

## IMPACTOS EPISTEMOLÓGICOS DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL

EPISTEMOLOGICAL IMPACTS OF THE GENERAL THEORY OF ADMINISTRATION ON EDUCATIONAL MANAGEMENT

IMPACTOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

Jakson José Gomes de Oliveira<sup>1</sup>, Ana Lúcia Almeida de Oliveira<sup>2</sup>

DOI: 10.54899/dcs.v22i81.3035

Recibido: 18/6/2025 | Aceptado: 23/6/2025 | Publicación en línea: 8/7/2025.

### RESUMO

Este estudo investigou os impactos epistemológicos da Teoria Geral da Administração (TGA) e sua aplicação no contexto da gestão escolar. Para isso, buscou conceituar a administração e a TGA, estabelecer a relação entre a TGA e a gestão escolar, e identificar como os princípios da TGA podem impactar a organização pedagógica das escolas. Metodologicamente, a pesquisa caracterizou-se como descritivo-exploratória, baseada em uma sólida revisão bibliográfica que incluiu literatura especializada e periódicos (impressos e online). Autores renomados como Chiavenato (2003), Katz (1995), Drucker (2004), Paro (2008), Martins (2008), Oliveira (2011) e Gramsci (1991) fundamentaram a análise. Os resultados demonstram que a TGA é fundamental para o aprimoramento da gestão escolar. A aplicação de seus princípios administrativos nas escolas pode levar a uma melhora significativa na qualidade do ensino, um atendimento mais eficaz à comunidade escolar e a elevação dos índices de avaliação. Em última análise, isso garante uma gestão eficaz que contribui para a construção de uma escola pública de qualidade.

**Palavras-chave:** Educação. Administração. Gestão Escolar.

### ABSTRACT

This study investigated the epistemological impacts of the General Theory of Administration (GTA) and its application in the context of school management. To this end, it sought to conceptualize administration and GTA, establish the relationship between GTA and school management, and identify how GTA principles can impact the pedagogical organization of schools. Methodologically, the research was characterized as descriptive-exploratory, based on a solid bibliographic review that included specialized literature and journals (printed and online).

<sup>1</sup>Doutor em Psicologia Social, Universidade Federal do Pará (UFPA), Altamira, Pará, Brasil.

E-mail: jaksonoliveira@ufpa.br.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-4757-8737>

<sup>2</sup>Doutoranda em Comunicação, Linguagens e Cultura, Universidade da Amazônia (UNAMA), Belém, Pará, Brasil.

E-mail: luciaufpa2014@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2066-6128>

Renowned authors such as Chiavenato (2003), Katz (1995), Drucker (2004), Paro (2008), Martins (2008), Oliveira (2011) and Gramsci (1991) supported the analysis. The results demonstrate that GTA is fundamental for improving school management. The application of its administrative principles in schools can lead to a significant improvement in the quality of teaching, more effective service to the school community and higher evaluation indexes. Ultimately, this ensures effective management that contributes to the construction of a quality public school.

**Keywords:** Education. Administration. School Management.

## RESUMEN

Este estudio investigó los impactos epistemológicos de la Teoría General de la Administración (TGA) y su aplicación en el contexto de la gestión escolar. Para ello, se buscó conceptualizar la administración y la GTA, establecer la relación entre la GTA y la gestión escolar, e identificar cómo los principios de la GTA pueden impactar la organización pedagógica de las escuelas. Metodológicamente, la investigación se caracterizó por ser descriptiva-exploratoria, basada en una sólida revisión bibliográfica que incluyó literatura especializada y revistas (impresas y en línea). Autores de renombre como Chiavenato (2003), Katz (1995), Drucker (2004), Paro (2008), Martins (2008), Oliveira (2011) y Gramsci (1991) respaldaron el análisis. Los resultados demuestran que la GTA es fundamental para mejorar la gestión escolar. La aplicación de sus principios administrativos en las escuelas puede conducir a una mejora significativa en la calidad de la enseñanza, un servicio más eficaz a la comunidad escolar y mayores índices de evaluación. En última instancia, esto garantiza una gestión eficaz que contribuya a la construcción de una escuela pública de calidad.

