

# GESTÃO ESCOLAR E PENSAMENTO COMPLEXO: UM REFERENCIAL INOVADOR PARA O SUCESSO NA EDUCAÇÃO

## SCHOOL MANAGEMENT AND COMPLEX THOUGHT: NA INNOVATIVE REFERENCE FOR SUCCESS IN EDUCATION

Magali de Fátima Evangelista Machado<sup>1</sup>

Olzeni Leite Costa Ribeiro<sup>2</sup>

Renato de Oliveira Brito<sup>3</sup>

**Resumo:** Neste artigo pretende-se responder a questões atuais ainda não abordadas no âmbito da gestão escolar, no Brasil: qual a influência de um referencial de gestão sobre os processos de mudança em uma escola? Ao constatar os resultados de uma prática de gestão escolar bem sucedida é possível verificar a contribuição de elementos inerentes ao pensamento complexo, mesmo operando de forma inconsciente? Em quais aspectos ou dimensões da prática de gestão, na escola pesquisada, percebe-se a inserção do paradigma da complexidade? Tem-se por objetivo interligar duas vertentes de abordagem da gestão educacional, levantando indagações acerca da potencialidade da via do pensamento complexo na ação do gestor escolar do ensino público. Assim, uma das vertentes é analisada à luz do paradigma vigente, a outra, à luz do paradigma da complexidade. Tomando por base a análise do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), coletado dos diversos segmentos institucionais, o estudo apresenta elementos que remetem o sucesso da escola ao projeto de gestão que adota e ao papel preponderante do gestor na mobilização dos segmentos para a efetiva participação. A análise situa-se no contexto dos operadores cognitivos do Pensamento Complexo e os resultados observados sinalizam a *participação* e o *diálogo* como atitudes que, de forma expressiva, são praticadas no projeto de gestão escolar e, por sua vez, acoplam importantes dimensões

---

<sup>1</sup>Professora da Secretaria de Educação do Distrito Federal. Mestre em Educação - atualmente é Doutoranda em Educação pela Universidade Católica de Brasília. Email: magaliemachado@hotmail.com

<sup>2</sup>Especialista em Gestão de Instituições Educacionais (MBA) e, atualmente, é Mestre em Educação pela Universidade Católica de Brasília, desenvolvendo pesquisa na área de criatividade e complexidade. Atua na consultoria e na formação continuada de gestores e professores. Email: olzribeiro@gmail.com

<sup>3</sup>Pesquisador Visitante do Centre For Social Science Research da Universidade de Cape Town – África do Sul (2005) e Mestrando em Educação pela Universidade Católica de Brasília. Atualmente é Membro/Pesquisador da CIES – Comparative International Education Society (University of Chicago - USA) e Consultor/Avaliador de projetos do Ministério da Educação–MEC/ONU. E-mail: renatoorios@gmail.com

# GESTÃO ESCOLAR E PENSAMENTO COMPLEXO: UM REFERENCIAL INOVADOR PARA O SUCESSO NA EDUCAÇÃO

inerentes aos pressupostos da complexidade.

**Palavras-chave:** Gestão educacional; sucesso escolar; pensamento complexo.

**Abstract:** In this article, we intend to give a response to current questions not yet dealt with in the sphere of school management in Brazil: what is the influence of a management reference regarding processes of change in a school? Upon seeing the results of a successful school management practice, is it possible to verify the contribution of elements inherent to complex thinking, even operating in an unconscious way? In which aspects or dimensions of the school management practice under research is the insertion of the paradigm of complexity perceived? This paper aims to screen interconnect two strands of approach to educational management, raising questions about the potential of complex thinking via the action of the school manager of public education. Thus, one element is analyzed in the light of the current paradigm, the other in the light of the complexity paradigm. Based on the analysis of the Collective Subject Discourse (CSD) collected from various institutional segments, the study presents evidence that leads the school success to the project management it adopts and the dominant role of the manager in the mobilization of the segments for effective participation. The analysis is situated in the context of cognitive operators of Complex Thought and the observed results indicate the participation and dialogue as attitudes significantly practiced in designing school management and in turn engage important dimensions inherent in the assumptions of complexity.

**Keywords:** Education management; School Success; Complex thinking.

## 1. Introdução

Gestão da educação é um tema que vem ocupando a centralidade das discussões acadêmicas e institucionais. Lamentavelmente, no que diz respeito à gestão na escola, o foco tem sido recorrentemente direcionado à questão da escolha dos seus dirigentes e, em menor escala, na esfera política mais ampla, são priorizadas as oportunidades sociais e a redução das desigualdades.

