

## A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR E SUA ADMINISTRAÇÃO

AZEVEDO, Antulio José de<sup>1</sup>  
PIVA, Ana Paula Nogueira da Silva<sup>2</sup>

### RESUMO

1

O presente artigo, baseado em pesquisa bibliográfica, representa a primeira parte de um estudo realizado como trabalho de conclusão de curso que aborda a gestão democrática da escola pública e a mudança de paradigma do modelo de administração escolar, similar ao utilizado na empresa capitalista, para o de gestão democrática, e os mecanismos por meio dos quais se concretiza o novo paradigma. Neste texto são relatados, com base nos autores CARVALHO (2008), CHIAVENATO (2003), PARK (1999), PARO (2001), PRÉVE (2012), ROSSÉS (2014) e SCHULTZ (2016), os elementos das abordagens de administração clássica, das relações humanas, behaviorista, estruturalista e funcionalista empregados intensamente na administração escolar e, em determinados momentos, na gestão democrática da escola pública.

**PLAVRAS CHAVE:** Modelos de administração, administração escolar, gestão escolar, gestão democrática.

### ABSTRACT

This article, based on a bibliographical research, represents the first part of a study carried out as a course conclusion work that deals with the democratic management of the public school and the paradigm shift of the school administration model, similar to that used in capitalist company, to the democratic management, and the mechanisms by which the new paradigm is concretized. In this text, the elements of the management approaches are reported, based on the authors CARVALHO (2008), CHIAVENATO (2003), PARK (1999), PARO (2001), PRÉVE (2012), ROSSÉS (2014) and SCHULTZ classical, humanist, behaviorist, structuralist, and functionalist relationship intensively employed in school administration and, at certain times, in the democratic management of the public school.

**KEYWORDS:** Administration models, school administration, school management, democratic management.

## 1. INTRODUÇÃO

<sup>1</sup> Professor Doutor do Curso de Pedagogia da Faculdade de Ensino Superior e Formação Integral da Sociedade Cultural e Educacional de Garça, SP. [antuliojose@uol.com.br](mailto:antuliojose@uol.com.br)

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Pedagogia da Faculdade de Ensino Superior e Formação Integral da Sociedade Cultural e Educacional de Garça, SP. [anap-nogueira@hotmail.com](mailto:anap-nogueira@hotmail.com)



A sociedade contemporânea é composta, em razão de sua complexidade, por uma infinidade de organizações, presentes nos diferentes setores que a compõem, cuja finalidade precípua de otimizar sua ordenação e funcionamento.

Nesta perspectiva, as organizações são caracterizadas por apresentarem objetivos fixos e metas a serem atingidas, utilizam recursos materiais e imateriais, empregam um grupo de pessoas cujos esforços são coordenados no sentido de que sejam alcançados os objetivos e as metas estabelecidas. Em geral, a tarefa básica da organização é fazer coisas e realizar eventos por intermédio das pessoas (PRÉVE, 2012).

Com base nesta concepção, a escola é considerada uma organização social, pois apresenta os três componentes que a caracterizam. Assim, a escola tem por objetivo e por meta educar, formar crianças e adolescentes dentro de um prazo estabelecido, que é a duração do período de escolaridade. Os equipamentos, os materiais, livros, mobiliários, instalações, utilizados para seu funcionamento constituem os recursos materiais de que dispõe, dentre outros. O projeto pedagógico, os instrumentos legais, o currículo, as instituições colegiadas e auxiliares representam alguns dos recursos não materiais presentes na escola. Os servidores docentes e não docentes que atuam na escola e são responsáveis por seu funcionamento representam um agrupamento de pessoas que desempenham diferentes funções, mas que almejam objetivos comuns.

Carvalho (2008) destaca que uma condição essencial para o funcionamento eficiente das organizações é que elas sejam administradas. Então, a administração é uma atividade inerente às organizações, sem a qual estas estão fadadas a não cumprirem seus papéis sociais.

Para Schultz (2016) a administração tem por finalidade coordenar pessoas e recursos, com vistas a cumprir seus objetivos e metas, sendo o elemento sintetizador da ampliação da atividade humana. Ela surge em função da separação entre planejamento e execução do trabalho, ou seja, como uma formulação intelectual e racional da separação e submissão do trabalho manual ao intelectual, reflexo da dependência do trabalho ao capital.