**Palabras clave:** Educación. Administración. Gestión Escolar.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

---

## INTRODUÇÃO

Atualmente o ser humano vive em uma sociedade complexa, numa era de mudanças e incertezas, a era da informação e tecnologia, que traz novos desafios para a sociedade e organizações, sobretudo na sua administração.

A administração “trata do planejamento, da organização (estrutura), do controle e da direção de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorra na organização” (Chiavenato, 2003, p.2). Ela é importante para a existência e a sobrevivência, constituindo o sucesso ou insucesso das organizações. Sem a administração as organizações não teriam condições de se sustentar. Vista desta forma, a Teoria Geral da Administração é fundamental para o sucesso ou insucesso das organizações, incluso aqui, as instituições de ensino.

---

Não podemos esquecer que a escola, ou melhor, a política educacional não é neutra, encontra-se enovelada por interesses divergentes. Uma vez que a escola pode servir de local de reprodução de conhecimentos, ou local que possibilite as mudanças na estrutura hegemônica, como pontua Gramsci (Martins, 2008) o debate de mudança hegemônica (superestrutura) se faz também no campo ideológico, sendo assim, a concepção de administração do gestor escolar (Teoria Geral da Administração) assumida pelo Diretor da Escola determina o encaminhamento das ações da instituição, tendo um posicionamento reprodutor de conhecimentos, ou de um aparelho ideológico que venha proporcionar mudanças sociais. “Para Marx a superestrutura é o momento secundário e subordinado, em Gramsci é o inverso. E esta visão gramsciana permite melhor avaliar o papel ideológico e dirigente, o valor do processo educativo”. (Oliveira, 2011, p.84)

Mediante o exposto não se questiona a importância de uma boa administração para o contexto escolar, mais sim, quais as contribuições da Teoria Geral da Administração e sua aplicação na gestão escolar? No intuito de responder ao questionamento efetuado foi elaborado este estudo. Ele se justifica porque a constante necessidades de mudanças deram origem a busca da melhoria do processo administrativo (gestão) nas organizações escolares, haja vista que toda instituição de ensino necessita ser administrada, bem como de uma teoria que oriente o gestor escolar neste processo. Nesse sentido, conhecer os fundamentos da Teoria Geral da Administração passa a ser uma necessidade básica para os gestores escolares das organizações, sejam elas de cunho público ou privado.

O estudo tem por objetivo geral verificar as contribuições epistemológicas da Teoria Geral da Administração e sua aplicação na gestão escolar. Seus objetivos específicos são: conceituar Administração e Teoria Geral da Administração; estabelecer relação entre Teoria Geral da Administração e gestão escolar; identificar quais são as contribuições da Teoria Geral da Administração para a organização pedagógica da escola.

Metodologicamente o estudo caracteriza-se como descritivo exploratório, e se apóia em uma base teórica consistente por meio da técnica bibliográfica constituída pela análise de textos publicados, tanto na literatura especializada, como em periódicos (impressos e/ou disponibilizados na Internet). Expressivos teóricos e autores como Chiavenato (2003), Katz (1995), Drucker (2004), Paro (2008) e Martins (2008) deram suporte ao estudo.

O artigo foi organizado em tópicos: O primeiro apresenta a Introdução; no segundo o Desenvolvimento do estudo dividido em seções que tratam da Teoria geral da administração e

educação, que por sua vez corrobora para a compreensão das teorias da administração; por conseguinte, Conceituando administração e teoria geral da administração destaca os conceitos de administração e sua teoria; Na Teoria geral da administração e gestão escolar estão presentes as concepções de gestão escolar utilizadas hoje nas escolas. No terceiro tópico, Contribuições epistemológicas para a gestão escolar, aborda o conceito de epistemologia e suas contribuições para a gestão escolar. E, por fim, as Considerações Finais que apresentam os argumentos mais relevantes considerados pelos autores do artigo, no entendimento da aplicação da Teoria Geral da Administração e contribuição da epistemologia na gestão escolar.

## **TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO E EDUCAÇÃO**

### **Conceituando Administração e Teoria geral da Administração**

A palavra administração, de acordo com Chiavenato (2003) vem do latim, *ad* que significa direção, tendência para, e *minister* que significa subordinação ou obediência, ou seja, quem realiza uma função sob comando de outra ou presta serviço a outro. Para Maximiano (1997), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas.

