

Paradigmas Organizacionais em Gestão Escolar: Um Estudo-Piloto

Maria do Carmo Squilasse

Resumo

O objetivo do trabalho foi verificar o grau de concordância de dirigentes escolares com proposições que refletem uma determinada concepção (paradigma) de organização escolar. Inicialmente, procedeu-se à revisão da literatura para o estabelecimento do conceito de paradigma, a descrição de paradigma em ciência e administração e suas implicações para a gestão escolar. Foram considerados dois grandes referenciais em administração: o paradigma taylorista (mecânico) e os novos paradigmas (holísticos ou orgânicos). O grau de aceitação de cada paradigma foi aferido por instrumento contendo proposições a ele correspondentes. O estudo foi realizado em uma amostra constituída por vinte diretores de unidades escolares. Em uma escala de zero a um, verificou-se um índice médio de adesão aos novos paradigmas da ordem de 0.4. O estudo pode ser realizado em escala para desenvolvimento de procedimentos que permitam melhor caracterizar os paradigmas em gestão escolar e sua relação com os processos de mudança.

1. Introdução

Em sua essência, a educação pode ser concebida como um processo de transformação que permite ao ser humano desenvolver suas potencialidades inatas de acordo com determinados referenciais culturais. As estruturas e formas de sentir, pensar e agir, vão sendo construídas em interação com uma dada cultura, antes, durante e depois, dentro e fora das experiências escolares.

A escola, enquanto componente formal da educação, entre outras funções, desenvolve métodos e procedimentos para transmissão do conhecimento de um mundo em mudança para um mundo em mudança.

Por um lado, os conhecimentos, valores e procedimentos transmitidos são essenciais para a vida em sociedade. Por outro, podem cristalizar-se em paradigmas inadequados em relação à própria evolução da Sociedade. Se a escola configurar-se como mero aparelho reprodutor de padrões de pensamento e de relação, ela perde seu sentido, desperdiça seu potencial quanto ao desenvolvimento dos sujeitos e da sociedade.

Sabemos que a questão da crise dos paradigmas em educação é consequência das mudanças em vários campos, envolvendo dimensões históricas, sociais e epistemológicas. Como lembra Resende (p.63)

“a escola está inserida em uma sociedade” e este fato não pode ser desconsiderado.

Todas as mudanças, “refletem-se no cotidiano da escola” (Resende, p.63), onde a mudança de paradigmas está relacionada aos conceitos de aprendizagem e de conhecimento, determinando a forma em que a educação se estrutura. Segundo Aguerrondo (p.72) “as definições de conhecimento e de aprendizagem que um sistema educacional adota justificam seus modelos de organização e seus procedimentos rotineiros, bem como a cultura institucional, tanto no âmbito da sala de aula quanto no da gestão escolar”.

Coloca-se assim a necessidade da discussão do conceito de paradigma, considerando-se suas implicações para a ciência e para a educação, enfocando-se os aspectos pedagógicos e administrativos. Em particular, este trabalho tem por objetivo verificar o grau de concordância de dirigentes, no caso diretores de unidades escolares do ensino de 1º e 2º Graus, com proposições que refletem uma determinada concepção (paradigma) de organização escolar.

Tal abordagem decorre da suposição de que tais concepções influenciarão na resistência a mudanças que visem adequar as instituições aos novos

paradigmas organizacionais.

O paradigma mecânico está associado ao taylorismo, ou seja, a uma concepção mecânica, centralizadora e determinística. O paradigma holístico está associado às novas formas, orgânicas, integradoras e participativas, de se compreender a organização escolar.

No estudo piloto, são também caracterizados os sujeitos (diretores) quanto ao tempo de atuação na função, para efeitos de comparação desta variável com o grau de adesão aos novos paradigmas.

2. Conceito de paradigma

Conceituar a palavra paradigma é uma tarefa difícil. Na visão clássica, de acordo com a filosofia platônica, o termo paradigma relaciona-se à concepção de modelo eterno, invariável e exemplar, ou seja, "pertence a um mundo abstrato" (Resende, p.59). Paradigma é equivalente à idéia, à visão, principalmente do aspecto que é oferecido pelo que é visto e não apenas da visão que se tem de algo.

A visão contemporânea, apresenta inúmeras conceituações do termo. Margareth Masterman (1979, p.77-80) apresenta vinte e um sentidos atribuídos à palavra por Thomas Kuhn, na obra "A estrutura das revoluções científicas". Segundo a autora, os sentidos se dividem em três grandes grupos:

- primeiro grupo - envolve os chamados paradigmas metafísicos, que atribuem ao conceito os sentidos de "conjunto de crenças (p.4), a um mito (p.2), a uma especulação metafísica bem sucedida (p.17), a um modelo (p.102), a um novo modo de ver (pp.117-21), a um princípio organizador que governa a própria percepção (p.120), a um mapa (p.108), e a alguma coisa que determina uma grande área de realidade (p.128)".
- segundo grupo - chamados de paradigmas sociológicos - referem-se a realização científica universalmente reconhecida, como realização científica concreta (pp. 10-11), como conjunto de instituições políticas (p. 91) e também como decisão judicial aceita (p. 23).
- terceiro grupo - chamado de "paradigmas de construção" - verdadeiro manual de obra clássica (p.10), como fornecedor de instrumentos (p. 37 e 76), como instrumentação real (p.59 e 60); linguisticamente, como paradigma gramatical (p.23); ilustrativamente, como analogia (p.14); e, psicologicamente, figura de gestalt e como baralho de cartas anômalo (p.63 e 85).