Paro (2001) considera a administração um fenômeno universal e a conceitua de maneira simples como sendo a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.



## 2. PRIMÓRDIOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

Antes da consolidação de um paradigma de gestão escolar, por longo período foi empregada na escola a administração própria das organizações empresariais, embora seu papel social seja totalmente antagônico aos objetivos da empresa capitalista.

Contudo, observa-se no modelo vigente de gestão democrática da escola a existência de diversos princípios, técnicas e recursos próprios das diferentes abordagens da administração empresarial, no que se refere, por exemplo, à divisão técnica e social do trabalho, a organização e o funcionamento da escola, as relações humanas, as normas, registros e controles.

Em razão desta premissa, torna-se relevante no presente artigo, para melhor entendimento da gestão escolar, realizar uma revisão das diferentes abordagens da administração que disponibilizam elementos à gestão escolar.

### 2.1 A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E A ABORDAGEM CLÁSSICA

Os criadores destas concepções de administração foram Taylor e Fayol. Taylor atuou como engenheiro mecânico em indústrias norte-americanas e foi professor da Universidade de Howard. Fayol era engenheiro de minas em França e dedicou-se ao estudo organizacional das empresas (PARK, 1999). O trabalho de ambos resultou em dois sistemas administrativos, denominados de taylorismo e de fayolismo.

Taylor (1995) procurou, através de suas experiências, dar ao trabalho humano um caráter científico, de modo a aumentar sua eficiência. Ele desenvolveu estudos sobre os tempos e os movimentos dos operários na realização de suas tarefas, cronometrando cada etapa do trabalho humano, procurando encontrar a melhor forma na execução de cada pequeno movimento do trabalhador no processo de produção das mercadorias ou na prestação de serviços. Ele acreditava que havia uma única maneira ótima de executar cada tarefa e que esta maneira deveria ser descoberta cientificamente e aplicada por todos os trabalhadores.



Seus estudos tinham por princípios: a transformação da administração em uma ciência; a seleção científica do trabalhador; o treinamento científico do trabalhador e a harmonização dos interesses da gerência com os trabalhadores (PARK, 1999).

Suas pesquisas resultaram na criação da linha de montagem nas fábricas, adaptadas à produção em massa, visando o aproveitamento máximo do tempo, dos recursos humanos e materiais, com o objetivo de diminuir os custos de produção e aumentar o lucro da empresa.

Taylor (1995, apud PARK, 1999) ressalta ainda que cada indivíduo tem aptidão para desempenhar determinada ocupação e que esta deve ser descoberta pelo administrador para nela treiná-lo, pois existe uma única e ideal função a ser desempenhada pelo trabalhador na empresa.

No legado dos estudos de Taylor destacam-se quatro princípios fundamentais para a administração das organizações: o princípio do planejamento, o princípio do treinamento dos trabalhadores, o princípio do controle e o princípio da execução, considerados essenciais para o funcionamento da empresa (ROSSES, 2014).

No entender de Park (1999), Fayol empenhou-se em formular uma teoria geral da administração voltada para organização e setorização da empresa. Para ele existiam na empresa seis funções independentes, com atribuições próprias, mas atuando de forma sistêmica: a técnica, destinada a produção de mercadorias ou de serviços; a comercial, incumbida da compra e venda de produtos; a financeira, com a função de gerenciar os recursos financeiros; a de segurança, para proteger e preservar os bens; a contábil, destinada a realizar inventários, registros, balanços, custos e estatísticas; e a administrativa, com a finalidade de coordenar as demais funções. A função administrativa subdividindo-se em planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Fayol também afirmava que uma gerência efetiva deve seguir catorze princípios: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade pessoal, iniciativa e união do pessoal (PARK, 1999).



Muitas dos conceitos criados por ambos estudiosos da administração estão presentes no cotidiano da administração das empresas e na gestão das escolas.

## 2.2 A ABORDAGEM DAS RELAÇÕES HUMANAS

5

A abordagem das relações humanas foi concebida com a finalidade de suprir as deficiências apresentadas por suas antecessoras no que se refere a maior eficiência do trabalho humano na produção empresarial, pois parecia ainda estar faltando algo ao desempenho do operário e à organização da empresa.