A administração enquanto área de conhecimento é complexa e cheia de desafios, mas toda organização, segundo Carvalho e Andrade (2002), necessita ser administrada para que uma gestão eficaz. A administração está presente em todas as organizações que compõe a sociedade moderna, elas “são sempre heterogêneas e diversificadas, ou seja, não existem semelhantes, existem as não lucrativas como: igreja, entidades filantrópicas e serviços públicos, e também aquelas que visam lucros como as empresas” (Carvalho e Andrade, 2002, p. 32).

A administração é estudada pela Teoria Geral da Administração, campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da aplicação da gestão em organizações lucrativas (empresas) e não lucrativas (instituições escolares).

A Teoria Geral da Administração proporciona eficiência e eficácia com efetividade às empresas. De acordo com Maximiano (1997), dependendo da forma como as organizações são administradas, elas podem se tornar eficientes e eficazes ou ineficientes e ineficazes, podendo as mesmas se tornar um problema em vez de solução. A “eficiência realiza tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível dos recursos [...]

eficácia é o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados” (Maximiano, 1997, p. 115).

A Teoria Clássica ou Geral da Administração, escola de pensamento administrativo foi idealizada, segundo Bertolli (2014), a partir da década de 1910, e foi desenvolvida por Jules Henry Fayol (1841-1925) engenheiro de minas, francês, nascido em Constantinopla (atual Istambul, na Turquia). O foco da teoria de Fayol é o de aumentar a eficiência da empresa através de sua organização e da aplicação dos princípios gerais da administração com bases científicas. Ele definiu os princípios gerais da Administração em: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; prevalência de interesses gerais; remuneração; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade dos funcionários; iniciativa; e espírito de equipe.

Desde cedo, segundo Bertolli (2014), Fayol estudou como organizar o quadro de pessoal, buscando definir as responsabilidades em todos os níveis organizacionais, desde a sua cúpula administrativa, buscando separar os conhecimentos tecnológicos das habilidades administrativas. Preocupou-se muito com a função administrativa da direção, pois acreditava que a habilidade administrativa era a mais importante que se requeria da direção da empresa.

Para Fayol (apud. Bertolli, 2014) as funções administrativas (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar) são localizáveis em qualquer trabalho do administrador em qualquer nível ou área da empresa. Mas, para que a instituição tenha sucesso é necessário que se tenha gestores eficazes. De acordo com Drucker (2011) a eficácia da gestão está ligada diretamente ao desempenho da equipe gestora, sendo que o gestor eficaz deve possuir algumas características elementares que muitas vezes são esquecidas como: definir como usar e não usar o tempo; contribuir efetivamente para a organização e estimular seus colaboradores a fazer o mesmo; designar atividades para seus colaboradores com base em seus pontos fortes; estabelecer prioridades de longo prazo; levar em conta diversos pontos de vista e, realizar escolhas com base nessas opiniões.

Na sociedade do conhecimento um trabalhador que tenha habilidades e conhecimentos pode vir a ser um bom gestor. Para tanto, não deve apenas obedecer a ordens, tem de assumir responsabilidades, contribuir com seus conhecimentos e, tomar decisões que venham contribuir com o desenvolvimento (crescimento) da organização. A administração escolar não é diferente, pois o gestor (diretor) é o responsável por instigar a equipe gestora (diretor, vice-diretor e coordenadores) a criar um sentimento de pertencimento. Em outras palavras, o gestor “é o

responsável pelas ações e pelas decisões destinadas a contribuir com a melhoria do desempenho da organização” (Drucker, 2011, p. 25).

Sendo assim o gestor deve ter uma filosofia, uma concepção de mundo que corrobore um trabalho conjunto de ações para melhoria do ensino aprendizagem, não destacando essa opção filosófica e política em busca de uma escolha crítica, “É por isso, portanto, que não se pode destacar a filosofia da política; ao contrário, pode-se demonstrar que a escolha e a crítica de uma concepção de mundo são, também elas, fatos políticos”. (Gramsci, 1991a, p.14-15).