Moacyr Sampaio Xavier Filho (1995, p.2), cita a definição de Willis Hamor, que, em "An incomplete guide to the future", nos define:

"Paradigma é o modo básico de se perceber, pensar, avaliar e de fazer associações, com uma visão da realidade, de modo que paradigmas dominantes raramente - ou nunca - são ditos explicitamente, neles residindo uma compreensão inquestionável e tácita, que é transmitida com a cultura as gerações sucessivas, através de experiências direta em lugar de ensinamento".

Segundo José Eustáquio Romão (1995, p.12),

"eles sempre apareceram como modelos de racionalidade ou orientação teórica, comungados por uma comunidade de pensamento ou de ação durante um certo tempo, e que demarcavam um programa de pesquisa ou um plano político".

Boog (1996, p.3) define paradigmas como

"referenciais que usamos continuamente para balizar nossas decisões. Paradigmas são "lentes" que condicionam a nossa "visão de mundo", dando-lhes as suas cores e formas. Por estarem tão incorporados a nosso dia-a-dia - muitas vezes nem nos damos conta de que os paradigmas existem e são tão determinantes em nossa forma de perceber o mundo. Os paradigmas são, num certo sentido, altamente positivos, pois tratam - se de um referencial que nos ajuda e nos apoia. Por outro lado, ao definirem uma forma rígida de ver e perceber, podem nos causar uma "cegueira" que nos impede de enxergar o que não ajusta aos pressupostos básicos. Os paradigmas são uma forma de expressar valores, crenças referenciais e mitos que orientam nossas vidas, dando consistências às nossas ações individuais, grupais e empresariais".

Paradigmas em ciência

A humanidade dos séculos XVIII e XIX construiu um conjunto de teorias e explicações a respeito da realidade. A visão do mundo baseada na coerência e na divisão entre o eu (a mente), e o mundo (a matéria), proposta por Descartes suponha universo descrito objetivamente, sem fazer menção ao ser humano: "*Pensava-se que a matéria era base de toda a existência e o mundo material como uma profusão de objetos separados, montados numa gigantesca máquina*" (Capra, 1987, p44).

Isaac Newton deu a forma definitiva a esta visão de ciência, que, apoiada no modelo mecanicista

de universo, se expandiu para outras áreas do conhecimento, tornando-se paradigma para as demais ciências, inclusive as ciências da natureza e as ciências da sociedade humana.

O modelo mecanicista, no entanto, não tinha explicação suficiente para determinados fenômenos. É o que Kuhn (1970, p.59) chama de quebra-cabeças, "*categorias particulares de problemas que servem para testar nossa engenhosidade ou habilidade na resolução*".

Quando aparecem as crises, os cientistas posicionam-se diferentemente em relação às suas pesquisas e ao paradigma. No início do século XX, a teoria de Newton começa a perder a sua importância, surgindo uma nova visão do mundo com uma concepção orgânica, holística e ecológica.

Albert Einstein, trazendo uma alternativa capaz de substituir a teoria mecanicista, provocou uma Revolução Científica, que Kuhn (1970, p.125) define como "*episódio de desenvolvimento não cumulativo em que um paradigma mais antigo é total ou parcialmente substituído por outro, incompatível com o anterior*".

A passagem do período pré-paradigmático para o pós-paradigmático dá-se por etapas: "*Depois de concluída a formulação matemática da teoria quântica, sua estrutura conceitual não foi facilmente aceita*" (Capra, 1987, p.72). As profundas mudanças na forma de ver o mundo, mediante novos conceitos, causam choque. Idéias clássicas têm que ser abandonadas e com isso têm que ser rompidos compromissos com antigas concepções. É fácil abraçar o que é novo, mas muito difícil descartar o que é velho.

Capra (1987, p.72) afirma que, no novo paradigma,

"O universo deixa de ser visto como uma máquina, composta de uma infinidade de objetos para ser discreto como um todo dinâmico, indivisível, cujas as partes estão essencialmente inter-relacionadas e só podem ser entendidas como modelos de um processo cósmico".

Embora o paradigma mecanicista tenha sido importante em um dado estágio da evolução da humanidade, configuradas suas limitações, entra em

declínio e estabelece-se a hegemonia do paradigma holístico. Algumas concepções mecanicistas, contudo, ainda permanecem enraizadas em nossa sociedade.