Por meio das experiências realizadas por Elton Mayo, mentor deste novo paradigma de administração, e de seus colaboradores, foi observado que não eram apenas as condições físicas da empresa e o treinamento do operário que afetavam o resultado da produção. Estes pesquisadores detectaram que fatores ligados aos aspectos humanos, como a interação social dos trabalhadores, seus anseios e angústias e a presença dos grupos informais, com códigos próprios, influenciavam significativamente no resultado da produção empresarial (PARK, 1999).

Neste aspecto, Chiavenato (2003) declara que

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição de produzir. Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social (p. 105-106).

Follett (apud PARK, 1999) estudou os conflitos dentro das organizações, sendo estes definidos como divergência de opiniões ou interesses conflitantes entre as pessoas, tendo proposto três formas para elimina-los: pela imposição, o superior determina e o subordinado cumpre; pela negociação (barganha), em que cada parte faz uma concessão para que haja o



entendimento; pela integração, quando os interesses coletivos ou da organização estão acima dos interesses pessoais.

Rossés (2014, p. 52) destaca que os estudos realizados por Mayo e seus colaboradores geraram um novo paradigma de administração das organizações, cujas conclusões foram as seguintes:

6

- Integração social como determinante da produção, ou seja, quanto maior sua integração social no grupo maior será sua vontade de produzir, ao contrário do que dizia a escola clássica, que coloca fatores físicos como determinantes.
- Comportamento do empregado é baseado no comportamento dos grupos e organizações informais, cada empregado não age isoladamente.
- As necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensa e sanções não-materiais.
- O despertar para as relações humanas dentro das organizações.
- A ênfase nos aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas.
- A importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas, eram realizadas trocas de posição para evitar a monotonia, mesmo que provocassem queda na produtividade aumentavam o moral do grupo.

As novas teorias sobre administração propostas por Mayo fizeram surgir nas empresas os setores de recursos humanos, voltados para valorização dos operários, e os serviços de acompanhamento psicológico dos mesmos.

### 2.3 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL OU BEHAVIORISTA

Com a finalidade de obter maior desempenho das organizações, um grupo de pesquisadores da corrente comportamental realizou estudos em busca de um modelo de administração que resultasse no melhor aproveitamento dos recursos disponíveis na empresa, principalmente os recursos humanos.

A motivação dos trabalhadores representou o principal foco dos estudos realizados nesta abordagem, sendo a organização um espaço no qual os indivíduos buscam satisfazer suas necessidades pessoais (PARK, 1999).



Pesquisadores desta abordagem de administração deram contribuições muito significativas para seu desenvolvimento, as quais são observadas ainda hoje na administração das organizações, inclusive nas escolas, sendo relevante mencionar algumas delas.

Os conflitos pessoais existentes na organização são causados pela divergência de interesses presentes entre os trabalhadores e entre estes e os administradores. A motivação dos trabalhadores na organização é a principal forma de resolver tais conflitos, que resulta no entendimento comum por meio das correlações entre os princípios e efeitos do processo de percepção física e social nas relações interpessoal e intergrupar. Todo ato humano organizado é motivado e orientado pela percepção para satisfação das necessidades, manifestas nos níveis biológico, físico, social e ideológico (STAGNER, apud PARK, 1999).

Outra contribuição importante foi dada por Herzberg (apud PARK, 1999), que identificou na organização a existência de fatores higiênicos (extrínsecos) e fatores motivadores (intrínsecos), influenciadores do comportamento humano. Estes fatores foram classificados em motivacionais e higiênicos ou de manutenção. Os motivacionais produzem maiores resultados positivos em atitudes ou desempenho, pois são intrínsecos ao contexto do trabalho, satisfazendo as necessidades do indivíduo em atingir suas aspirações. Os higiênicos previnem a perda de moral ou eficiência, mas não estimulam a produção de maiores resultados positivos de forma permanente.

Curiosamente Herzberg (apud PARK, 1999) percebeu que as relações interpessoais, o salário, a segurança no cargo, os benefícios empregatícios, dentre outros, representam fatores higiênicos, que mantêm o desempenho dos trabalhadores, mas cessando seus efeitos, cessam os interesses e o rendimento volta ao estágio anterior. No entanto, a realização pessoal, a atribuição de responsabilidades, a possibilidade de progresso na organização, os desafios profissionais, dentre outros, compõem os fatores motivacionais, que resultam em maior empenho, dedicação e eficiência do trabalhador no desempenho de suas funções (HERZBERG, apud PARK, 1999).