É preciso considerar que o nível de complexidade das questões contemporâneas exige a superação de paradigmas clássicos na área da educação, bem como estratégias criativas para o seu enfrentamento. Estudiosos de diferentes vertentes de pensamento têm se dedicado a investigar questões

educacionais de cunho pedagógico, não dando a devida importância às questões que se referem à gestão de instituições educacionais (BORDIGNON, 1996).

O autor reconhece que grande parte da literatura existente aborda as “organizações educacionais como empresas e advogam que como tal as mesmas devam ser administradas” (Bordignon, 1996, p. 3), recomendando que os processos de gestão empresarial sejam aplicados às questões educacionais e escolares. No entanto, se observados a trajetória dos paradigmas educacionais e o lugar onde a escola se encontra atualmente, é correto inferir que esse ‘transplante’ não tem sido benéfico. A educação tradicional não tem conseguido objetar tais questões reforçando a ideia de que o espectro do paradigma materialista e do racionalismo positivista tornou-se uma questão que afeta a sobrevivência de qualquer organização. É preciso reconhecer que a transformação dos referenciais educacionais e uma progressiva mudança de paradigmas torna-se condição *sine qua non* para que novos caminhos sejam vislumbrados.

Para tratar a questão, não há como desconsiderar o papel preponderante da liderança, o que remete, de antemão, à necessidade de um referencial eficaz de gestão escolar. Sendo assim, a fim de contribuir com uma visão inovadora adotou-se, neste artigo, uma abordagem que versa sobre um enfoque diferenciado e pouco explorado na literatura. Acredita-se ser este um dos caminhos capazes de impulsionar as mudanças necessárias num espaço onde tudo já parece ter sido experimentado sem alcançar o sucesso esperado. Com o objetivo de fomentar essa discussão e suscitar o direcionamento de um olhar mais assertivo para as características que definem um referencial de gestão ajustado às demandas dos novos tempos, optou-se por fazê-lo sob o prisma do pensamento complexo e seus operadores cognitivos, defendidos por Edgar Morin e colaboradores. Também compreendidos como instrumentos de autoconhecimento, uma vez que interligam diferentes dimensões humanas, esses operadores orientam a ação de “pensar bem” (MORIN, 2001), o que se reflete na capacidade de perceber múltiplos aspectos de uma mesma realidade. No âmbito da gestão escolar, são competências que contribuem de forma expressiva para a capacidade de articulação e de desenvolvimento da aptidão do gestor na atribuição de buscar as soluções adequadas aos diferentes cenários e, conseqüentemente, de tomar as melhores decisões.

É nesse cenário epistemológico que o estudo em pauta toma por base o discurso coletivo que habita o ambiente escolar pesquisado e propõe refletir

# GESTÃO ESCOLAR E PENSAMENTO COMPLEXO: UM REFERENCIAL INOVADOR PARA O SUCESSO NA EDUCAÇÃO

sobre um novo referencial de abordagem do tema gestão escolar. Para tanto, busca discutir acerca das seguintes questões: Qual a influência de um referencial de gestão sobre os processos de mudança em uma escola? Ao constatar os resultados de uma prática de gestão escolar bem sucedida é possível verificar a contribuição de elementos inerentes ao pensamento complexo, mesmo operando de forma inconsciente? Em quais aspectos ou dimensões da prática de gestão, na escola pesquisada, percebe-se a inserção do paradigma da complexidade?

O estudo versa, ainda, sobre diferentes formas de conceber os termos gestão e pensamento complexo, na perspectiva de considerar a influência de um cenário favorável ao paradigma da complexidade em uma escola da rede de ensino público que obteve sucesso nas suas práticas. Assim, busca congrega, como fontes dessas percepções, o aporte teórico que subjaz à temática apresentada e o discurso coletivo apreendido do professor, do aluno, da família e do próprio gestor, no momento em que estes sujeitos foram instigados a refletir sobre as relações de liderança no ambiente escolar. Almeja-se, com esse recorte, refletir sobre o estreitamento das relações entre gestão e pensamento complexo, acreditando ser este um referencial inovador para o sucesso na área da educação. Os resultados alcançados pretendem, portanto, fomentar a discussão acerca da criação de novas possibilidades de resposta às demandas de mudança e de transformação dos paradigmas vigentes.