Paradigmas em educação

Ubiratan D'Ambrósio (1995, p.33), nos coloca a questão dos novos paradigmas e seus reflexos na destruição de certos mitos hoje prevalentes na educação, esses mitos causam o "*descompasso entre a prática educativa e o mundo de hoje*". A resistência às mudanças que desorganizam as formas instituídas é muito forte em educação. Os mitos que estaremos abordando, na teoria, fazem parte do velho paradigma, mas na prática permanecem presentes no agir pedagógico.

O processo de construção de um currículo, fundamentado na visão cartesiana, é estabelecido "*num modelo rígido, respondendo, essencialmente às perguntas "por que", "o que" e "como ensinar"*". Dessa forma, "*se traduzem na interdependência dos objetivos, conteúdos e métodos*"(id. p.39). O currículo, numa visão moderna, deve ser construído a partir de uma perspectiva que considera a totalidade e os elementos do processo.

Quanto aos conteúdos, existe uma ordem linear de apresentação, que está presa a um determinado espaço de tempo. Os temas seguem um encadeamento "lógico", de forma que possibilite a aprendizagem do mais fácil, para preparar o terreno para o mais difícil. Em contraponto,

"As teorias modernas de cognição nos ensinam que os estímulos, na forma de informação que a realidade nos fornece, são acumulados de maneira caótica em nossa mente e, eventualmente, recuperados e organizados de uma forma coerente para definir uma estratégia, chamada de auto-poiesis". (id. p.42)

A aprendizagem é vista como o resultado de um treinamento que se dá num intervalo de tempo. Tal postura é incompatível com o fato de que a informação, resultante da percepção sensorial e seu processamento, explica as ações que se

"expressam num estado permanente de construção e reconstrução do conhecimento". "*Isto é dinâmico e permanente e tem lugar durante toda a vida do indivíduo e, em particular, durante a ação educativa*" (id. p.43).

Quando se concebe o conhecimento como mera transmissão e aquisição, acredita-se que é possível

“medir a aprendizagem por identificadores quantificáveis”. A educação é uma ação que deve estar permanentemente sujeita à avaliação, como parte do processo, ajudando na ação de todos os envolvidos, “jamais como uma forma de medição do ensino-aprendizagem que pela sua própria natureza dinâmica não pode ser medido” (id. p. 43).

A visão cartesiana, presente no paradigma pedagógico tradicional, contrapõe-se à visão pedagógica estruturada no pensamento holístico, no paradigma pedagógico moderno.

Paradigmas Pedagógicos Tradicionais

Com o fenômeno da industrialização, a habilitação profissional visava a produção onde o trabalhador executava tarefas previamente determinadas. Nesse contexto, a educação visava treinar indivíduos que fossem moldados a fim de corresponder a tais exigências. Malvezzi (in: Boog, 1994, p.17), referindo-se ao ano de 1880, afirma que *“Para atender a essa nova demanda, o treinamento começou a ser sistematizado”*.

Os sistemas educacionais organizam-se de acordo com as concepções de ciência. Conforme o paradigma mecanicista:

“Entende-se por ciência (conhecimento) a atividade humana que descreve e explica os diferentes campos da realidade, cuidando de descobrir as leis que ordenam o mundo, o que implica uma atitude contemplativa, tendo como objetivo fundamental a construção de teorias” (Aguerrondo, 1996, p.72).

A esta perspectiva, corresponde a concepção de que a aprendizagem se opera através do processo de estímulo-resposta, com um sujeito passivo, visto como uma tábula rasa, domesticado, que recebe grande quantidade de conhecimento, de saber pronto, transmitido pelo professor.

Nesse modelo de educação, as relações consistem em oposições entre educador e educando. Tania Dauster (1996, p.76) as apresenta como

“o educador sabe, os educandos não sabem; o educador pensa, o educando é pensado; o educador tem a palavra, o educando tem a escuta;

o educador opta, prescreve, programa, disserta, em suma, é sujeito da ação, enquanto o educando é subordinado, submetido e objeto, em relação ao ato educacional”.

O compromisso dessa escola era a aquisição do saber, do saber raciocinar, do saber fazer, voltados para o desenvolvimento das capacidades pessoais e sociais, permitindo aos jovens a participação como membros da sociedade, sendo capazes de produzir ativamente.

O professor direciona seu olhar ao aluno pela *“ótica da privação cultural”* (Dauster, 1996, p.82). Os efeitos epistemológicos desse olhar, levam ao conhecimento fragmentado em especialidades compartimentadas, o monólogo do sujeito (mestre) com o objeto (discípulo), ignora-se a intersubjetividade dialógica do ato pedagógico. Reduz homens a coisas, a objetos substituíveis entre si, a mercadorias, transformados todos em valores de troca.

