Sistemas Organizacionais. Uma Visão dos Gestores Educacionais, Através da Ótica dos Modelos Transformacional e Transacional

Jorge E. G. Lopes*

RESUMO

Trabalhar com seres humanos interagindo integralmente em um contexto inseparável durante todo tempo, como sujeito e objeto, evidencia toda a turbulência contida no processo sócio-ambiental do cená-

rio no qual contracenamos diariamente como atores principais, coadjuvantes ou figurantes.

A liderança administrativa apresenta conceitos, princípios e resultados dependentes diretamente das ciências humanas relacionadas às posições, funções e papéis do administrador educacional em função das relações humanas, metas estabelecidas, inovações e interpretações da efici-

ência social. Temos certeza que o gestor organizacional terá que compreender com profundidade o processo facilitador da função administrativa, com uma maneira menos mecanicista e mais viabilizadora das funções técnicas com seu maior propósito.

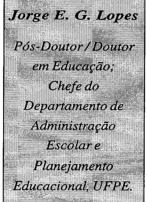
O Modelo Transformacional torna-se de fácil reconhecimento quando podemos detectar a presença de certos elementos e fatores que têm a capacidade de criar um ambiente propício ao desenvolvimento das potencialidades individuais e coletivas perenemente. Os procedimentos coletivos e

o incentivo motivacional através de articulações não veladas serão sempre as tônicas utilizadas como variáveis constantes pelo administrador transformacional em suas atividades práticas.

Os princípios da moralidade e do desenvolvimento cognitivo sempre em posição de destaque para que estejam assegurados e preservados os ideais de equilíbrio e integração do modelo transformaci-

onal, em virtude da constante presença dos conflitos em qualquer coletividade.

O Modelo Transacional por sua vez, durante todo o desenrolar do processo, está relacionado com as gestões coniventes geradas e implementadas no comportamento organizacional pelos atores envolvidos no cenário.



(*) Filiação Institucional: Universidade Federal de Pernambuco, UFPE.

Fundamenta-se o modelo transacional nas evidentes atividades da transação, de troca e de barganhas e nas necessidades emergenciais de específicas situações, nas quais as irrestritas dependências do desempenho e dos resultados sejam as variáveis observadas no contexto de recompensas, premiações e punições.

Palavras-chave: conivência; transação; mudança, flexibilidade, presteza.

rabalhar com seres humanos interagindo integralmente em um contexto inseparável durante todo tempo, como sujeito e objeto, evidencia toda a turbulência contida no processo sócio-ambiental do cenário no qual contracenamos diariamente como atores principais, coadjuvantes ou meros figurantes.

Queremos ressaltar o fato de que, em qualquer das situações acima citadas, o panorama, ou seja, a cena não estará completa se, porventura, ênfases não proporcionais forem observadas durante todo o desenrolar do episódio em relação aos atores.

A partir dos anos 70, ficou nítida a idéia que caberia ao administrador escolar organizar e dirigir a criatividade, o talento e estimular as habilidades dos seus colaboradores no desempenho de suas atividades. É evidente que já vai longe o tempo em que a gestão do processo educativo poderia ser indevidamente centralizada e ativada por uma só pessoa.

Nos dias atuais sentimos as necessidades organizacionais, nas quais os líderes tenham a visão responsável de dividir suas tarefas decisórias do cotidiano, para que possam cotejar tempo e presteza no espaço e agilidade de resoluções e respostas. É importante ressaltar que muitos dos líderes em tela estão desconfortáveis com este novo momento, já que estavam habituados às suas formas autocentralizadoras. Para os administradores menos preparados, dividir responsabilidades representa desprestígio e perda irreparável da onipotência decisória.

Duas situações definidas apresentamse então: a primeira, em referência ao próprio sistema em si, tendo que admitir interferências outras que não somente suas diretrizes normatizadoras estabelecidas, delegadas a um gestor com função elementar de assegurá-las e implementá-las com fins de manutenção; a segunda é a adoção em toda sua plenitude pelo administrador que o gerenciamento democrático participativo não irá subtrair e, sim, somar prestígio e estabilidade funcional.

O gerenciamento globalizado participativo será a tônica que deverá gerir a administração das organizações escolares na década de noventa e no terceiro milênio. As determinantes do modus faciendi, a sistematização executiva e os processos de resolução do realizar coletarão as variáveis para o proceder decisório.

Até a virada do século, deverão estar os gerentes preparados e aclimatados às peculiaridades dos métodos e procedimento da ciência do gerenciamento aplicado ao comportamento organizacional turbulento e orgânico da educação, com a finalidade de desenvolver, planejar, organizar e dirigir coletivamente seus colaboradores para que se possa obter os resultados almejados.