## 1. Aporte teórico

No contexto da ciência, o século XVI assenta-se como um marco no curso da história, cujos avanços vêm progressivamente contribuindo para a emergência de uma mudança de paradigma. Com o advento da crise revolucionária provocada pela Teoria da Relatividade de Einstein e a mecânica quântica, Boaventura de Sousa Santos (2001) prenuncia o colapso desse paradigma dominante com o advento de novos pilares de produção científica, destacando-se, a Relatividade da Simultaneidade de Einstein, o Princípio da Incerteza de Heisenberg, o Teorema da Incompletude de Gödel e a nova abordagem da Complexidade em Sistemas Dinâmicos.

Assenta-se, no quarto pilar dessa crise, a abordagem que ancora a discussão delineada nesta pesquisa: complexidade em sistemas dinâmicos. Uma

nova lógica, que se contrapõe à lógica clássica, começa a emergir nos ambientes de discussão acadêmicos e a provocar essa inquietação epistemológica que hoje anseia por ocupar lugar de destaque nas cadeiras da ciência e da educação. É o paradigma emergente que passa a constituir um novo *corpus* de conhecimentos, que tem por objeto os sistemas dinâmicos não lineares e a temida incerteza, a qual vem de encontro ao mecanicismo clássico. A ciência pós-moderna passa a perceber que nenhuma forma de conhecimento é racional em si mesma. Esta constatação acende o diálogo entre diferentes correntes ontológicas, epistemológicas e metodológicas, além de despertar para a compreensão de que só a religação de todas elas pode responder às questões mais complexas, preparando o terreno para semear um novo estilo de pensamento, com base no paradigma emergente.

### **1.1. Concepção de ancoragem à pesquisa**

Inspirados no sociólogo francês e pensador contemporâneo transdisciplinar Edgar Morin, estudiosos da área refletem sobre as possibilidades de reconstituir os rumos da educação pela trilha do pensamento complexo. Revelando-se um crítico convicto da fragmentação, Morin propõe uma saída para a educação do futuro e defende uma nova prática pedagógica, cujos pressupostos defendem a religação dos saberes e orientam o indivíduo a entender o universo sem romper a interação entre local e global, vinculando a resolução das questões existenciais à tessitura em que elas estejam situadas (MORIN, 2001).

No que diz respeito ao termo gestão, Santos (2005) ressalta que os princípios que regem as organizações de modo geral baseiam-se na recomendação de Descartes (1973, *apud* SANTOS, 2005) aplicada à abordagem de fenômenos complexos. Descartes (1973) orienta a “dividir cada uma das dificuldades [...] em tantas parcelas quantas possíveis e quantas necessárias fossem para melhor resolvê-la” (p.72). É a hegemonia do princípio da fragmentação, criticado por Morin. Nota-se que grande parte das ações dos gestores, atualmente, corrobora as afirmações de Santos (2005), refletindo esse princípio.

Discutir os pressupostos da gestão sob a ótica desse novo paradigma, considerando que o termo em si já configura um avanço paradigmático, implica atribuir à figura do gestor maior parcela do encargo de conduzir os rumos da escola. Ezpeleta e Rockwell (1986) chamam a atenção para o confronto de interesses a que o gestor está submetido, enquanto protagonista dessa relação. De um lado, a

# GESTÃO ESCOLAR E PENSAMENTO COMPLEXO: UM REFERENCIAL INOVADOR PARA O SUCESSO NA EDUCAÇÃO

estrutura engessada das políticas públicas de ensino que, assimetricamente, direcionam e hierarquizam espaços, relações e funções; de outro, a dimensão humana desse espaço, que é constituída pelos sujeitos que o habitam e que criam sua própria trama de inter-relações e de sobrevivência (p. 58).

Na perspectiva desse novo paradigma, a escola é submetida ao desafio diário de refinar seu campo de visão, para apreender as manifestações do ambiente e perceber as relações de interdependência que possibilitem o perfeito entrosamento entre a comunidade interna e o externa. É imprescindível que o gestor se torne protagonista de uma mudança estrutural, no sentido de alterar o domínio vigente do autoritarismo e da subserviência para construir a simetria nas relações, em todas as dimensões e espaços de aprendizagem.

Cabe, portanto, adotar um referencial de gestão coerente com as demandas atuais da comunidade que a compõe, uma vez que todos esses aspectos, conforme acrescenta Moraes (1996), tem implicações importantes nas práticas administrativas da escola. Assim, se as esferas acadêmica e governamental desejam superar o flagrante fracasso do modelo de gestão aplicado aos serviços educacionais, é necessário que criem estruturas facilitadoras das condições de avanço nas concepções vigentes.

