



Forum Português  
de Administração Educacional

## "A Administração da Educação: Investigação, Formação e Práticas"

O presente volume constitui as actas do 1º Congresso do FORUM PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL, realizado em Vilamoura em 27 e 28 de Fevereiro e 1 de Março de 1997.

O tema geral "A administração de educação: investigação, formação e práticas", foi desenvolvido durante três dias em sessões que contaram com a presença de especialistas e estudiosos nacionais e do Brasil, da Espanha, da França e do Reino Unido.

As intervenções verificadas, através de conferências, comunicações ou painéis, constituíram um importante contributo para a reflexão sobre a investigação e a formação em administração educacional e sobre as práticas desenvolvidas nos domínios mais inovadores da administração da educação.

• Edição subsidiada pela Câmara Municipal de Loulé

Patrocínio da  
C. M. LOULÉ



## AS RELAÇÕES DE GÉNERO E OS ESTUDOS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS - PROBLEMATIZAÇÃO

Custódia ROCHA\*

O surgimento dos estudos académicos efectuados sobre as organizações pode ser datado com referência à viragem do século e com referência concreta aos trabalhos clássicos de teóricos como Taylor, Fayol e Urwick, sem obviamente esquecer as perspectivas sociológicas de Weber, Durkheim, Simmel e Tonnies. E isto, já para não falar de importantes precursores da teoria organizacional moderna tais como Machiavelli, Hobbes, Spencer e Marx, entre muitos outros. Ora, segundo algumas perspectivas, “These «founding fathers and their more modern sons» do not do a very good job of gender (relations)”<sup>1</sup>. É assim que por exemplo se assinala que mesmo Marx e Weber que tiveram algo a dizer acerca das “relações de género”, o primeiro enquanto “relações de classe” e o segundo enquanto desocultação da “autoridade patriarcal”, fizeram muito pouco no que concerne a transposição das implicações “[...] of these structural analyses of gender to the organizational level”<sup>2</sup>.

No período do pós-guerra, autores homens encarregaram-se de escrever acerca do “«organization man» (White, 1956), «corporate man» (Jay, 1972), and «bureaucratic man» (Kohn, 1971)”<sup>3</sup>. E, no meio desta produção teórica e organizacional levada a cabo pelos homens, “[...] until relatively recently few women, other than Follett and Woodward, were acknowledged as leading exponents of organization theory, and those involved were usually researchers and collectors of data”<sup>4</sup>.

As situações que temos vindo a descrever poucas modificações sofreram com o impacto das teorias sistémicas, com as influências da escola das relações humanas e mesmo com a teoria funcionalista da estratificação social de Parsons por volta

\* Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho

1 Cf. Jeff Hearn, et alii, *The Sexuality of Organization*. London, Sage Publications, 1992, p. 9.

2 Id., *ibid.*, p. 9.

3 Id., *ibid.*, p. 9.

dos anos 40 e 50. De facto, algumas perspectivas assinalam mesmo que, de alguma forma, "Parsons, Bales and their colleagues exacerbated the gender problem in organization theory by moving analysis from implicit assumptions of maleness to more explicit statements about the «male» and «female» features of organizations and other social systems".

Na verdade, existe uma opinião algo consensual de que a nível dos estudos organizacionais "[...] gender has either been ignored, treated implicitly as male, considered an organizational «variable», reduced to relative stereotypes, or been analysed in a blatantly sexist way". E isto, apesar da pluralidade teórica que, sobretudo a partir dos anos 60, se tem instalado no seio dos estudos que reflectem sobre as organizações, estudos entre os quais se pode situar a emergência da teoria da contingência (Thompson, 1967), dos modelos analíticos (Lukes, 1974; Clegg, 1975; Pfeffer, 1982) e, um pouco mais tarde do pós-modernismo (Power, 1990; Turner, 1990; Reed, 1991; Mills e Murgatroyd, 1991).