Não podemos mais permitir ao administrador de um organismo educacional ter tarefas herculíneas, como acontecia em décadas passadas, quando este deveria proceder como planejador do futuro, estimulador de todas as atividades do processo educativo, guia dos esforços administrativo-pedagógicos e avaliador de um todo do organismo sob sua tutela.

Lamentavelmente ainda encontramos pessoas que defendem tal posição com grande denodo e afinco por não entenderem que a escola cresceu em todos os sentidos. É ela hoje muito mais complexa, muito mais orgânica e muito mais diversificada.

A instituição escolar nos nossos dias prima pela maior complexidade programática, pela diversidade do corpo docente e discente no referencial quantitativo e qualitativo, tornando o trabalho centralizador, impreciso e de resultados irreais, ocasionando a degradação estatística reconhecida de modo geral no ensino público de nosso país.

Devido ao acima exposto, os gestores escolares se julgam impotentes e passaram a achar cada vez mais difícil a tarefa para a qual foram designados pelo sistema, dada a mecanicidade da escola e a organicidade dos seres humanos atuantes a cada momento do processo educacional.

O gerenciamento globalizado participativo dispensa "a figura jurássica do dirigente faz-de-tudo". Os problemas devem ser examinados face às prioridades e alternativas, e, quando lidando com incertezas, as escolhas devem ser feitas de maneira crítica.

Convém ressaltar que, para muitos sistemas, o papel desempenhado pelo gestor escolar nada mais é que o de "quardião da inviolabilidade da dominação" através da mais simples e límpida imposição normatizadora. A falta estratégica de uma preparação profissional de seus representantes faz o sistema parecer manietado pela inexistência das habilitações compatíveis com as funções e seu desempenho. A deficiência de treinamentos específicos, a precária comunicação entre as partes do processo e a falta contumaz e intencional de recursos financeiros são os verdadeiros obstáculos para uma gestão organizacional produtiva e desenvolta e, acima de tudo, ajustada às reais necessidades.

Encontramos imensos empecilhos de compreensão por parte do poder e sua sistematização de manutenção quando este tem que admitir, em um ambiente totalmente mecanicista chamado escola, a presença orgânica dos seres humanos nela alojados, dia após dia, desenvolvendo desta forma uma compreensão circunstanciável.

Estabelece-se, então, a compreensão de que a partir de um conhecimento, o mais diluído possível, é que se pode determinar os passos educacionais na determinação de se produzir mecanismo tipológicos de treinamentos adequados ao administradores educacionais.

O administrador terá que ter o discernimento acurado suficientemente para desenvolver estratégia de mutalidade para as características organizacionais mais evidentes e passíveis de mudanças como, por exemplo, o processo descentralizador, que só se realizará se estiverem presentes os procedimentos democráticos. É fundamental o entendimento de que um não existe sem o outro.

A medida exata da divisão de trabalho é colocada como básica quando ajustada à necessidade real, sem caracterizar, todavia, uma hierarquização de base vertical, pelo tamanho da auto-suficiência operativa demonstrada pela unidade. Os mecanismos dos procedimentos de lideranca terão de estar explícitos para que não acontecam deformações durante todo o percurso. Percebe-se então que uma total ambientação dos membros participantes será otimizada através de um eficiente servico de aerenciamento organizacional informativo. Pode-se afirmar então que, a caracterização funcional estará sendo acionada.

Dentro desta perspectiva vamos dimensionar com maiores possibilidades de sucesso as atividades do administrador de características coletivistas e democráticas. Suas ênfases seriam todos os movimentos da sociedade e do grupamento social ao qual sua instituição presta serviço, observando de forma irrestrita suas realidades, anseios e desejos, acima da estaqüicidade legisladora imposta pela ideologia dominante. Assim movimentos sociais, controvérsias, tendências e conflitos comunais não seriam vistos com entraves, muito pelo contrário, seriam turbulências que buscariam o consenso coletivo.

O exercício da flexibilidade na escola é uma necessidade, visto que será através dela que mudanças poderão acontecer. Neste ponto, afirmamos com convicção que flexibilização em uma unidade escolar ocorre quando podemos operacionalizar as mudanças desejadas sem afetarmos generalidades que possam servir à estrutura do sistema como escudo e mecanismo de impedimentos ao dito processo.

A liderança administrativa está embasada nos conceitos, princípios e resultados dependentes diretamente das ciências humanas relacionadas às posições, funções, e aos papéis do administrador educacional em função das relações humanas, metas estabelecidas, inovações e interpretação da eficiência social. Temos certeza que o gestor organizacional terá que compreender com profundidade o processo facilitador da função administrativa com uma maneira menos mecaniscista e mais viabilizadora das funções técnicas com seu maior propósito.