## **1.2. As bases de um novo referencial**

O paradigma vigente perpetua uma gestão escolar que toma por base o individualismo, a hierarquização e a fragmentação de tarefas, posturas que provocam certo distanciamento dos pressupostos da gestão democrática. No entanto, retomar o percurso pela trilha da complexidade implica mudança de concepção por parte dos gestores, desafio muitas vezes intransponível pela extensão em que estiver imerso no paradigma tradicional.

Outra vertente a ser considerada como questão paradigmática que envolve gestão e complexidade refere-se ao princípio de complementaridade dos opostos. Aplicado à gestão, concebe o gestor eficaz como aquele que estabelece a ordem em meio a um caos, equivocadamente atribuído ao cotidiano escolar. Para Santos (2005), no âmbito da gestão educacional, essa ordem consiste no “conjunto de legislação e na organização de normas legais e burocráticas e de grades curriculares” (SANTOS, 2005, p.78). Uma ordem que descarta a dinamicidade própria dos sujeitos que habitam esse cotidiano e que, por sua natureza, fazem emergir a desordem e a ambiguidade. Trata-se de traços

humanos que devem ser considerados pelos gestores como salutares, uma vez que dão suporte e funcionalidade ao gerenciamento da organização. Faz-se necessário compreender que, no paradigma da complexidade, os contrários são geradores de vida e partícipes do processo evolutivo.

Estudiosos de teorias clássicas na área de gestão organizacional têm discutido diferentes vertentes, as quais avançam no sentido de aproximar-se desse novo paradigma. Dentre eles, faz-se referência a Ramos (1989), que aponta para o desenvolvimento de uma nova ciência das organizações, fundamentada em base psicológica. Capra (1996), ampliando o pensamento proposto por Ramos (1989), coloca em relação de interdependência algumas dimensões humanas relacionadas à base psicológica, dentre elas, os relacionamentos, os fenômenos psicológicos, biológicos, físicos, sociais e culturais, acoplando todos na “teia da vida” e instituindo uma nova linguagem científica (CARVALHO, 2005). Senge (2005), por sua vez, expõe uma forma revolucionária de conceber a gestão, cuja estratégia recomenda aprendizagem em equipe, direcionada pelo pensamento sistêmico. O pensamento de Peter Senge corrobora o de Edgar Morin, quando se reporta à interação parte-todo ao atribuir o conceito de alinhamento à “conotação de organizar um grupo de elementos separados de modo que funcionem como um todo” (p. 55).

Vale ressaltar que não se trata de descartar ou de subestimar as contribuições de uma trajetória já construída em defesa do pensamento linear, entendido muitas vezes como adversário do pensamento complexo. Trata-se de ampliar as possibilidades de compreensão da ciência e da vida, de forma a aproximar-se de opções mais apropriadas aos novos tempos. Humberto Mariotti (2007), ao defender o pensamento complexo como uma alternativa para o salto quântico necessário na área da liderança, o sugere na perspectiva de evolução e não de extinção. Seu alerta é para a compreensão de que incorporar um paradigma emergente não pressupõe substituir o vigente. Não se trata puramente de rejeitar o pensamento linear-cartesiano e adotar o pensamento não linear ou sistêmico. Pensar complexo consiste, essencialmente, em interligar as duas vertentes, na medida em que cada uma é integralmente necessária em sua particularidade, porém, não suficiente, se isolada, para lidarmos com a diversidade (MARIOTTI, 2007).

É importante perceber que a simplificação recorrentemente aplicada às situações do cotidiano escolar pode condenar à perda da visão global, o que pode se constituir em consequência danosa para o processo de gestão escolar. A



# GESTÃO ESCOLAR E PENSAMENTO COMPLEXO: UM REFERENCIAL INOVADOR PARA O SUCESSO NA EDUCAÇÃO

fragmentação que ocorre nos ambientes laborais faz com que grande parte das pessoas realize seu trabalho de forma compartimentada, sem participação e envolvimento nos resultados, desconhecendo até mesmo o processo de construção desses resultados. Dessa forma, o diferencial na atuação de um gestor escolar, cuja visão é sensível à complexidade do sistema sob sua responsabilidade, será a atitude de considerar, antes de tudo, a vida como centro organizador de suas ações, empenhando-se em potencializar o que há de bom em si mesmo, no outro e no meio. Agindo à luz da teoria da complexidade, um gestor poderá desenvolver a capacidade de perceber novas perspectivas aplicando soluções benéficas ao ambiente físico e humano, simultaneamente, e especialmente criativas para os problemas que emergem em seu cotidiano. Para Mariotti (2000), é esta a visão de mundo que se espera no século XXI. Pressupõe uma liderança que aceita o diálogo, busca os meios de compreender ampla e incondicionalmente as mudanças constantes que ocorrem na realidade, acolhe a pluralidade, a diversidade, a aleatoriedade e a incerteza e com elas convive, propiciando aos seus liderados também conviver de forma harmoniosa e feliz.