- 4 Id., *ibid.*, p. 9. A este mesmo propósito Joanne Martin assinala que "The dearth of senior women in the field, and their lack of representation at universities which provide the resources for research, is a partial explanation for the fact that research by women is usually not included in the canon of mainstream organizational theory. Although systematic studies have not been conducted, tables of contents of major handbooks, text-books and histories of the field include few women researchers. (...) the most prestigious achievement awards for books or career contributions continue to be, with few exceptions, given to men". Cf. Joanne Martin, "The Organization of Exclusion: Institutionalization of Sex Inequality, Gendered Faculty Jobs and Gendered Knowledge in Organizational Theory and Research", in *Organization Articles*, Vol. 1 (2), London, Sage Publications, 1994, p. 417. E, acrescenta a mesma autora: "Problems of exclusion from the canon of organizational studies are particularly acute for research which focuses on sex and gender. Indeed, the major way this research is marginalized is by referring to it as sex/gender research, permitting the presumption that the rest of organizational research is gender neutral or that research on women needs a special label, while research focusing on male employees does not. This problem is compounded by the fact that research on sex and gender has also been consistently ignored in most mainstream reviews of major contributions to the field of organizational theory". Id., *ibid.*, p. 418.
- 5 Cf. Jeff Hearn *et alii*, op., cit., p. 9.
- 6 Id., *ibid.*, p. 10.

epistemologias without transforming them"<sup>10</sup>. Nesta mesma linha de pensamento - mas agora no que concerne a análise organizacional - se coloca Joanne Martin que, tal como Calás e Smircich, é de opinião de que "There is a need to reassess the «classic» of organizational theory and research to show how some of the ideas we take to be gender-neutral «truths» may in fact represent gendered viewpoints"<sup>11</sup>.

Tal como em relação aos estudos que sobre as organizações em geral se debruçam, também no que se refere aos estudos organizacionais produzidos no domínio da educação, e nomeadamente no domínio escolar em particular, se assinala que "The traditional literature in school administration largely ignores women. It tells us little about their past or present lives, nor do we hear of their struggles. Only in the past decade has there begun to be a literature about women in school administration, and only in the past couple of years have scholars begun talking about examining current theory and practice for the impact of gender"<sup>12</sup>. E, para além disto, ainda se afirma reiteradamente que "Education management, like management elsewhere, is largely done by men, and is therefore defined by men"<sup>13</sup>.

Apesar de assim ser, os estudos que recentemente analisam as relações de género no domínio das organizações

- 10 Cf. Karlene Faith, "Resistance: Lessons from Foucault and Feminism", in H. Lorraine Radtke and Henderikus J. Stam, *Power/Gender - Social Relations in Theory and Practice*, London, Sage Publications, 1994, p. 41.
- 11 Cf. Joanne Martin, op., cit., p. 421. De salientar, que Joanne Martin, tal como Calás e Smircich, pensa que a teoria pós-estruturalista ou pós-modernista e a desconstrução dos conceitos organizacionais a que esta procede é uma teoria susceptível de oferecer estratégias mais adequadas no que concerne a análise organizacional sobre as relações de género.
- 12 Cf. Charol Shakeshaft, *Women in Educational Administration*, London, Sage Publications, 1986, p. 9. A este respeito, será de assinalar que existe uma opinião consensual que sugere que "Although organizational theory typically does not consider sex or gender significant, research on women in business and educational settings shows that sex role stereotypes and power difference between the sexes in the larger society are reflected in organizations. Cf. Judith A. Adkison, "Women in School Administration: A Review of the Research", in *Review of Educational Research*, Santa Barbara, University of California, 1981, p. 331.

Um dos aspectos que em muito contribui para que as relações de género fossem tratadas, tal como anteriormente vimos, a nível dos estudos organizacionais - que pelo seu carácter relativamente recente poderiam não facilitar um grande senso comum organizacional - prende-se com o facto de que o "Modernism, with its assumptions of rationality, progress, the march of history in a unilinear way and the possibility of ever closer approximations to Truth, has provided the context in which most organization theorists have been brought up". Por isto mesmo é que alguns autores (Foucault, 1979; Burrell, 1988) colocam, pelas palavras de Jeff Hearn *et alii*, a seguinte questão: "[...] isn't the rise of modernism marked by a decline in sexuality, by an enhancement of control over emotion, by the development of a civilizing process?"<sup>14</sup>.

Assim, parece que actualmente se tem urgentemente de proceder a uma significativa mutação na forma como o conceito de organização tem sido definido e na forma como a análise organizacional tem sido concebida. E isto porque, apesar da crescente pluralidade, diversidade e controvérsia que essa análise tem abarcado, na base dos estudos organizacionais, mesmo de alguns mais recentes, continuam a encontrar-se premissas que nos remetem para a reificação da organização, e premissas que em nada significam ruptura "[...] with the «modernistic project», which has provided the dominant ideological framework and intellectual rationale for theoretical orthodoxy in organizational studies since its origins in mid/late nineteenth century speculations concerning the development of an «administered» or «organized» society"<sup>15</sup>.