### **Teoria Geral da Administração e Gestão Escolar**

Na sociedade contemporânea não existem organizações iguais. De acordo com Chiavenato (2003) cada uma possui especificidades que a diferenciam das outras, da mesma forma que não existem pessoas iguais, sendo diferenciadas por suas condutas e comportamentos.

No serviço público educacional no processo de admissão do gestor escolar (administrador/diretor) muitas vezes não é levado em conta a sua qualificação e experiência profissional, mas sim, a sua vinculação aos partidos políticos que estão no poder, em alguns casos não atendendo nem sequer o art. 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) Lei nº 9394/96 quando ela ressalta que “A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação”.

A gestão do trabalho educativo, segundo Bartnik (2011), assume diferentes conotações de acordo com a concepção que seus dirigentes detêm sobre educação, ensino-aprendizagem, formação humana e papéis dos sujeitos desse processo. No entanto, a gestão escolar não pode estar desvinculada da formação humana, moral e científica, pois ela é determinante na forma de gestão que será assumida pela equipe gestora da instituição escolar.

Todas as formas de gestão sofrem o impacto e as implicações das teorias da administração haja vista que todas as organizações influenciam e são influenciadas por fatores internos e externos. “A escola, sendo uma instituição da sociedade civil, influencia contextos que são considerados fatores externos, como o histórico, o social e o econômico, e influenciadas por eles” (Dowbor 2001 *apud.* Bartnik, 2011, p. 42).

A gestão empresarial, marcada pela visão capitalista que se espalhou na maioria das sociedades, influencia diretamente na gestão pública (escolar), embora tenha objetivos diferentes a sua visão de administração muitas vezes é confundida pelos gestores escolares.

Quanto às habilidades necessárias, segundo Katz (1995), é imprescindível que o gestor empresarial ou escolar possua habilidades técnicas, humanas e conceituais, de acordo com o grau gerencial, nível de responsabilidade e formação profissional.

Para atingir a eficácia ou sucesso no processo administrativo, segundo Katz (1995), o administrador depende de seu desempenho e forma de lidar com as pessoas, sendo que as habilidades técnicas estão relacionadas ao conhecimento de métodos, equipamentos relacionados com a atividade gerencial do administrador, que por sua vez é um supervisor de primeira linha responsável por executar esta função através de sua instrução, experiência e educação. Já, as habilidades humanas são entendidas como à capacidade que o administrador tem em liderar e trabalhar com pessoas, um gerente intermediário que compreende atitude e motivação aplicando uma liderança eficaz.

As habilidades conceituais envolvem a capacidade de compreender a organização, formular estratégias e planejar ações. Estas habilidades permitem que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização como um todo, e não apenas de acordo com objetivos e as necessidades de um grupo intermediário.

As habilidades citadas devem estar presentes tanto na gestão empresarial como na escolar, o que diferencia as duas é que as empresas privadas visam à produção capitalista e o lucro, enquanto a escola pública forma para a vida e o trabalho, tendo seu valor de mensuração dificilmente identificado. Nos dizeres de Paro (2008, p.126) “A diferença das empresas em geral, que visam à produção de um bem material tangível ou de serviço determinado, imediatamente identificável e facilmente avaliáveis, a escola visa fins de difícil identificação e mensuração [...]”.

A empresa e escola têm finalidades diferentes, a primeira de elementos facilmente determinados (produção de bens materiais ou serviços), a segunda que apesar do inevitável juízo de valor quanto ao seu funcionamento tem como especificidade ser uma instituição prestadora de serviço, uma vez que lida diretamente com o elemento humano (o aluno). A escola recebe influência direta do contexto social, bem como, a educação que se estabelece abstrata, não possui um caminho único e eterno, porém dentro dos aspectos sociais também permanece complexa.

## **Teoria Geral da Administração e Organização Pedagógica da Escola**

A escola tem por pressuposto básico princípios administrativos semelhantes aos realizados nas empresas capitalistas, chamados de administração geral, com validade universal. Mas, segundo Paro (2008), para lidar com as especificidades das organizações (neste caso a escola) é necessário que sejam implantados mecanismos da administração, como gerência (direção) e divisão de trabalho (supervisão, coordenação, etc.), todavia, como organização a escola precisa ser administrada.