Como forma de clarificar a compreensão de um novo paradigma aplicado à gestão, Tôrres (2001) compendia um conjunto de termos que, didaticamente, sugere acoplar pontos de ancoragem que o gestor possa tomar como norte para redimensionar suas concepções e ações. São eles: complexidade, diálogo, diversidade, equidade, interdependência, multicausalidade, natureza, planeta, solidariedade, sustentabilidade, pessoas, valores humanos, ética, relacionamento e processo, liderança compartilhada, significado compartilhado, consenso, cooperação, comunidade, domínio coletivo, contexto, história, prospecção, participação, sistema, cenários, pessoa integrada, saúde, contraste, instabilidade, criatividade, opções e auto-organização, dentre outros.

## **2. Contexto da pesquisa**

A apresentação da escola investigada remete ao pensamento de Bauman (2003), que reflete características do ambiente que a constitui: “se vier a existir uma comunidade no mundo dos indivíduos, só poderá ser (e precisa sê-lo) uma comunidade tecida em conjunto a partir do compartilhamento e do cuidado mútuo” (BAUMAN, 2003). Ao se referir aos termos “compartilhamento e cuidado mútuo” as palavras do autor se identificam com as relações de poder nessa escola. Aspectos observados nos resultados obtidos instigaram a abordar



conceitos recorrentemente discutidos no âmbito da relação professor-aluno, porém, ainda não abordados no contexto da relação gestor-comunidade. Tal constatação levou a aplicá-los, por analogia, no campo da gestão escolar, uma vez que tratam de concepções referentes às relações de poder, dimensões que coexistem no contexto escolar.

Na relação professor-aluno, a abordagem deste enfoque tem mobilizado diferentes pensadores que tratam do contexto mais amplo, como o de sociedade, ao mais específico, como família e escola (GUARESCHI, 1995). Dentre eles, cita-se Noblit (1995), que contribui com nova visão acerca do poder, ao compreendê-lo não como uma manifestação da opressão, mas na dimensão do cuidado, corroborando a fala de Bauman (2003). A distinção aplicada por Noblit qualifica o poder enquanto um fim em si mesmo e quanto àquele usado a serviço dos outros. Assim, leva em conta que, numa relação permeada pelo cuidado, o poder não transforma o outro em objeto; ao contrário, propicia-lhe condições para que se promova enquanto sujeito.

Aliando às concepções de Noblit (1995) e de Bauman (2003), acredita-se que ser gestor consiste em ser mediador das relações implícitas que transcorrem no ambiente escolar, compartilhando decisões e mobilizando pessoas a fim de que tomem para si a responsabilidade da criação de um projeto democrático. No caso da escola pesquisada emergem, do seu ambiente, sinais da existência de um perfil ajustado a um novo referencial de gestão, uma vez que se observou que tudo é tecido em conjunto, pois decorre do “compartilhamento e do cuidado mútuo” (BAUMAN, 2003). Tal constatação se pauta nos resultados das análises, que apontam uma equipe que negocia seus propósitos e metas de forma compartilhada e que, além de se comprometer com o sucesso da escola, demonstra capacidade de adaptação e flexibilidade diante das novas demandas.

No contexto das relações existentes no ambiente escolar, apresenta-se o objeto de estudo, por ser este o fator que mais se destaca em seu projeto de gestão. Trata-se de uma escola que pertence à rede de ensino público do Distrito Federal e que recentemente recebeu o *status* de referência nacional em gestão escolar. Está situada em local onde reside população considerada de baixa renda econômica, ofertando a Educação Infantil e o Ensino Fundamental nos anos iniciais e finais. Quanto aos resultados que vem apresentando, constata-se uma progressão gradativa nas avaliações institucionais, superando as metas nacionais, inclusive para anos subsequentes.

# GESTÃO ESCOLAR E PENSAMENTO COMPLEXO: UM REFERENCIAL INOVADOR PARA O SUCESSO NA EDUCAÇÃO

No que tange ao processo de coleta, análise e interpretação dos dados, adotou-se o Estudo de Caso Simples difundido por Yin (1984), uma vez que sua proposta oferece diversos parâmetros para se discutir a questão delineada nesta pesquisa. A coleta dos dados se deu por meio da aplicação de quarenta questionários distribuídos entre os segmentos de pais, alunos, professores e servidores administrativos. Os sujeitos foram selecionados por meio da técnica de amostragem intencional e as opiniões registradas emergiram de diferentes integrantes da escola, o que possibilitou maior profundidade na análise da percepção dos segmentos escolares com relação à atuação do gestor. Além dos questionários, a fim de enriquecer a coleta de dados acrescentaram-se visitas e alguns momentos de observação, conversas informais com profissionais da escola e consulta a documentos internos e registros eletrônicos.