Mc Clelland (apud PARK, 1999) lembra que a busca pela satisfação de suas necessidades representa um fator de motivação para o ser humano. Ele classificou as necessidades humanas como voltadas para a realização, aplicação e poder, enfatizando a



importância das necessidades adquiridas culturalmente. O autor ressalta que esta categoria de necessidades contribui para o desenvolvimento econômico, havendo forte correlação positiva entre estas, o desempenho e o sucesso administrativo da organização.

Nesta perspectiva, o autor (MC CLELLAND, apud PARK, 1999, p. 87-88), ressalta que existem três motivos na dinâmica do comportamento humano:

8

necessidades de realização (inovadora) – é a necessidade de êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência; necessidade de afiliação (protetora) – é a necessidade de relacionamento caloroso, cordial e afetuoso com os outros indivíduos; e necessidade de poder – é a necessidade burocrática de controlar ou influenciar outras pessoas.

Na visão do autor, atividades desafiadoras e arriscadas, que exigem esforço do trabalhador no cumprimento de metas caracterizam a categoria necessidade de realização. Funções a serem desenvolvidas, cujos resultados dependem de cooperação e do bom relacionamento entre as pessoas compreendem a categoria necessidade de afiliação. Por fim, trabalhos que exigem exercício de persuasão e graus de imposição correspondem às necessidades de poder (MC CLELLAND, apud PARK, 1999).

Uma abordagem muito importante sobre a motivação foi produzida por Maslow (apud PARK, 1999) e ficou conhecida por teoria da hierarquia das necessidades, segundo a qual, as carências humanas são classificadas por grau de importância e a necessidade de satisfazê-las motivam o comportamento humano.

O autor (MASLOW, apud Park, 1999) dispõe a hierarquia das necessidades humanas, da mais alta para a mais baixa, do seguinte modo:

Fisiológicas e Biológicas: respiração, sono, alimentação, sexo  
Segurança: proteção e estabilidade  
Afeto e Participação (necessidades sociais): amor, amizade, sentimento de grupo  
Autoestima e ego: autoconfiança, apreço, reconhecimento  
Autorrealização: autodesenvolvimento, crescimento (PARK, 1999, p. 89).





O emprego de determinadas necessidades humanas como elemento motivador não tem um efeito duradouro. Cessada a necessidade, a motivação desaparece, sendo necessário, portanto, buscar outro tipo de motivação.

Portanto, a teoria da motivação, base da abordagem behaviorista de administração, resume-se na detecção pelo administrador da organização de qual componente da necessidade humana será mais eficaz para ser explorado no aumento de rendimento contínuo do trabalhador (PARK, 1999).

Nesta abordagem de administração behaviorista incluem-se outros autores e suas produções relevantes nesta área, mas as aqui mencionadas são as que trazem melhores contribuições ao interesse deste texto.

O emprego da motivação e de outras estratégias previstas na abordagem behaviorista são muito utilizadas ainda hoje para o melhor desempenho do trabalho nas organizações, inclusive na escola e na própria sala de aula. O professor usa com frequência tais princípios para estimular seus alunos, mesmo um elogio, uma pequena recompensa por um comportamento positivo, representa a aplicação dos mesmos em favor de um melhor desempenho dos alunos.

## 2.4 ABORDAGEM ESTRUTURALISTA E FUNCIONALISTA

A abordagem estruturalista, segundo Chiavenato (2003), é constituída de dois campos teóricos, a burocracia, que valoriza a estrutura da organização, e a estruturalismo, que foca tanto no ordenamento da organização quanto das pessoas e do ambiente, sendo que neste estudo serão abordadas as concepções em ambos os campos que interessam às organizações na atualidade.

Para Weber (apud CHIAVENATO, 2003), o principal precursor da abordagem estruturalista, a burocracia representa o atributo mais eficiente para a administração das organizações.

Segundo ele,



O modelo burocrático de organização surgiu como uma reação contra a crueldade, o nepotismo e os julgamentos tendenciosos e parcialistas, típicos das práticas administrativas desumanas e injustas do início da Revolução Industrial. Basicamente, a burocracia foi uma invenção social aperfeiçoada no decorrer da Revolução Industrial, embora tenha suas raízes na Antiguidade histórica, com a finalidade de organizar detalhadamente e de dirigir rigidamente as atividades das empresas com a maior eficiência possível (CHIAVENATO, 2003, p. 254).