O modelo Transformacional torna-se de fácil reconhecimento quando podemos detectar a presença de certos elementos e fatores que têm a capacidade de criar um ambiente propício ao desenvolvimento das potencialidades individuais e coletivas perenemente. Os procedimentos coletivos e o incentivo motivacional através de articulações não serão sempre as tônicas utilizadas como as variáveis constantes pelo administrador transformacional em suas atividades práticas.

Os princípios da moralidade e do desenvolvimento cognitivo estão sempre em posição de destaque para que estejam assegurados e preservados os ideais de equilíbrio e integração do modelo Transformacional, em virtude da constante presença dos conflitos em qualquer coletividade.

As características mais visíveis dos gestores transformacionais são:

Modelos Transformacional e Transacional

- Para alcançarem uma melhoria no proceder, correrão os ricos necessários não se importando com sua segurança e estabilidade própria;
- 2 Uma total adoção dos valores éticos nos seus procedimentos padrões e no desenvolvimento de seus fins;
- 3 A total clareza em todas as suas proposições, sem intenções fortuitas;
- 4 O respeito à autonomia, à individualidade e às articulações explícitas da coletividade;
- 5 O destemor funcional suficiente para impor sua coerência em relação aos benefícios da coletividade;
- 6 O volume quantitativo e qualitativo dos problemas não os atemorizam, quando desenvolvem mecanismos universalizantes para praticar o consenso decisório;
- 7 Sua visão de problemas perenes faz com que estimulem uma maior agilidade nas resoluções coletivas de prevenção contra as danosas soluções singulares enquanto relacionadas a grupamentos sociais;
- 8 Estarão sempre incentivando o processo de novas metas ao buscarem alternativas não violadoras do consenso coletivo;
- 9 Desenvolverão sempre uma visão macro do coletivo, quando for concernente a processos que envolvam a comunidades;
- 10 As regras organizacionais não serão onipotentes ao contexto, sempre que estejam presentes necessidades emergentes de coletivo.

Em relação aos itens acima descritos como características de padrão dos elementos encarregados da gestão Transformacional e o proceder comportamental do gestor na escola, podemos desenvolver vínculos, os mais variados, sem entretanto encontrar a densidade quantitativa expressiva, que podemos detectar com facilidade nos diversos modelos de liderança oraanizacional advindos das tradicionais teorias de administração. Assim, devemos nos ater com bastante atenção sobre o assunto, para que não confundamos realidade e idealidade utópica e pratiquemos o jogo do poder, ao desvincular criatividade e talento do sócio-ambiental orgânico, da coletividade em prol de uma mecanicidade dizimadora de anseios e deseios, produto da estaticidade normatizadora, oriunda do sistema ideológico dominante.

Ao comentar por específico os itens acima enumerados podemos inicialmente afirmar que, via de regra, jamais o gestor colocará sua posição em risco porque, esta lhe foi confiada pelo sistema com a finalidade de que o dito faça a custódia e a segurança dela própria para que possa se manter sobrevivente na posição ocupada. Em suma, a efemeridade imposta ao cargo pelo sistema é a forma mais cristalina de manutenção. O diferente proceder do gestor escolar poderá custar-lhe a posição efêmera que desempenha e que, por manter intacta, recebe uma irrisória gratificação.

Para o gestor transformacional o processo decisório não é tão simples, ele difere em tempo e espaço. Em tempo, porque suas resoluções são sempre dependentes de consenso e, espaço, pelo simples fato do quantitativo coletivo de determinação para a tomada de decisão.

O Modelo Transacional por sua vez, embasa-se durante todo desenrolar do processo nas relações de gestões coniventes geradas e implementadas no comportamento organizacional dos atores envolvidos no cenário direto ou indireto do ato.

A retenção do extensivo consumo burocrático encontrado no desenvolvimento de todo o processo, ocasionado pela presença constante das regras e legislações negociadas, criam enormes emaranhados nos quais os atalhos de encurtamento para decisões mais dinâmicas não encontram a menor guarida.

Fundamenta-se o modelo transacional nas evidentes atividades da transação, da troca e da barganhas e nas necessidades emergenciais de específicas situações, nas quais as irrestrita dependência do desempenho e dos resultados sejam as variáveis observadas no contexto de recompensas, premiações e punições.

O personalismo, o individualismo e a estabilidade funcional são as marcas características de toda atividade desenvolvida pelo gerenciamento transacional ao longo de todo processo decisório, como forma de manutenção do sistema ao qual empresta seus serviços e deles se locupleta, sem qualquer relação com o coletivo.