Quanto ao procedimento de análise, utilizou-se o Discurso do Sujeito Coletivo – DSC (LEFÈVRE et LEFÈVRE, 2003), que auxiliou na identificação da multiplicidade de dimensões que envolveram a pesquisa, inserindo-o no contexto da complexidade, paradigma abordado no presente estudo. Sua aplicação se dá nos casos de pesquisas de resgate das opiniões coletivas, onde o pensamento é coletado por meio de entrevistas ou questionários. Outra vertente do software que o torna um aliado do pensamento complexo são as operações realizadas sobre o material coletado na pesquisa. Para que se produzam os DSCs é necessário estabelecer diferentes relações entre quatro operadores denominados de Expressões-Chave, Ideias Centrais, Ancoragens e o Discurso do Sujeito Coletivo propriamente dito.

## **2.1. Apresentação e discussão dos resultados**

A organização dos dados partiu da seleção das expressões-chaves extraídas das respostas individuais, pontuando aquelas que representam os trechos mais significativos dessas respostas. Das expressões-chaves, foram organizadas as ideias centrais, a partir da síntese do conteúdo discursivo manifestado nessas expressões. De posse desse material, construíram-se os discursos síntese, referentes a cada questão, com base nas respectivas expressões-chaves e ideias centrais. Para responder ao problema de pesquisa, entrou em cena a subjetividade dos pesquisadores, os quais buscaram apreender, por meio da inferência, se existe a contribuição dos operadores cognitivos do pensamento complexo em uma experiência bem sucedida de gestão, embora operando de forma inconsciente.

Em resposta às questões enunciadas, observou-se que o processo de mudança qualitativa na escola deveu-se, sobretudo, ao referencial de gestão que adota. Além disso, a *responsabilidade tecida em conjunto* e o grau de *interação na equipe*, identificados como elementos que emergem da prática de gestão, foram considerados aspectos que acoplam dimensões dos operadores cognitivos do pensamento complexo. De acordo com o DSC final, a gestão na escola se caracteriza, ainda, pela descentralização e compartilhamento de ações e o poder de decisão do diretor é partilhado entre seus liderados. Infere-se que, no discurso coletivo da escola pesquisada, há indicadores da contribuição dos princípios do pensamento complexo, o que, supostamente, contribui para o seu sucesso.

Ao quantificar as expressões-chaves e ideias centrais pelo grau de incidência, somando-se os diferentes segmentos, verificou-se que nos aspectos *comprometimento de todos com o ensino de qualidade*, *união/interação comunidade-escola* e *ação do diretor* prevaleceu certo equilíbrio, uma vez que, quantitativamente, resultou na sequência 37,5%; 32,5% e 30%, respectivamente. Entende-se, *a priori*, que os índices expressivamente proporcionais nesses três aspectos denotaram coerência entre os resultados encontrados e a percepção dos pesquisadores acerca da inserção de elementos do pensamento complexo.

Curiosamente, em uma das questões emerge um paradoxo. Ao tempo em que nas demais a comunidade escolar expressa sentimento de pertença ao responder que há ampla escuta das propostas coletivas para melhoria da escola e efetiva participação ao definir demandas, na questão *seis* essa mesma comunidade se manifesta supostamente desfavorável à afirmação de que o processo de tomada de decisão é compartilhado entre os segmentos. O contraditório consiste na visão de que, quem valoriza o trabalho em/da equipe e estimula a participação, conseqüentemente compartilha decisões.