Paradigmas Pedagógicos Modernos

Atualmente, passamos pela terceira Revolução Industrial, a revolução da microeletrônica e da informática. Nela, o mundo do trabalho se sustenta na criação, processamento e transmissão da informação. A globalização exige reestruturação na articulação das formas de produção e de trabalho para que as empresas possam se integrar na competitividade do mercado mundial.

De acordo com o paradigma holístico, orgânico, entende-se por

“ciência (conhecimento) a atividade humana que se aplica os diferentes campos da realidade, cuidando de produzir mudanças neles. Supõe uma atitude ativa, não contemplativa (perspectiva de pesquisa e desenvolvimento), uma vez que se destina fundamentalmente a agir sobre a realidade para transformá-la” (Aguerrondo, 1996).

Dessa forma, a aprendizagem é o resultado de um processo de construção de um conhecimento com qualidade, com um sujeito ativo, autor que elaborou e testa suas hipóteses juntamente com professor, que media essa construção.

Nesse modelo, existem categorias como *“transformação, compromisso social, conscientização, totalidade, crítica social”* (Dauster, 1996, p. 79). Nessa escola, o importante é desenvolver a

competência, um conhecimento que leve o aluno a pensar, a ser um membro crítico e participativo da comunidade: o professor lançará aos alunos um “*olhar relativizador*”, buscando entendê-los na positividade de seu universo cultural e não restrito a indicadores de sua privação. *Os efeitos epistemológicos deste olhar conduzem a uma visão contextualizada do fenômeno educativo, a uma valorização da diversidade e da heterogeneidade culturais e a questionamentos sobre posturas etnocêntricas que contrariam a pedagogia tradicional*” (id., p.82).

3. Paradigmas Escolares

Paradigmas de Gestão Empresarial da Escola.

Bordignon (p.15) afirma que “*Não são poucos os que situam as organizações educacionais como empresas e advogam que as mesmas devem ser administradas como tal. Sob esse enfoque, a gestão assume o modelo burocrático e a centrabilidade das questões gerenciais é ocupada pela técnica, pela racionalidade burocrática*”. Tal modelo origina-se nas teorias organizacionais clássicas, cartesianamente concebidas, cujos princípios são racionalização, produtividade, especialização e controle.

A primeira tentativa moderna de organização da produção foi de Taylor, no começo do século. Visando a racionalização do trabalho industrial, ele começou por distinguir nas relações de produção as funções de direção das funções de execução. Depois disso, Fayol propôs que a administração mantenha essa divisão através das funções de planejamento, organização, coordenação, comando e controle.

A gestão acontece de forma burocrática e centralizadora; é concebida no eixo das relações autoritárias e verticalmente hierarquizadas: “*... bem coerente com o paradigma iluminista da razão subjetiva que estabelece relações lineares e unívocas sujeito-objeto em que tudo é coisificado, produzido em série. O sujeito é poder, o objeto é subordinação*” (Bordignon, p.16).

Os organogramas seguem a estrutura piramidal, centralizando o poder no topo e o dever na base. Os espaços físicos são compartimentalizados, materializando o poder, a segmentação das tarefas e a burocratização nas formas de relação. Nesse modelo, a busca de inovações é um risco não permitido, pois gera conflitos, o que é indesejável.

As rotinas não permitem os desafios, garantindo a uniformidade do produto, que é padronizado, produzido em séries. O produto é avaliado através de instrumentos de medição e classificação. Nesse paradigma, a avaliação tem uma grande força, estabelecida no padrão de qualidade tecnicista/funcionalista.

O dirigente, o líder dessa organização, tem seu perfil definido pelos princípios do poder, com autoridade e competência técnica, comprometendo-se com a eficácia da organização, considerando-se o dono da verdade e das vontades dos que dela participam.

Essa estrutura administrativa burocrática, organizada nos modelos do Taylorismo, é fundamentada no paradigma da ciência positivista, na concepção iluminista, mecanicista, onde a relação sujeito-objeto é linear, ordenada em escalas de deveres e direitos.

Paradigma de Gestão da Escola Cidadã.

O conceito de escola democrática, formadora de cidadãos atuantes criticamente na sociedade, se estabelece no contexto da década de 80, onde as políticas públicas educacionais se voltaram para a questão da universalização, com equidade, da escola pública.

Essa “nova escola” procura constituir-se pela construção da sua autonomia e democracia. Isso “*requer a reconstrução dos paradigmas de gestão para além da cidadania positivista, fundada na concepção iluminista que estabelece a relação linear sujeito-objeto*” (Bordignon, p.17).

O novo paradigma da gestão da escola cidadã, na visão holística, aflora-se na teoria, pois a concepção reducionista e mecânica não mais se enquadra na realidade. A verticalidade é incompatível com a inter-subjetividade, que passa a construir uma nova concepção de gestão situada no agir comunicativo: “*o poder está no todo e é feito de processos dinâmicos construídos coletivamente pelo conhecimento e pela afetividade, constituindo-se em espaço aberto de criação e vivência*” (Bordignon, p.18).