A administração escolar, conforme Paro (2008), deve estar comprometida com a transformação social, deve ter seus objetivos voltados aos interesses sociais, isso implica em reflexões e questionamentos sobre os objetivos da gestão escolar, que de modo geral não vem sendo bem explicitados no processo de administração escolar. Para Paro (2008) a administração escolar tem seu caráter conservado pela teoria, portanto é de se esperar que na prática ela apresente uma relativa dimensão progressista, advinda da aplicação dos métodos e técnicas adotadas na empresa capitalista.

A gestão está vinculada a uma filosofia do administrador, ou seja, a uma concepção de mundo que segundo Martins (2008, p. 150) “pode estar a serviço da hegemonia vigente ou servir ainda como elemento contra-hegemônico”.

Atualmente, os aspectos sociais defendem uma administração participativa (gestão democrática), mas o que vem ocorrendo, segundo Paro (2008), é a implantação de interesses políticos em detrimento ao caráter transformador que contribui para distribuição dos saberes historicamente acumulados. A administração escolar como “*sine qua non*” poderia se reverter em possibilidades de transformação, opondo-se aos interesses de conservação social, contribuindo para a instrumentalização cultural das classes trabalhadoras, ajudando no desenvolvimento social da comunidade onde a escola está inserida. Nesse sentido, o sucesso esperado para a gestão escolar é o processo democrático, para tanto, é necessário o envolvimento de todos os atores que compõem a comunidade escolar e a construção de um instrumento de democracia, ou seja, a construção e materialização do Projeto Político Pedagógico (PPP) que, segundo Moura (2008), estabelece relações com a organização curricular apontando caminhos para a qualidade da educação. Nos dizeres de Veiga (2006, 2006, p.18) a gestão escolar democrática, “[...] implica em uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e da não-permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando

a marginalização das classes populares [...]”.

A gestão escolar precisa romper com as práticas autocráticas em seu cotidiano, mas para isso é necessário que haja um deslocamento da tomada de decisões que não admita mais a centralização nas mãos de um só indivíduo (o diretor) ou de pequenos grupos hegemônicos (diretor/coordenação), desconsiderando a multiplicidade de experiências e olhares que compõem a comunidade escolar.

A ideia de democracia que ainda persiste no âmbito educacional em muitos lugares é a de que a gestão democrática resume-se na eleição de dirigentes escolares, fato este que, demonstra um avanço fundamental, mas somente isso não caracteriza uma gestão como democrática. Nesse sentido, entende-se que a administração escolar precisa de fato ser democrática, todavia, não se devem deixar de lado os pressupostos teóricos dos fundamentos da administração, uma vez que apesar de muitos professores encherem o processo administrativo como continuação dos processos administrativos de empresas capitalistas, compreende-se que a escola deve ser administrada, sendo assim, deve-se aplicá-los nos processos administrativo da escola.

### **Concepções de Gestão Escolar**

A especificidade da administração gestão escolar deve estar voltada para a transformação social, na fundamentação e articulação dos objetivos educacionais representativos dos interesses das camadas sociais dominadas da população com um processo pedagógico específico, as concepções de organização e gestão escolar contribuem para compreendermos as práticas de gestão que se estabelecem no dia a dia das nossas escolas, são elas:

Técnico-científica – Baseia-se na hierarquia de cargos e de funções, nas regras e nos procedimentos administrativos, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p. 324), apresenta como sua versão mais conservadora a denominada administração clássica ou burocrática. A versão mais recente é conhecida como modelo de gestão da qualidade total (GQT), o modelo GQT é originário da administração japonesa e tem o foco na participação dos colaboradores, resultando em altos índices de produtividade e de eficiência das tarefas propostas.

Autogestionária - Fundamenta-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição escolar.

Interpretativa – Contrapõem –se fortemente à concepção técnico-científica por priorizar a

análise dos processos de gestão e de organização como uma construção social.

Democrático- participativa – Baseia-se na relação entre a direção e a participação dos membros da equipe, prioriza os objetivos assumidos por todos e a tomada de decisões coletivas. Conforme Bartnik (2011) “O diretor e a equipe pedagógica devem promover muitos momentos para estudar, pensar, planejar, acompanhar, avaliar, enfim, fazer com que a gestão da escola garanta, por meio do movimento de ação- reflexão, a aprendizagem do exercício da democracia”.