Na escola pesquisada é possível conjecturar que as situações que o diretor enfrenta não são totalmente estruturadas. Muitas são inesperadas e necessitam ser diagnosticadas e enfrentadas, exigindo agilidade em determinadas decisões. Além disso, ele não lida com uma decisão de cada vez, de forma fragmentada, dada à complexidade inerente ao ambiente escolar. A ambigüidade das respostas em relação às questões citadas demonstraria, supostamente, que não compartilhar determinadas decisões é entendido por alguns membros da comunidade como autoritarismo. No entanto, deixar de compartilhá-las parece não configurar uma

## GESTÃO ESCOLAR E PENSAMENTO COMPLEXO: UM REFERENCIAL INOVADOR PARA O SUCESSO NA EDUCAÇÃO

atitude adversa aos princípios democráticos, embora para uma pequena parcela da comunidade escolar o reflexo apareça negativo nos percentuais. Esta afirmativa toma por base a verificação de certa unanimidade na aceitação do gestor e no sucesso do referencial adotado na escola, nas demais questões. Tal percepção justifica a utilização das concepções de Noblit (1995) e Bauman (2003) no que se refere às relações de poder, uma vez que a postura do gestor parece denotar, para a maioria, compartilhamento e cuidado. Entende-se que, pelo fato de a escola tornar-se referência de sucesso na gestão escolar, o episódio que levou ao paradoxo remete à competência do gestor em discernir entre o que é ação delegável e indelegável em sua função. Para muitos estudiosos, são ações que compõem um repertório de saberes específicos da área de gestão.

### **3. Considerações finais**

O flagrante insucesso escolar, como o evidenciado nos parâmetros internacionais amplamente divulgados pelos meios de comunicação, demonstra que grande parte das equipes gestoras, mesmo sob o discurso de fomentar a participação da comunidade na escola, não tem alcançado sucesso em ações que efetivamente promovam os avanços necessários na educação. A realidade das escolas tem corroborado a ideia de que urge a reformulação de paradigmas no que se refere às estratégias adotadas para os diferentes projetos de gestão escolar. No presente estudo, no entanto, foi possível constatar que as competências do gestor propiciaram um ambiente favorável ao sucesso alcançado pela escola. Os resultados apontaram que a comunidade passou a se sentir parte integrante da gestão e igualmente responsável pelos problemas e desafios enfrentados.

Dessa forma, os resultados alcançados confirmaram a existência de expressiva influência do referencial de gestão adotado na escola investigada, sobre os processos de mudança vivenciados por sua comunidade. Considerando as respostas analisadas foi possível inferir que essa proposição se estende ao meio educacional de modo geral, uma vez que a ação dos gestores tem sido considerada um dos fatores determinantes para o sucesso escolar. Entretanto, enfatiza-se, conforme a vertente de análise e as categorias selecionadas, que existe, sim, uma relação estreita entre uma prática de gestão escolar bem sucedida e a contribuição de elementos inerentes ao pensamento complexo, mesmo operando de forma inconsciente, ou seja, não explicitada ou evidenciada

em seu projeto político-pedagógico.

Com efeito, há de se considerar que os aspectos relativos ao paradigma da complexidade sinalizam um novo olhar para relações de toda ordem que se estabelecem no ambiente escolar. Dentre estas, destaca-se a abertura aos opostos (operador dialógico), ou seja, o respeito a opiniões diferentes e divergentes como elementos que contribuem complementando o debate e a visão de que cada membro, cada segmento (parte) compõe a escola (todo) e sua atuação interfere na dinâmica escolar em todos os sentidos. Trata-se de uma percepção que potencializa o senso de responsabilidade partilhada, corroborando para que todos se envolvam nas questões cotidianas com igual interesse e entusiasmo, como ocorre na escola pesquisada.

Vale destacar a importância de o gestor compreender que sempre que a sociedade se depara com situações de mudanças em sua estrutura, novas demandas são exigidas à escola fazendo com que o conhecimento técnico e competências humanas se constituam em grande desafio para a gestão escolar. Numa nova perspectiva para referenciais atualmente adotados, destaca-se, ainda, a necessidade de desenvolver a capacidade de conviver com a diferença e de dialogar com os que pensam de modo divergente. Sendo assim, é preciso que a escola se mantenha atenta e flexível às mudanças que são inerentes aos momentos históricos.

O sucesso dos resultados nos processos de gestão escolar exige, de antemão, de modo geral, interações com a comunidade interna e externa, sendo este o indicador que, de forma mais expressiva, contribuiu para a melhoria das práticas na escola pesquisada. Responsabilidade tecida em conjunto e interação na equipe são atitudes que operam, sobremaneira, na abertura ao novo paradigma.

As palavras de Henry Brooks Adam (citado em KNOWLES, 1998), quando diz que “o professor afeta a eternidade, pois não é possível precisar onde sua influência acaba”, ilustra o que pode ser atribuído também à figura do gestor. Este, como líder-educador, afeta a eternidade por não ser possível medir o quanto seu poder de influência é capaz de mudar o curso da história de uma escola. A proposição se torna mais real, se aplicados como referencial de gestão os operadores da complexidade, quando o respeito mútuo alcança as questões da dimensão humana dos agentes que habitam o *locus* educacional.