A gestão democratizada sente a necessidade da presença do líder, do mediador, articulador das

relações inter-subjetivas, das vontades e dos conflitos. O poder do líder fundamenta-se na vontade coletiva dos agentes que devem ser, em primeiro lugar cidadãos plenos para que possam romper as amarras da servidão aos interesses de manipulação.

Antes das rotinas administrativas são definidos os rumos, traçados os objetivos, estabelecidas as diretrizes estratégicas numa construção coletiva, estruturada na competência técnica e nas responsabilidades.

Nessa administração não há produção em série, mas o respeito ao sujeito único, que constrói singularmente seu conhecimento. Dessa forma, não

há lugar para a medição e classificação: a avaliação focaliza os processos, onde a qualidade dos resultados está na diferenciação. O processo de percepção da realidade, da construção do saber, deve constituir-se num espaço aberto, onde se fundamenta a democracia.

Paradigmas em gestão escolar

Abordaremos dois paradigmas de gestão que representam diferentes concepções de Administração. Não há uma divisão que determine o término de um modelo e o início do outro. Gustavo G. Boog (1996, p.4-6), apresenta um quadro comparativo com algumas características dos dois paradigmas que podem ser transpostas para o campo da gestão educacional. Dentre os itens apresentados, destacamos os seguintes:

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

O paradigma mecanicista, caracterizado pela separação cartesiana entre mente e matéria, separa a teoria da prática. Embora na teoria, hoje, predomine o paradigma holístico; na prática escolar ainda o modelo mecanicista, taylorista, burocrático, talvez predomine.

Para verificar o grau de adesão de diretores de unidades escolares aos novos paradigmas, foi realizado um estudo-piloto utilizando-se instrumento e metodologia de cálculo dos índices desenvolvidos no estudo "Índices de taylorismo e representação organizacional" (Souza, 1996).

4. Estudo Piloto

Índice de Adesão aos Novos Paradigmas

Para estabelecer os índices, foram listadas, a partir da revisão bibliográfica, 36 proposições, sendo, respectivamente, 18 compatíveis com os novos paradigmas e 18 compatíveis com o paradigma taylorista (anexo 1). As proposições foram relacionadas aleatoriamente, integrando o instrumento de pesquisa (anexo 2), com escalas dicotômicas (concordo/não concordo). A distribuição é a seguinte:

- Questões com proposições correspondentes aos novos paradigmas
- | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 01 | 04 | 07 | 08 | 10 | 11 | 13 | 15 | 17 | 18 | 20 | 22 | 28 | 29 | 30 | 31 | 34 | 36 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
- Questões com proposições correspondentes ao paradigma taylorista:
- | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 02 | 03 | 05 | 06 | 09 | 12 | 14 | 16 | 19 | 21 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 32 | 33 | 35 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

- Índice de adesão aos novos paradigmas (INP) foi definido pela seguinte fórmula:

$$\bullet \text{ INP} = (\Sigma \text{NP} - \Sigma \text{PT}) / 18$$

A somatória NP é obtida pelas respostas de acordo com as afirmações correspondentes aos novos paradigmas. A somatória PT é obtida pelas respostas de acordo com as afirmações relativas aos novos paradigmas. Assim sendo, o índice máximo (1) seria

obtido pelo respondente que assinalasse afirmativamente todas as proposições (18) relativas aos novos paradigmas e assinalasse a negativa em todas as proposições (18) relativas ao paradigma taylorista. O índice zero significa que as proposições se anulam,

ou seja, a representação do sujeito envolve, igualmente, representações tayloristas e não-tayloristas. O índice menos um (-1) representa a aceitação máxima de proposições tayloristas e a rejeição máxima de proposições compatíveis com os novos paradigmas. A escala é a seguinte:

(-1)	(0)	1
Taylorismo	< >	Novos Paradigmas

Resultados

O estudo foi realizado em um conjunto de escolas abrangidas por uma Delegacia de Ensino. Dos (25) questionários encaminhados aos diretores, foram respondidos (20). Os dados foram processados e a tabela seguinte apresenta os resultados obtidos.

CÓDIGO	NP	PT	INP	TEMPO
1	18	10	0,44	12
2	18	7	0,61	18
3	15	10	0,28	7
4	17	11	0,33	4
5	18	13	0,28	3
6	18	14	0,22	5
7	12	11	0,06	20
8	17	6	0,61	2
9	18	6	0,67	3
10	17	14	0,17	5
11	16	6	0,56	3
12	16	12	0,22	4
13	16	4	0,67	1
14	18	8	0,56	3
15	18	13	0,28	1
16	16	12	0,22	18
17	16	13	0,17	17
18	17	5	0,67	4
19	16	6	0,56	8
20	16	8	0,44	5
SOMA	333	189	8,00	61
MEDIA	16,65	9,45	0,40	3,05

TABELA 1
Índices de Adesão aos Novos Paradigmas e
Tempo de Serviço (anos)

Discussão

Verifica-se um índice de adesão aos novos paradigmas (INP) da ordem de +0,4 para sujeitos, diretores de escolas de 1º e 2º Graus, com um tempo médio de 3,05 anos na função. O índice mínimo observado, 0,06 corresponde ao sujeito (7) com maior tempo na função (20 anos). O índice máximo observado, 0,67, corresponde a sujeitos (9-13), na faixa de menor tempo na função (até 3 anos).