O gestor transacional é possuidor de um censo de comportamento organizacional bastante definido, sensível e visível não procurando de maneira alguma desenvolver suas atividades comprometedoras de forma pouco transparentes, muito pelo contrário, deixa claro os rastros comprometedores de envolvimento de outros indivíduos nas suas tomadas de decisões com a finalidade de transferir para aqueles a tarefa de manter o sigilo e a opacidade das barganhas realizadas, emergindo então em toda sua plenitude o processo da gestão conivente tão a gosto do sistema dominante.

De acordo com o parágrafo acima podemos então detectar com facilidade os limites dos parâmetros comportamentais de seus adeptos e enumerá-los abaixo:

- 1 Todo líder transacional é possuidor de uma visão sempre momentânea de qualquer episódio, através de um campo ótico no qual seus interesses próprios estão acima do próprio sistema e da organização a que serve.
- 2 Desde que esteja dentro de seus limites de segurança e os resultados possam ser previsíveis o gestor transacional desenvolve com extrema acuracidade de controle o planejamento advindo do sistema.
- 3 De maneira geral são críticos restritos a áreas bastante restritas e limitadas de qualidade e natureza, tendo em vista a interpretação de que o volume será sempre um obstáculo as manobras transacionais.
- 4 Por não interagir com o coletivo o gestor transacional não, possui afinidades com os fins do agrupamento ou da organização.
- 5 O gestor transacional apenas busca cumprir o estabelecido em sua agenda de benefícios próprios, não aceitando inferências que possam alterar o cumprimento de seus fins, para isto

Modelos Transformacional e Transacional

poderá ter procedimentos variáveis.

6 - Não reconhece as preponderâncias dos fatores de bem-estar coletivos a não ser quando este pressupõe determinados fins vantajosos para as suas conveniências transacionais, desta forma o bem estar coletivo transforma-se em um instrumento de assistencialismo para os seus almejados fins.

Em relação ao acima enumerado poderíamos então concluir que devido a seu estilo de atuação o gestor transacional irá sempre desenvolver o processo de conivência na qual a manipulação de outras pessoas e de situações e a de hábil mineiro das evidências concretas do successo.

Duas são as contingências nas quais a visão transacional toma posições em relação aos membros participantes. A primeira delas determina serem todos participantes de qualquer episódio simples atores coadjuvantes e como tais apenas facilitadores para a tomada de decisão do ator principal, entenda-se o gestor transacional. A segunda, estabelece a idéia de que todo grupo é um perigo latente a segurança do modelo transacional e como tal deve ser neutralizado através da manipulação de sua fraquezas.

Suas relações com a filosofia comunitário fundamenta-se na cumplicidade e estrutura-se na subserviência. Assim, é corriqueira a visão de comunidades serem transformados em massa de manobra em troca de benesses emanadas das transações e barganhas realizadas pelo poder constituído diretamente ou por seu representante legal, o gestor da conivência. As periféricas delegações de poder e de decisão ficam explícitas, quando vistas sem qualquer obstante pelas barreiras ativadas durante todo o percurso, obstaculando o surgimento das potencialidades, como o inestimável suporte do terrorismo e do autoritarismo.

Pelo acima exposto, afirmamos ser o gestor transacional um indivíduo que:

- a Por suas estimulantes atitudes individualistas desenvolve sempre uma visão normatizadora para salvaguarda e custódia do sistema ideológico dominante a serviço do qual coloca sua gestão transacional.
- b Sua estabilidade funcional jamais será posta em risco em virtude de desempenhar com afinco e extremada ortodoxia sua ação contra a flexibilização e a absorção de problemas coletivos.
- c Suas conveniências próprias, seu campo ótico extremamente estreito e um enorme zelo pela homogeneidade de criar situações específicas aos resultados negativos, sempre negativos, sempre relegados ao abandono, sem qualquer processo analítico de causa e efeito, já que o gestor transacional não aceita resultados não esperados.

A Transacionalidade é, poderíamos dizer, uma constante no modelo ao qual o gestor escolar procura escudar-se para desempenhar sua atividade funcional, via de regra por indicação política, logo comprometido com o sistema, cúmplice e conivente com a indicação, porque dela tira suas vantagens. SDesta forma, temos certeza que o administrador escolar é um lídimo exemplo do modelo Transacional de liderança

que poderíamos citar no estudo do comportamento organizacional, já que de forma explícita tudo acima ajusta-se perfeitamente, sem que possa descaracterizar seu reconhecimento imediato no conjunto sócio-ambiental no qual está alojado.