Essa necessidade premente de mutação é sentida a todos os níveis de análise referentes às relações de género. Karlene Faith, por exemplo, no que concerne a produção teórica feminista alerta-nos para o facto de que não há possível mutação dos esquemas conceptuais tradicionais, apesar do esforço das feministas, de que não há possível fuga "[...] from masculinist

- 7 Id., *ibid.*, p. 11.
- 8 Id., *ibid.*, p. 12.
- 9 Cf. Michael Reed and Michael Hughes, *Rethinking Organization*, London, Sage Publications, 1992, n.º 2.

educativas, também eles, (tal como os estudos organizacionais em geral) se caracterizam por um leque bastante grande de abordagens, abordagens essas que contemplam temas tais como: "[...] educational administration, female, feminine, feminist, sex, sexism, sex-role, sex role, sexuality, woman, and women"<sup>16</sup>. Daí se assinalar frequentemente que "[...] there exists a need to assemble the research on women in school administration"<sup>16</sup>. E isto, porque na base dos temas anteriormente assinalados se encontram outros tantos ou mais "sub-temas" que, pensamos poder resumidamente referir.

Assim, alguns dos estudos mais recentes sobre as organizações educativas elegem essencialmente como temáticas de análise a pouca representação das mulheres em cargos de gestão a nível da educação, sobretudo em cargos que se situam no topo hierárquico, os constrangimentos organização/família, a discriminação da mulher a nível organizacional como resultante de uma discriminação que ocorre a nível societal, os eventuais processos de mudança que podem ocorrer a nível da gestão escolar actualizada pelas mulheres. Enfim, todo um leque de temas que nos reportam essencialmente para os constrangimentos que as mulheres enfrentam quando em posição de gestoras da educação. A reflexão em torno desses constrangimentos leva a que muitas vezes, a nível dos estudos que temos vindo a mencionar, mais não se faça do que proceder àquilo que convencionalmente se tem chamado a "culpabilização da vítima"<sup>16</sup>.

- 13 Cf. Jenny Ozga, *Women in Educational Management*, Philadelphia, Open University Press, 1993, p. 2.
- 14 Cf. Charol Shakeshaft, op., cit., pp. 10-11.
- 15 Id., *ibid.*, pp. 10.
- 16 Cf. Judith A. Adkison, op., cit., p. 319. E, para que a listagem se não torne demasiado extensa, acrescentemos somente ainda: "Some studies have sought to determine attitudes toward women administrators. Other studies have attempted to identify underlying beliefs that generate negative attitudes toward women. Still other studies present findings that illuminate the effects of negative attitudes toward women. (...) Other attitudinal studies demonstrate the pervasive bias for men over women for school administrative positions [...]. Cf. Flora Ida Ortiz and Catherine Marshall, "Women in Educational Administration", in Norman J. Boyan, *Handbook of Research on Educational Administration - A Project of the American Educational Research Association*, New York & London, Longman, 1988, p. 131.

E, no meio de todo este grande leque de estudos, não faltam principalmente aqueles que se caracterizam por tentar reflectir sobre a «nature of a «female management style»»<sup>17</sup>.

A questão da diferenciação comportamental e de «performance» entre os actores organizacionais, dentro das organizações educativas (escolares), é um tema que nestes estudos transparece com grande relevo. Na verdade, segundo algumas perspectivas, “[...]women school administrators have always existed and (...) there is a rich literature which indicates that men and women in educational administration have neither a shared history nor identical experiences”<sup>18</sup>. Ora, essa tal diferenciação comportamental e de «performance» faz com que as mulheres criem “[...] a female culture that differs from the world males occupy in schools”<sup>19</sup>. Assinala-se também frequentemente que essa diferenciação que se estabelece se baseia no facto de haver uma «ideologia colectiva» que faz com que se acredite que não só as mulheres gerem de uma forma diferente como também gerem de uma forma «less effective (...) than men»<sup>20</sup>.