O índice médio (0,4) representa uma adesão moderada aos novos paradigmas. Não se verificou

índice negativo, o que indicaria adesão ao paradigma taylorista.

O modelo proposto pode contribuir para estudos sobre mudança e resistência a mudança por parte de dirigentes escolares. Sendo desenvolvido, o instrumento pode caracterizar potenciais de adesão aos novos paradigmas e evidenciar se existe correlação entre tempo na função e resistência a mudança.

5. Considerações Finais

Por que mudar os paradigmas? Tudo está

“se alterando rápida e constantemente à nossa volta: oscilações econômicas influenciam nossos empregos, descobertas científicas revolucionam formas de pensar e abalam nossas convicções, novas tecnologias conduzem novos processos, alterando tudo à nossa volta, trazendo cada vez mais coisas para se aprender” (Xavier Filho, 1995, p.1).

A mudança de paradigma nos possibilita acompanhar as transformações, aumentar nossa percepção do mundo, desenvolver uma nova mentalidade. Xavier Filho (1995, p.1) nos cita John Harvey Jones

“tem de ser possível sonhar o impensável e falar do impensável, portanto a única coisa que sabemos é que não sabemos como será o mundo de amanhã. Ele terá mudado mais do que mesmo o pensamento mais exagerado é capaz de alcançar”.

As mudanças são aceleradas e precisamos nos adaptar a elas, mudar nossos padrões interiores, *“mudar para um novo jogo, com um conjunto de regras, o que envolve tanto coragem quanto intuição”*.(Xavier Filho, 1995, p.2).

O que acontece com a instituição escolar que, em algumas vezes, permanece presa aos velhos padrões, embora saiba que não respondem às necessidades atuais? A dicotomia teoria X prática, apresenta fala moderna e ação mecanicista. É preciso mudar, pode não ser fácil, mas é preciso:

“A mudança intencional, o abandono a velhos procedimentos, dos modelos apodrecidos de aprendizagem, da sala de aula clássica, da distância entre professor e aluno, da competição selvagem, aliada à construção de um ambiente e um contexto em que as pessoas possam exercitar

processos criativos, e se desenvolverem de fato" (id. p.2).

A escola do novo paradigma deverá ser o lugar de aumento e enriquecimento do saber humano pela interação/construção do interesse geral. Será escola-laboratório em duplo sentido. Testará suas hipóteses quanto aos métodos de gestão e de ensino-aprendizagem. Será um teste para a Sociedade, na medida em que não se resumir a reproduzir padrões de representação e de relação. Lembrando Fernão Capelo Gaivota¹:

"Bem esta maneira de voar sempre esteve ao alcance de quem a quisesse descobrir. Não tem nada a ver com o tempo" (p.138). *"Não há limites*

Fernão!?" (p.152), pensou Francisco, que desafiou a si mesmo a aparecer na praia onde Fernão estivesse para lhe mostrar *"uma ou duas coisa acerca do vôo!"* (p.152).