Weber (apud CHIAVENATO, 2003) valoriza nas organizações e em suas administrações os conceitos de poder, autoridade e legitimidade. Em seu entendimento, poder é a capacidade de uma pessoa, em qualquer relação social, realizar os seus objetivos e superar resistências. Chavenato (2003, p. 259) ressalta que “o poder, portanto, é a possibilidade de imposição de arbítrio por parte de uma pessoa sobre a conduta das outras”. Weber destaca ainda sobre a concepção de poder nas organizações, que o poder deve ser legítimo, a obediência efetiva e completa.

Quanto ao conceito de autoridade, o autor (WEBER, apud CHIAVENATO, 2003) destaca três tipos: a autoridade tradicional, a carismática e a racional-legal ou burocrática.

Chiavenato (2003) conceitua os três tipos de autoridade nos seguintes termos:

Autoridade tradicional: Quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque essa sempre foi a maneira pela qual as coisas foram feitas. ... (p. 260).

Autoridade carismática: Quando os subordinados aceitam as ordens do superior como justificadas, por causa da influência da personalidade e da liderança do superior com o qual se identificam. ... (p. 261).

Autoridade legal, racional ou burocrática: Quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com certos preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais deriva o comando. ... (p. 261)

Weber elenca dez princípios essenciais à composição e eficiência da administração burocrática das organizações de qualquer natureza, a saber:

1. Caráter legal das normas e regulamentos.
2. Caráter formal das comunicações.
3. Caráter racional e divisão do trabalho.



4. Impessoalidade nas relações.
5. Hierarquia de autoridade.
6. Rotinas e procedimentos padronizados.
7. Competência técnica e meritocracia.
8. Especialização da administração.
9. Profissionalização dos participantes.
10. Completa previsibilidade do funcionamento (apud CHIAVENATO, 2003, p. 262).

Em síntese, destes princípios depreende-se que as regras possibilitam a solução de problemas na organização. O caráter formal das comunicações divulga as informações, as regras e as decisões por escrito. A divisão do trabalho se adequa aos objetivos pretendidos de máxima eficiência, e cada trabalhador desempenha função específica, com atribuições e responsabilidades próprias. A impessoalidade nas relações profissionais permite que a atribuição de tarefas seja feita em termos de cargos e funções, e não com base no vínculo pessoal. A hierarquia de autoridade, significa que ocupantes de postos de trabalho inferiores se subordinem a profissionais alocados em níveis hierárquicos superiores. As rotinas e procedimentos padronizados resultam nas regras e normas técnicas que regulam a conduta do trabalhador e suas atividades, sendo desempenhadas de acordo com as rotinas e procedimentos. A competência técnica e a meritocracia determinam que a seleção dos trabalhadores seja feita com base nos quesitos da competência para o desempenho da função e do mérito, sendo também utilizados para promover a evolução funcional dos trabalhadores na organização. A especialização da administração significa que os administradores da organização não são seus donos e nem seus acionistas, advindo daí a especialidade da gerência do empreendimento ou da empresa. A profissionalização dos participantes compreende que os trabalhadores da burocracia devem ser profissionais especializados nas atividades inerente ao cargo que ocupam. A completa previsibilidade do comportamento implica que os trabalhadores devem comportar-se de acordo com as normas e regulamentos da organização e de conformidade com o que ficou estabelecido.

As organizações sociais são instituições bastante complexas, constituídas por diferentes setores, que desempenham cada um deles uma função específica e de ampla



responsabilidade, e caso algum destes componentes deixem de funcionar ou o façam de forma insatisfatória, compromete todo o conjunto, ou seja, o desempenho de toda a organização.

Para facilitar o ordenamento, o funcionamento e o controle das organizações sociais, a distribuição dos setores ou departamentos que a constituem é feita na forma de estrutura piramidal, demonstrando os níveis hierárquicos de autoridade e de poder.