A prática da GQT parte de um conceito, de uma filosofia, de uma cultura e de um método de trabalho. A gestão escolar que atua com tais princípios preocupa-se com a satisfação das pessoas; por tanto, cada colaborador, deve estar ciente dos objetivos de sua função, a fim de que o processo pelo qual seja responsável atenda às expectativas dentro das instituições, a melhoria pela qualidade total visa a aumentar a produtividade, não porque as pessoas trabalham mais, mas porque as pessoas passam a ter maior conhecimento sobre suas tarefas, na medida em que se envolvem mais e, então, atingem melhores resultados.

Todavia, deve-se levar em consideração que a GQT está ligada a satisfação de clientes e economia de recursos, sendo assim, está dentro de preceitos neoliberais, necessitando ser reformulada para o ambiente escolar, buscando desvincular a mesma do modelo economista proposto para a educação.

Dessa forma a GQT dá visibilidade às ações que se desdobram na escola, observando os conceitos e os modos operacionais propostos, valorizando os projetos que se propõem à formação integral dos alunos e contribuindo para que sejam bem sucedidos, assim como o planejamento do projeto político pedagógico da escola que deve ser desenvolvido com professores, funcionários, pais, alunos e membros da comunidade podendo dar prioridade aos conteúdos que irão instrumentalizar e capacitar os indivíduos para uma leitura do mundo em que estão inseridos, dando respostas coerentes às exigências da sociedade, confrontando com criticidade os diversos saberes.

Não obstante, o currículo escolar deve evidenciar a gestão democrática, conforme Oliveira e Oliveira (2019) “Podemos entender o currículo como a porção da cultura – em termos de conteúdos e práticas (de ensino, avaliação, etc.) – que, por ser considerada relevante num dado momento histórico, é trazida para a escola, isto é, é escolarizada”.

Cabe destacar que a participação da comunidade no âmbito escolar é de suma importância para que a escola possa encaminhar as decisões coletivamente, melhorando assim o diálogo e a parceria transformando a elaboração do PPP. num precioso momento de envolvimento da escola

com a comunidade, isto é, em parceria e diálogo contribui significativamente para a melhoria da qualidade do ensino, pois os pais/responsáveis participam da vida escolar dos filhos, ajudam nas tarefas, se envolvem com a vida da instituição e se sentem responsáveis por ela, a escola passa a ser um espaço de aprendizagem e vivência de uma sociedade mais justa e igualitária, sendo assim a democracia participativa pressupõe uma sociedade civil politicamente preparada e consciente quanto aos direitos e deveres necessários para a concretização de causas coletivas.

Participação democrática na gestão escolar é fundamentada por Libâneo, Oliveira e Toschi (2003, p.328), que relacionam o conceito de autonomia. Para os autores,

O conceito de participação fundamenta - Se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomadas de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação livre na escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho. (Bartnik, 2011, p. 97).

A autonomia na escola requer o envolvimento de todos na organização, operacionalização e avaliação dos processos administrativos e pedagógicos, de forma a refletir permanentemente sobre os objetivos sociopolíticos da instituição escolar, o que requer dos educadores que atuem com profissionalismo nesse processo como um organismo conforme aponta Gramsci (1991, p 38-39), “o indivíduo não entra em relação com os outros homens por justaposição, mas organicamente, isto é, na medida em que passa a fazer parte de organismos, dos mais simples aos mais complexos”, contribuindo neste processo de formação de conhecimento (político e social) com base epistemológica em um processo educacional.

## **IMPACTOS EPISTEMOLÓGICOS DA TGA NA GESTÃO EDUCACIONAL**

A epistemologia é a ciência que estuda o conhecimento, e a gestão escolar como ciência da administração está presente nas organizações de ensino, portanto, não poderia deixar de contribuir com a formação do sujeito envolvido neste processo de ensino, sendo assim, a epistemologia está presente neste ambiente de gestão como conhecimento e ciência que contribui para o aperfeiçoamento do conhecimento científico, conceituando e aprimorando os estudos da gestão enquanto ciência.