O papel dos dirigentes escolares é, cada vez mais, o papel de lideranças e agentes de mudanças. O Diretor deve atuar, tanto em termos pedagógicos quanto de gestão, para impulsionar a escola enquanto organização fundamental para a cidadania e o avanço do conhecimento. O grau em que ele adere aos novos paradigmas é fator importante para estudos e ações de desenvolvimento da escola. Estudos nessa área podem contribuir para a melhoria dos sistemas educacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUERRONDO, Inés. Argentina, 1.995: Uma Transformação Educacional em Marcha. In: *Políticas Públicas de Qualidade na Educação Básica - CONSED / Marília Lindinger (coord.)*. Brasília: CONSED; UNICEF, 1.996, p.68-98.
- BACH, Richard. *A História de Fernão Capelo Gaivota*. Trad. de Antonio Ramos Rosa e Madalena Rosález. Rio de Janeiro: Nórdica, 1979.
- BOOG, Gustavo G. Os Novos Paradigmas do Mundo dos Negócios. In: *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*, ABTD, 1.996.
- BORDIGNON, Genuíno. Paradigmas na Gestão da Educação: Algumas Reflexões. In: *Cadernos Linhas Críticas*, p.14 -19.
- CAPRA, Fritjof. *O ponto de Mutação*. São Paulo: Ed. Cultrix, 1987.
- D'AMBRÓSIO, Ubiratan. *Os novos paradigmas e seus reflexos na destruição de certos mitos hoje prevalentes na educação*. In: Educ. Bras. Brasília: 17 (34); 33-47, 1º sem. 1995.
- DAUSTER, Tania. Navegando contra a corrente? O educador, o antropólogo e o relativismo. In: *A crise dos paradigmas e a educação*. Zaia Brandão org. São Paulo: Cortez, 1.996 p.67-87.
- KUHN, Thomas S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva 1.970.
- LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo, Atlas, 1990.
- Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. Coordenador Gustavo G. Boog. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MASTERMAN, Margareth. A natureza do Paradigma. IN: *A crítica e o desenvolvimento do conhecimento*. LAKATOS & MUSGRAVE (Org) . São Paulo: Cultrix, 1979 (p.72-108).
- RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. Paradigma - Relações de Poder - Projeto Político-Pedagógico: Dimensões Indissociáveis do Fazer Educativo. In: *Projeto Político Pedagógico da Escola: Uma Construção Possível*. Ilma P.A.Veiga (org.), Campinas, São Paulo: Papirus, 1.995 (p.38-53).
- ROMÃO, José Eustáquio. *Paradigmas da Modernidade e Educação*. In : Edu. Bras. Brasília 17 (34):11-32, 1º sem.1.995.
- SOUZA, C. B. G. *Índices de Taylorismo e representação organizacional*. São Paulo, UNESP, 1996 (Mimeografado).
- XAVIER FILHO, Moacyr Sampaio. *Por que mudar os paradigmas?* IN: Revista "Controle da Qualidade" n.º 34, março/ 95.

¹ Personagem principal do livro: " A História de Fernão Capelo Gaivota, de Richard Bach, 1979.

ANEXOS

Anexo 1. ProposiçõesProposições “Novos Paradigmas” (PN)

1. O administrador deve coordenar a equipe fazendo com que todos participem das decisões.
2. Casos de erro ou indisciplina devem ser discutidos para que sejam melhorados os processos.
3. O administrador deve incentivar o trabalho em equipe.
4. Os critérios e as informações para decisão devem ser públicos.
5. O mais importante é incentivar a produtividade da equipe.
6. O administrador deve incentivar e coordenar a equipe para que ela utilize todo seu potencial.
7. O trabalho deve ser distribuído por equipes.
8. As decisões no trabalho não são determinadas apenas por fatores racionais.
9. A seleção deve descobrir pessoas com maior potencial.
10. As funções devem ser executadas tendo em vista a satisfação dos clientes.
11. A eficiência é decorrente das atitudes, valores e relações que se estabelecem na organização.
12. O que determina a produtividade é a satisfação do funcionário com a organização.
13. O administrador deve considerar as características pessoais dos subordinados.
14. Todos os funcionários devem participar da definição das formas de atuação.
15. Todos os funcionários são responsáveis pela qualidade dos produtos ou serviços.
16. Qualquer processo pode ser melhorado.
17. O treinamento deve desenvolver o potencial das pessoas.
18. O administrador deve fazer com que os grupos assumam a responsabilidade pelo trabalho a eles delegando competência.

Proposições “Tayloristas” (PT)

1. O mais importante é incentivar a produtividade individual.
2. O administrador deve tomar decisões e fazer com que sejam cumpridas.
3. O administrador é o responsável pela qualidade dos produtos ou serviços.
4. As decisões administrativas devem ser sigilosas.
5. Em caso de erro ou indisciplina, é necessário identificar e punir os culpados para dar bom exemplo.
6. O trabalho deve ser dividido em tarefas individuais detalhadas.
7. O salário e os incentivos financeiros determinam a produtividade.
8. Os mecanismos de seleção devem classificar os candidatos que executem melhor as respectivas funções.
9. O administrador deve incentivar a competição entre os subordinados para aumentar a produtividade.
10. O administrador deve supervisionar todas as etapas do trabalho para que ele seja feito da maneira certa.
11. Sendo seres racionais, as pessoas sempre escolhem as melhores alternativas de trabalho.
12. O administrador deve manter a disciplina supervisionando constantemente o trabalho.
13. O treinamento deve desenvolver as capacidades específicas requeridas em cada função.
14. As funções devem ser executadas de acordo com critérios técnicos especificados por especialistas.
15. O administrador deve tratar a todos igualmente, sem levar em conta os problemas pessoais dos subordinados.
16. O administrador deve definir a maneira certa de executar uma função, dando ordens claras a seus subordinados.
17. A eficiência é consequência das estruturas, regras e normas da organização.
18. Existe sempre uma maneira certa de se fazer as coisas.

Anexo 2. Instrumento de Pesquisa

Paradigma Organizacional

Esta pesquisa tem por objetivo descrever como diferentes pessoas compreendem as organizações a partir de alguns aspectos considerados relevantes. Não existem respostas certas ou erradas. Cada resposta reflete apenas a forma que o respondente considera adequada para a característica mencionada. Não é feita a identificação e as respostas individuais são sigilosas.