Em virtude do envolvimento de toda a comunidade dependente, estabelece o sistema, através de ações regimentais, que o gestor terá a incumbência de manter a escola estável e segura contra qualquer processo que venha a colocar em risco sua perene atividade de reprodução do saber condicionado imposto pela ideologia do poder dominante. Viabilizador do cotidiano escolar, como representante do sistema que gerência a dita ideologia, o gestor escolar de característica transacionais tem um campo vasto para colocar em prática sua relação com a sistematização burocratizante, que fomentará um ambiente personalista, no qual realizará todas as manobras possíveis para manter seus fins pessoais.

ABSTRACT

Working with individuals in a same context during the whole time, as subject and object, shows how turbulent can be the scenery of a social-environmental process where these individuals are inserted.

The administration leadership presents concepts, principles and results that are directly dependable on the human science related to the job, function and the role of the educational administrator, whose work is based on human relations, objectives, innovations, and interpretation of the social efficiency. An organizational manager must deeply understand the whole process that will facilitate his/her technical function.

It is easier to understand the Transformational Model once we detect the presence of certain elements and factors that have the capability to create a proper environment for the development of each individual or group's potentiality. The group's procedures and motivations are the techniques used by an transformational administrator as constant variables in his/her practical activities.

The principles of moral and the cognitive development will always be in a position of privilege so, the balance and integrity of the model will be preserved and conflicts, that are a constant when working in groups could be avoided.

The Transactional Model, however, during the whole process is related to the connived management that is generated and applied to the behavior of the individuals involved in the process.

The Transactional Model is grounded on transactions activities such as exchanges and bargains. Rewards an punishments are variables used on specifics emergency situations where performance and results are observed.

Key-words: connivence; transaction; change.

Modelos Transformacional e Transacional

RESUMEN

Trabajar con seres humanos interactuando integralmente en un contexto inseparable durante todo el tiempo, como sujeto y objeto evidencia toda la turbulencia contenida en el proceso socio ambiental del escenario en el cual los individuos están insertados.

El liderato administrativo presenta conceptos, principios y resultados dependientes directamente de las ciencias humanas relacionadas a las posiciones, funciones y papeles del administrador educativo en función de las relaciones humanas, metas establecidas, innovaciones e interpretaciones de la eficiencia social. Estamos seguros de que el gestor organizador tendrá que comprender con profundidad el proceso facilitador de la función administrativa con una manera menos mecanicista y más viabilizadora de las funciones técnicas con su mayor propósito.

Se vuelve fácil el reconocimiento del Modelo Transformativo cuando podemos detectar la presencia de ciertos elementos y factores que tienen la capacidad de crear un ambiente propicio al desarrollo de las potencialiades individuales y colectivas perennemente. Los procedimientos colectivos y el incentivo motivador a través de articulaciones no veladas serán siempre las tónicas utilizadas como variables constantes por el administrador transformativo en sus actividades prácticas.

Los principios de la moralidad y del desarrollo cognitivo siempre en posición de destaque para que estén asegurados y preservados los ideales de equilibrio e integración del modelo transformativo, en virtud de constante presencia de los conflictos en cualquier colectividad.

El Modelo Transativo por su parte, durante todo el decurrir del proceso, está relacionado con las gestiones generadas e implementadas en el comportamiento organizador por los actores envueltos en el escenario.

Se fundamenta el modelo transativo en las evidentes actividades de la transición, de cambio y trueque y en las necesidades de emergencia en específicas situaciones, en las cuales las irrestrictas dependencias del desempeño y de los resultados sean las variables observadas en el contexto de recompensas, premiaciones y puniciones.

Palabras claves: gestiones; transición; cambio.

Referências Bibliográficas

- BASS, B. M. Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press, c1985.
- BRUNS, J. M., MACGREGOR, J. L. Leadership. New York: Harper & Row, c1978.
- KUHNERT, K., LEWIS, P. L. Transactional and transformational leadership: a constructive development analysis. Academy of Management Review, n.12, 1987.
- LOPES, J. Uma introdução ao estudo de teoria contingencial aplicada à Educação. *Educação e Debate*, Fortaleza CE., v.1, n.17/18, p.199-204, jan./dez. 1989.

- LOPES, J. Uma visão do modelo contingencial aplicado à Educação. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 17, 1995, Brasília, DF. Anais...: ANPAE, 1995
- LOPES, J. et all. Descentralização e democratilização: funções e interrelações entre instâncias de administração. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 16, 1993, Rio de Janeiro. Anais...: ANPAE, 1993.
- schein, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. xix, 418p. (The Jossey-Bass management series)