A escola é um aparelho ideológico do estado, faz parte da superestrutura que é historicamente usada para formação e manutenção do poder hegemônico, em momentos como

reprodutora da ideologia dominante conforme Oliveira (2011, p. 84) “Gramsci, tomando como referência Marx, desenvolveu o conceito Marxista de superestrutura e o elevou a uma importante posição para o funcionamento das sociedades”.

Todavia, conforme enfatiza Oliveira (2011), o valor ideológico e o processo educativo devem ser reavaliados, pois esse debate também pode ocorrer na superestrutura, diferentemente do que Marx enfatiza, uma vez que para Gramsci o debate ideológico é político, portanto é papel da escola. A formação epistemológica do gestor proporciona uma posição política e ideológica que vem contribuir para o debate na superestrutura (na escola).

A estrutura e as superestruturas formam um “bloco histórico”, isto é, o conjunto complexo – contraditório e discordante – das superestruturas é o reflexo do conjunto das relações sociais de produção. Disso decorre só um sistema totalitário de ideologias reflete racionalmente a contradição da estrutura e representa a existência das condições objetivas para a inversão da práxis. (Gramsci, 1991, p.52, grifos do autor).

Gramsci enfatiza o campo da superestrutura como ideológico, nos quais estão presentes as formas jurídicas, filosóficas, religiosas, políticas e culturais como *locus* onde pode ocorrer o questionamento e transformação da sociedade, de seu modo de produção, sendo a escola local que proporciona o conhecimento não pode deixar de fazer parte desta transformação social, todavia um passo importante é aplicar os fundamentos epistemológicos na gestão escolar, desenvolvendo, dessa forma, as capacidades críticas do gestor e conseqüentemente ao ambiente escolar.

O gestor recebe influência direta do poder hegemônico em suas ações, embora se destaque várias formas de gestão, a hegemonia pode definir o teor educacional, bem como, as ações administrativas da escola. Para Gramsci (1991) a sociedade civil é definida em função da Hegemonia: Hegemonia Política e Hegemonia Cultural de um grupo social sobre toda a sociedade.

A categoria hegemonia é fundamental no pensamento Gramsciano, significa: Poder, direção ou dominação-consenso. Dominar é igualmente governar, ser chefe, mandar. Por outro lado, dirigir equivale a guiar, conduzir, ser líder. É na união desses elementos que constitui o conceito pleno de hegemonia. (Jesus, 1989, p. 32 Apud Oliveira, 2011, p. 85).

Nesse sentido, o gestor não pode se identificar como um dominador do ambiente escolar, mas como um guia que conduz o processo de administração da escola.

O conceito de hegemonia aqui abordado é entendido como:

A Hegemonia é a capacidade de direção cultural ou ideológica de uma classe sobre o conjunto da sociedade, é também uma relação de dominação entre dirigentes e dirigidos, responsável pela formação de um grupo orgânico e coeso em torno de princípios e necessidades defendidas pela classe dominante (Oliveira, 2011, p. 85).

Sendo assim, os dirigentes, seja de primeiro ou de escalões secundários estão naturalmente ligados à ideologia dominante, todavia, cabe ao gestor escolar, envolver em seu processo de gestão, ações que venham incluir essa comunidade na formação educacional, uma ação epistemológica que proporcione a contribuição para uma sociedade coletiva.

Contudo, as contribuições da epistemologia à teoria geral da administração serão fundamentais para uma equalização social, contribuindo para a visão dialética de construção e reconstrução do conhecimento científico, sem desvincular-se dos fenômenos sociais presentes no ambiente escolar.

## CONCLUSÃO

Este estudo buscou explorar as contribuições da Teoria Geral da Administração (TGA) e sua aplicação na gestão escolar, um campo complexo e influenciado por interesses divergentes. Compreendemos que a administração é vital para a sobrevivência e o sucesso de qualquer organização, incluindo as instituições de ensino. No contexto escolar, a concepção de administração adotada pelo gestor, embasada na TGA, tem o poder de determinar se a escola atuará como um espaço de reprodução de conhecimentos ou como um agente de transformação social.