Assinale, nos itens abaixo, a resposta que melhor representa o grau em que você concorda com o respectivo enunciado, de acordo com a seguinte escala:

(1) Sim (concordo) (2) Não (discordo)

ITENS

- | | |
|--|--|
| <p>1. Sendo seres racionais, as pessoas sempre escolhem as melhores alternativas de trabalho.
(1) Sim (2) Não</p> | <p>10. A seleção deve descobrir pessoas com maior potencial.
(1) Sim (2) Não</p> |
| <p>2. As decisões no trabalho não são determinadas apenas por fatores racionais.
(1) Sim (2) Não</p> | <p>11. O treinamento deve desenvolver as capacidades específicas requeridas em cada função.
(1) Sim (2) Não</p> |
| <p>3. Existe sempre uma maneira certa de se fazer as coisas.
(1) Sim (2) Não</p> | <p>12. O treinamento deve desenvolver o potencial das pessoas.
(1) Sim (2) Não</p> |
| <p>4. Qualquer processo pode ser melhorado.
(1) Sim (2) Não</p> | <p>13. O Administrador deve supervisionar todas as etapas do trabalho para que ele seja feito da maneira certa.
(1) Sim (2) Não</p> |
| <p>5. O Administrador deve definir a maneira certa de executar uma função, dando ordens claras a seus subordinados.
(1) Sim (2) Não</p> | <p>14. O Administrador deve incentivar e coordenar a equipe para que ela utilize todo seu potencial.
(1) Sim (2) Não</p> |
| <p>6. Todos os funcionários devem participar da definição das formas de atuação.
(1) Sim (2) Não</p> | <p>15. O mais importante é incentivar a produtividade individual.
(1) Sim (2) Não</p> |
| <p>7. O salário e os incentivos financeiros determinam a produtividade.
(1) Sim (2) Não</p> | <p>16. O mais importante é incentivar a produtividade da equipe.
(1) Sim (2) Não</p> |
| <p>8. O que determina a produtividade é a satisfação do funcionário com a organização.
(1) Sim (2) Não</p> | <p>17. O trabalho deve ser dividido em tarefas individuais detalhadas.
(1) Sim (2) Não</p> |
| <p>9. Os mecanismos de seleção devem classificar os candidatos que executam melhor as respectivas funções.
(1) Sim (2) Não</p> | <p>18. O trabalho deve ser distribuído por equipes.
(1) Sim (2) Não</p> |
| | <p>19. A eficiência é consequência das estruturas, regras e normas da organização.
(1) Sim (2) Não</p> |
| | <p>20. A eficiência é decorrente das atitudes, valores e relações que se estabelecem na organização.
(1) Sim (2) Não</p> |
| | <p>21. O Administrador é o responsável pela qualidade dos produtos ou serviços.
(1) Sim (2) Não</p> |
| | <p>22. Todos funcionários são responsáveis pela qualidade dos produtos ou serviços.
(1) Sim (2) Não</p> |
| | <p>23. O Administrador deve tratar a todos igualmente, sem levar em conta os problemas pessoais dos subordinados.
(1) Sim (2) Não</p> |

-
24. O Administrador deve considerar as características pessoais dos subordinados.
(1) Sim (2) Não
25. As funções deve ser executadas de acordo com critérios técnicos especificados por especialistas.
(1) Sim (2) Não
26. As funções devem ser executadas tendo em vista a satisfação dos clientes.
(1) Sim (2) Não
27. O Administrador deve incentivar a competição entre os subordinados para aumentar a produtividade.
(1) Sim (2) Não
28. O Administrador deve incentivar o trabalho em equipe.
(1) Sim (2) Não
29. O Administrador deve manter a disciplina supervisionando constantemente o trabalho.
(1) Sim (2) Não
30. O Administrador deve fazer com que os grupos assumam a responsabilidade pelo trabalho delegando competência.
(1) Sim (2) Não
31. O Administrador deve tomar decisões e fazer com que sejam cumpridas.
(1) Sim (2) Não
32. O Administrador deve coordenar a equipe fazendo com que todos participem das decisões.
(1) Sim (2) Não
33. As decisões administrativas devem ser sigilosas.
(1) Sim (2) Não
34. Os critérios e as informações para decisão devem ser públicos.
(1) Sim (2) Não
35. Em caso de erro ou indisciplina, é necessário identificar e punir os culpados para dar bom exemplo.
(1) Sim (2) Não
36. Casos de erro ou indisciplina devem ser discutidos para que sejam melhorados os processos.
(1) Sim (2) Não
-
- Maria do Carmo Squilasse
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação - UNIMEP
Comunicação apresentada no III Congresso Latino-Americano de Administração da Educação - Julho de 1997 - Faculdade de Educação/ UNICAMP - Campinas/SP - Brasil ;
-