Assim, muitos dos estudos que se debruçam sobre a gestão da educação mostram-nos, mesmo que por vezes implicitamente, que “[...] it is not simply that «male» and «female» management styles differ: those styles are predicated on different values”<sup>21</sup>. E, sendo assim, não será de admirar que “[...] current research into management styles results in lists of qualities, skills and behaviors which are in themselves «masculine» in their orientation”<sup>22</sup>. Ora, na busca incessante da eficiência e da eficácia determinadas opiniões vão no sentido de julgar “[...] ser a direcção de escola mais apropriada ao homem pela sua racionalidade na tomada de decisão”<sup>23</sup>. É por isto mesmo que, muito apropriadamente, segundo a nossa perspectiva, se

17 Cf. Jenny Ozga, op., cit., p. 4.

18 Cf. Charol Shakeshaft, op., cit., p. 9.

19 Id., ibid., p. 14.

20 Id., ibid., p. 115.

21 Cf. Jenny Ozga, op., cit., p. 12.

22 Id., ibid., p. 66.

23 Cf. Giaci de Oliveira P. Vargas, *O Cotidiano da Administradora Escolar*. Campinas, Brasil, Papius Editora, 1993, p. 63.

are concerned, there was no apparent difference between women and men administrators”<sup>24</sup>.

Será talvez devido a este aspecto dualista (diferenciação *versus* não diferenciação) que se verifica a nível da produção teórica acerca da gestão actualizada pelas mulheres nas organizações educativas que, tal como em relação à gestão realizada pelas actoras femininas nas organizações em geral, se preconiza que “[...] it is perhaps time to play down the «sex differences» research in favour of a «commonalities» approach”<sup>25</sup>. Contudo, um dos problemas que se podem detectar quando se defende esta ««commonalities» approach» é o problema que consiste não essencialmente numa tentativa de construção de um modelo de androginia (que por si só já é bastante problemático), mas é o problema que consiste especificamente na transposição total da forma como os homens gerem para um tipo de gestão específica actualizada pelas mulheres. Haveria assim, uma mudança radical a nível do que se considera uma boa gestão (desta vez baseada essencialmente na peculiaridade da gestão feminina) que, a nosso ver, poderia originar uma nova estereotipificação gestonária. Pensamos que as seguintes citações são bastante clarificadoras quanto ao aspecto questionado: “Rather than urging women to forgo female styles and emulate men, (...) it seems that we should advise men to watch how women speak and listen and try to make those styles their own if they want to be effective school administrators”<sup>26</sup>; “Shakeshaft (...) suggests that, because of their socialization, women are more likely than men to have the skills needed for educational administration; men have to learn them”<sup>27</sup>. E, assim sendo, nas palavras de Charol Shakeshaft, “[...] the female world is very similar to the world of effective

26 Cf. Mariamma A. Varghese, *Women Administrators in Education*. New Delhi, Vikas Publishing House, 1990, p. 34.

27 Cf. Lynn Davies, op., cit., p. 64.

28 Cf. Charol Shakeshaft, op., cit., p. 186.

29 Cf. Kathryn A. Riley, “Leadership”. in *Quality and Equality. Promoting Opportunities in Schools*. London, Litho Link, 1994, p. 90.

schools”<sup>28</sup>. Por isso mesmo é que “[...] women’s traditional and stereotypic styles of communication are more like those of a good manager than are men’s stereotypic styles”<sup>29</sup> daí, esta autora defender incondicionalmente que todo e qualquer tipo de gestão deve concentrar as características da especificidade da gestão feminina, o que é bastante problemático e criticável.

Tendo em conta tudo o que anteriormente dissemos, podemos sem dúvida assinalar que também a nós nos parece que “A gender analysis within educational management theory or practice is not therefore about identifying fundamental sex differences in teachers or administrators”<sup>30</sup>. Para além deste aspecto, também não nos parece que uma análise acerca das relações de género possa consistir em “[...] providing female access to a male-dominated or male-defined occupational hierarchy”<sup>31</sup>. O que nos parece, isso sim, é que se tem de repensar a forma como a nível da gestão escolar, e a outros níveis de gestão, as relações de género têm sido conceptualizadas, de forma a que no domínio dos estudos organizacionais sobre essas questões não mais se proceda reiteradamente a posições teóricas extremistas que denotem uma “«blame the victim» analysis”<sup>32</sup>, por um lado, e, por outro lado, uma análise baseada no que apelidamos de “sublimação da vítima”.