A análise demonstrou que, embora a TGA tenha suas raízes na gestão empresarial com foco em eficiência e eficácia, seus princípios podem e devem ser adaptados ao ambiente educacional. Destacou-se a importância das habilidades técnicas, humanas e conceituais para o gestor escolar, bem como a necessidade de uma gestão que promova o senso de pertencimento e a tomada de decisões coletivas. Contudo, é fundamental que a aplicação de conceitos como a Gestão da Qualidade Total no contexto escolar seja reformulada para desvincular-se de um modelo puramente economicista, priorizando a formação integral dos alunos e a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

A epistemologia, como ciência do conhecimento, surge como um pilar fundamental para aprimorar a gestão escolar. Ela permite que o gestor desenvolva uma postura crítica e política, compreendendo o papel da escola como um aparelho ideológico do Estado que, paradoxalmente,

pode ser um locus de questionamento e transformação social. Ao invés de se identificar como um dominador, o gestor é convidado a ser um guia, promovendo a participação democrática e a construção de um Projeto Político Pedagógico que reflita os interesses da comunidade escolar.

Em síntese, a Teoria Geral da Administração oferece as ferramentas para uma gestão escolar organizada e eficiente. No entanto, é a lente epistemológica que permite ao gestor ir além da mera aplicação de técnicas, orientando suas ações para a emancipação e a transformação social. Ao integrar os fundamentos da TGA com uma visão crítica e participativa, a gestão escolar pode, de fato, se tornar um motor para a construção de uma sociedade mais democrática e equitativa, contribuindo para a equalização social e o desenvolvimento do conhecimento científico de forma dialética e contextualizada aos fenômenos sociais.

## REFERÊNCIAS

BARTINIKI, Helena Leomir de Souza. **Gestão educacional**. Curitiba-PR: IBPEX, 2011.

BERTOLLI, Daniel. **Teoria Clássica da Administração**. Disponível em:

[http://danielbertoli.synthasite.com/resources/aulas/ADM\\_TGA2.pdf](http://danielbertoli.synthasite.com/resources/aulas/ADM_TGA2.pdf). Acesso em abr. 2014.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9394/96**. Brasília: Editora Nacional, 1996.

CARVALHO, Francisval de Melo, ANDRADE, José Geraldo, **Fundamentos de Administração**. Lavras-MG, UFLA/FAEP, 2002.

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

DRUCKER, Peter. **Peter Drucker na prática**. Rio de Janeiro: Compus, 2004.

DRUCKER, Peter. **O Gestor eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

GRAMSCI, Antonio. **Concepção dialética da história**. 9e. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991. p. 11-72.

KATZ, Robert L. Skills of an Effective Administrator. **Harvard Business Review**, jan/fev. 1995, p. 33-42.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, J. F. D.; TOSCHI, MS. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 3ª ed. São Paulo: Cortez 2003.

MARTINS, Marcos França. **Conhecimento e disputa pela hegemonia: Reflexões em torno do valor ético-político e pedagógico do senso comum e da filosofia em Gramsci**. In LOMBARDI, José Claudinei e SAVIANE, Dermeval (orgs.) **Marxismo e educação: debates**

contemporâneos – 2ª ed. Campinas-SP: Autores Associados: Histedbr, 2008.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOURA, Dante. **A organização curricular do ensino médio integrado a partir de seus eixos estruturantes: trabalho, ciência, tecnologia e cultura**. Texto apresentado no seminário Desafio da construção do Ensino Médio Integrado no Estado do Pará. 15 págs. Belém/Pará, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: Introdução a crítica**. 15ª ed. São Paulo-SP: Cortez, 2008.

OLIVEIRA, Ivanilde Apoluceno de. **Concepção histórico-dialética de Antonio Gramsci (1891-1937)**. Filosofia da Educação: reflexões e debates. 2e. Petrópolis-RJ: Vozes, 2011.p. 82-91.

OLIVEIRA, Jakson José Gomes de; OLIVEIRA, Ana Lúcia Almeida de. **Reflexões sobre a Base Nacional Comum Curricular (BNCC): caminhos para sua efetivação no município de Senador José Porfírio no Pará**. Revista Educação em Debate, Fortaleza, v. 41, n. 79, p. 156-169, maio/ago. 2019.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.) **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível**. São Paulo: Papirus, 2006.