12

O arranjo dos cargos, postos de trabalho, níveis hierárquicos e de poder, depois de constituídos e consolidados na organização, origina o design da organizacional, denominado de estrutura. Por conseguinte, a organização formal é uma estrutura planejada, que representa a tentativa deliberada de estabelecer relações padronizadas entre seus componentes, de forma que estes possam alcançar os objetivos organizacionais de maneira eficiente (CHIAVENATO, 2003). A representação gráfica da estrutura organizacional é denominada de organograma e sua forma descritiva de cargos recebe o nome de fluxograma.

Apesar da burocracia estar presente na administração das organizações de quaisquer natureza, ela é alvo de inúmeras críticas, dentre as quais podem ser citadas: a Internalização das regras e apego aos regulamentos (passam de meios a principais objetivos); o excesso de formalismo e de papelada; a resistência às mudanças; a despersonalização do relacionamento; a categorização como base do processo decisório; a conformidade às rotinas e aos procedimentos; a exibição de sinais de autoridade; a dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público (CHIAVENATO, 2003).

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cotidiano da escola e da sala de aula, independente do modelo de gerenciamento utilizado, administração escolar tradicional ou gestão democrática da escola, observa-se com frequência o emprego de princípios, normas, modelos e técnicas produzidos pelos tipos de abordagem administrativas citadas anteriormente.

Embora exista uma ampla relação de tipos de abordagens e de modelos de administração produzidos no decorrer da história desta “nova” ciência, optou-se, neste estudo, resgatar conceitos fundamentais da administração clássica, da abordagem das relações



humanas, da abordagem behaviorista ou comportamental, da abordagem estruturalista e funcionalista, cujos elementos são empregados na administração da organização escolar contemporânea.

Da administração taylorista observa-se no gerenciamento da escola, independente do modelo adotado, a divisão técnica do trabalho: os conteúdos curriculares são fragmentados em disciplinas e ministradas por professores especialistas, as atividades de manutenção separadas por categoria e executada por trabalhadores específicos.

A abordagem das relações humanas está presente na escola por meio da valorização do lado humano dos trabalhadores, pela busca da satisfação de suas necessidades pessoais com atendimento em setores próprios da administração pública. Também é importante ressaltar a presença marcante dos grupos informais no seio da escola, o papel que desempenham negativa ou positivamente no funcionamento da organização escolar e a necessidade do gestor de relacionar-se estrategicamente com eles para não comprometer o desempenho da instituição.

O princípio da motivação, característica marcante da abordagem behaviorista, manifesta-se continuamente em todos os ambientes na escola, nos quais atuam os trabalhadores e os alunos. Seja por meio de estímulos, desafios e recompensas proporcionados aos alunos em sala de aula e aos trabalhadores no local de trabalho, a motivação se faz presente no cotidiano escolar. Outros elementos desta abordagem também são observados: a presença e a administração dos conflitos pessoais e profissionais pelos gestores da escola, a exploração dos fatores higiênicos e motivacionais essenciais ao desempenho dos trabalhadores, a satisfação das necessidades primárias e secundárias dos trabalhadores como estratégia de motivação dos mesmos ao desempenho de suas funções.

Quanto à burocracia, principal componente da abordagem estruturalista e funcionalista, sua presença é observada em todos os momentos de funcionamento da escola, por meio de sua estrutura, hierarquia de cargos e funções, organização administrativa, temporal e espacial; seleção do pessoal com base no mérito, do sistema de normas, registros e controles.



Oportunamente será apresentado a continuidade deste trabalho acadêmico, que tem como objetivo principal analisar criticamente o modelo de administração escolar e a mudança de paradigma para uma gestão democrática da escola, contendo também crítica à aplicação exagerada das estratégias da administração empresarial na gestão da escola, com ênfase na burocracia.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Lúcia Maria Gadelha de. *Introdução à teoria geral da administração*. Maringá: UEM/DIPOL, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

PARK, Kil Hyang (coord). *Introdução ao estudo da administração*. São Paulo: Pioneira, 1999.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PRÉVE, Altamiro Damian. *Organização, sistemas e métodos*. Blumenau: UFSC/CSE/CAD, 2012.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. *Introdução à Administração*. Santa Maria: UFSM, 2014.

TAYLOR, Frederick. *Princípio de administração científica*. Tradução RAMOS, Arlindo Vieira. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHULTZ, Glauco. *Introdução à gestão de organizações*. Porto Alegre: UFRGS, 2016.