Assim, na nossa perspectiva, o maior problema que se poderá inferir das conceptualizações levadas a cabo por grande parte dos estudos que se debruçam sobre as relações de género e sobre a forma como os homens e as mulheres actualizam a gestão escolar e a gestão *tout court*, não consiste particularmente no facto de muitas vezes se assinalar a existência de uma diferenciação entre as duas formas de gestão - diferenciação essa que até podemos admitir desde que não se revele que essa diferenciação está sobretudo baseada em assimetrias -, mas consiste essencialmente no facto de, mesmo que implicitamente, se

24 Cf. Lynn Davies, “Gender and Educational Management”. in *Equity and Efficiency? School Management in an International Context*. London, The Falmer Press, 1990, p. 64.

25 Cf. Jenny Ozga, op., cit., p. 167. Acrescenta ainda Jenny Ozga que “[...] it was politically desirable, some say necessary, for the research to report no differences between men and women. (...) the best political strategy for helping to break down the barriers was to show that women were as competent as men in management positions. (...) But describing male and female behavior as «equally effective» is saying something very different from «identical to»”. Id., ibid., pp. 167-168.

schools”<sup>30</sup>. Por isso mesmo é que “[...] women’s traditional and stereotypic styles of communication are more like those of a good manager than are men’s stereotypic styles”<sup>31</sup> daí, esta autora defender incondicionalmente que todo e qualquer tipo de gestão deve concentrar as características da especificidade da gestão feminina, o que é bastante problemático e criticável.

Tendo em conta tudo o que anteriormente dissemos, podemos sem dúvida assinalar que também a nós nos parece que “A gender analysis within educational management theory or practice is not therefore about identifying fundamental sex differences in teachers or administrators”<sup>32</sup>. Para além deste aspecto, também não nos parece que uma análise acerca das relações de género possa consistir em “[...] providing female access to a male-dominated or male-defined occupational hierarchy”<sup>33</sup>. O que nos parece, isso sim, é que se tem de repensar a forma como a nível da gestão escolar, e a outros níveis de gestão, as relações de género têm sido conceptualizadas, de forma a que no domínio dos estudos organizacionais sobre essas questões não mais se proceda reiteradamente a posições teóricas extremistas que denotem uma “«blame the victim» analysis”<sup>34</sup>, por um lado, e, por outro lado, uma análise baseada no que apelidamos de “sublimação da vítima”.

Assim, na nossa perspectiva, o maior problema que se poderá inferir das conceptualizações levadas a cabo por grande parte dos estudos que se debruçam sobre as relações de género e sobre a forma como os homens e as mulheres actualizam a gestão escolar e a gestão *tout court*, não consiste particularmente no facto de muitas vezes se assinalar a existência de uma diferenciação entre as duas formas de gestão - diferenciação essa que até podemos admitir desde que não se revele que essa diferenciação está sobretudo baseada em assimetrias -, mas consiste essencialmente no facto de, mesmo que implicitamente, se

30 Cf. Charol Shakeshaft, op., cit., p. 199.

31 Id., ibid., p. 186.

32 Cf. Lynn Davies, op., cit., p. 75.

33 Id., ibid., p. 75.

34 Id., ibid., p. 75.

assinalar e demonstrar reiteradamente que subjacente a essa diferenciação estão critérios de objectividade/racionalidade, caracterizadores da actuação masculina, por um lado, e por outro lado, critérios inatamente associados à intuição e emotividade, caracterizadores por excelência da "performance" gestonária feminina.

Ora, este tipo de diferenciação dualista conduz, inevitavelmente, a uma diferenciação assimétrica, diferenciação assimétrica essa que está particularmente enraizada nas concepções e nos valores que dominam acerca da natureza e funcionamento das organizações. De facto, "Organizations are often encouraged to be rational, analytical, strategic, decision-oriented, tough, and aggressive, and so are men"<sup>35</sup>. Ora, a isto se pode chamar uma espécie de «male dominance» organizacional<sup>36</sup>.

O que acabamos de apelar de «male dominance» organizacional advém de uma «ideologia colectiva» em vigor numa sociedade androcêntrica que avalia distintivamente os papéis desempenhados pelos homens e pelas mulheres e manifesta-se, não raras vezes, sob a tomada de decisões de alguns governos centrais na sua tentativa de impor "[...] a rational, bureaucratic system on schools, much in line with the working practices of male, managerial Heads"<sup>37</sup>. Ora, o que frequentemente acontece é que esta "[...] emphasis on efficiency and, essentially, a misreading of Taylor's scientific management turned schools into competitive bureaucraties"<sup>37</sup> e, assim sendo "Administrators created the myth of neutral professional competence, adopting the scientific management movement, (...) «to discover the One Best Way to perform complex human operations» (...) and emphasizing in schools the operational goals of efficiency, financial

35 Cf. Gareth Morgan, *Images of Organization*, London, Sage Publications, 1986, p. 178. De facto, segundo este autor "Many organizations are dominated by gender-related values that bias organizational life in favour of one sex over another (...) in ways that enable men to achieve positions of prestige and power more easily than women [...]" Id., *ibid.*, p. 178.