No cenário da discussão que se propõe neste artigo, Morin (1997) reforça a legitimidade das considerações apresentadas, quando confirma que a ação fundamental do pensamento complexo é buscar religar o que o pensamento linear compartimentou. Acrescenta-se que o complexo não somente cria, mas

## GESTÃO ESCOLAR E PENSAMENTO COMPLEXO: UM REFERENCIAL INOVADOR PARA O SUCESSO NA EDUCAÇÃO

recria um novo modo de pensar que, por sua natureza integradora e abrangente, auxilia a enxergar o que ainda não foi visto, e, nessa nova paisagem ‘transdimensional’, é que os antagônicos se harmonizam e se fazem perceber necessários à existência de uma nova configuração do conceito de ‘ordem’. Tal constatação amplia sobremaneira os argumentos em defesa do paradigma em questão como favorecedor de uma nova concepção de gestão escolar.

Vislumbra-se, com este trabalho, contribuir com o advento de uma nova mentalidade acerca do que significa governar pessoas em ambientes que operam na fronteira da ordem e do caos, e que, por essa dinamicidade, tornam-se passíveis de sucesso pela própria perspectiva de um olhar inovador. Na visão de Morin, o destino planetário do gênero humano não é levado em conta pela educação. Cabe, portanto, à gestão escolar, trabalhar a unidade da espécie humana de forma integrada com a ideia de diversidade, termo tão desgastado nos rituais pedagógicos e tão pouco aplicado efetivamente, a fim de alcançar a tão almejada qualidade na educação.

### REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BORDIGNON, Genuíno. **Paradigmas na Gestão da Educação: algumas reflexões**. Revista Linhas Críticas. V. 2, n.2, p. 14-19, 1996.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARVALHO, Maria Carlota Boabaid de. **Comportamento organizacional: uma análise dos modelos de gestão segundo a visão dos líderes industriais das empresas Douat Cia. Têxtil, Electro Aço Altona e EMBRACO**. Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis. 2005. 146p.

EZPELETA, Justa; ROCKWELL. **Pesquisa participante**. São Paulo: Cortez Ed., 1986.

Magali de Fátima E. Machado, Olzeni Leite C. Ribeiro e Renato de O. Brito.

GUARESCHI, N. **Escola e Relações de Poder e Autoridade**. In: Educação Porto Alegre, ano XVIII n.28, p.109-129, 1995.

KNOWLES, Elizabeth. **The Oxford Dictionary of Phrase, Saying, and Quotation**. Oxford University Press. Oxford, 1998.

LEFÈVRE F, LEFÈVRE AMC. **O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa**. Desdobramentos. Caxias do Sul: Educus, 2003.

MARIOTTI, Humberto. **As paixões do ego: complexidade, política e solidariedade**. São Paulo: Palas Athena. 2000.

MARIOTTI, Humberto. **O pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. Atlas, São Paulo, 2007.

MORAES, Maria Cândida. **O paradigma educacional emergente**. Campinas/SP: Papirus (2003).

MORAES, Maria Cândida. **O paradigma educacional emergente: implicações na formação do professor e na prática pedagógica**. Em Aberto, Brasília, ano 16, n. 70, p. 57-69. 1996.

MORAES, Maria Cândida. **Pensamento Eco-sistêmico: Educação, Aprendizagem e Cidadania no século XXI**. Petrópolis: Vozes, 2004.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Tradução Eloá Jacobina, 3.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. 128 p.

NOBLIT, G.W. **Poder e Desvelo na sala de aula**. In: Revista da Faculdade de Educação, São Paulo, v.21, n.2, p.121-137,jul./dez.,1995.



## GESTÃO ESCOLAR E PENSAMENTO COMPLEXO: UM REFERENCIAL INOVADOR PARA O SUCESSO NA EDUCAÇÃO

RAMOS, Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

SANTOS, Akiko. **Complexidade e transdisciplinaridade em educação: cinco princípios para resgatar o elo perdido**. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Laboratório de Estudos e Pesquisas Transdisciplinares. 2005.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um discurso sobre as ciências**. 9. Ed. Porto: Afrontamento, 1997.

SENGE, Peter. **Escolas que aprendem: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação**. Porto Alegre : Artmed, 2005.

TÔRRES, José Júlio Martins. **Desenvolvimento organizacional na perspectiva das teorias da complexidade: um estudo de caso**. Fortaleza, 2001. Universidade Vale do Acaraú/Centro de Desenvolvimento Humano/ Instituto Paulo Freire.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1984.