36 Cf. Jenny Ozga, op., cit., p. 33.

37 Cf. Flora Ida Ortiz and Catherine Marshall, op., cit., p. 123.

Por isso, e como eventualmente se poderá denotar ao longo desta análise, não defendemos, de forma alguma, perspectivas que apontem para a exclusividade quer de concepções baseadas em noções de "diferenciação", quer de concepções que apontem no sentido da existência de uma "não diferenciação", quer ainda de concepções que têm por base a ideia de que se pode e deve proceder à transposição do paradigma gestonário masculino existente para um paradigma completamente oposto e baseado na especificidade da gestão feminina que, os homens deveriam adoptar, na medida em que esta "especificidade" parece ser mais congruente com aquilo que alguma da produção teórica, literária e académica mais recente preconiza. Estamos nomeadamente a referir-nos aos modelos analíticos e, particularmente aos modelos políticos e de ambiguidade e ainda às perspectivas (neo) institucionais.

E, o não defendermos em exclusividade qualquer um dos três aspectos anteriormente assinalados, prende-se com o facto de não termos efectuado investigação empírica que nos permitisse assim proceder, mas prende-se essencialmente e sobretudo com o facto de nos parecer que a defesa incondicional de qualquer um destes aspectos - que vão completando o puzzle dos estudos organizacionais sobre as relações de género - pode perfeitamente ser problematizada, na medida em que, na nossa opinião, essa defesa remete, mesmo que implicitamente, para conceptualizações organizacionais também elas extremistas.

Assim, defender unicamente a existência de uma "diferenciação" entre a "performance" e os comportamentos dos actores organizacionais masculinos e femininos (diferenciação essa essencialmente baseada em critérios de racionalidade, objectividade/ intuição, emotividade) pode perfeitamente reforçar o paradigma tradicional gestonário masculino que perfeitamente se vislumbra através dos pressupostos defendidos por movimentos teóricos tais como o funcionalismo, a nível da sociologia, e pelas mais diversas teorias e ideologias organizacionais. Por outro lado, defender unicamente e exclusivamente a "não diferenciação" pode fazer-nos incorrer no erro de pensar que tudo, mas absolutamente tudo, é relativo e ambíguo a nível organizacional,

saving, standardization, and control of complex operations"<sup>38</sup>.

Todos os aspectos supra mencionados fazem com que estejamos plenamente conscientes de que "The traditional management of knowledge in educational administration has had the (...) effect of (...) promoting a base of theory, research, and knowledge disconnected from the voices, needs, and realities [...]"<sup>39</sup>. De facto, visualizar, problematizar e explicar os fenómenos organizacionais tendo por base, mesmo que implicitamente, concepções de "male dominance" faz com que também a nós nos pareça que "[...] this male lens has not only affected theories in the social sciences but has shaped reality in organizational behavior theories as well"<sup>40</sup>.

É assim que não pensamos que seja admissível a permanência em exclusivo de uma "androcentric nature of theory and research"<sup>41</sup> no seio dos estudos que sobre as organizações em geral e sobre as organizações educativas em particular se debruçam, nomeadamente, no que concerne a análise de questões tão problemáticas como o são as "relações de género".

38 Id., *ibid.*, p. 125. A este propósito relembramos que "The major activities according to classical management theorists are planning, organizing, deciding, staffing, controlling, reporting and budgeting". Cf. Mariamma A. Varghese, op., cit., p. 26, e que estas actividades eram implicitamente consideradas como só sendo possível ser levadas a cabo pelos homens. Será ainda de salientar que ainda hoje se acredita que "Effective management demands a considerable knowledge of the disciplines that make up modern management, techniques for planning, organizing, budgeting, controlling, staffing and the rest". Id., *ibid.*, p. 37, o que na nossa perspectiva vem renovar e acentuar o carácter tecnocrático das acções administrativas altamente defendido pelas ideologias de modernização da administração e das organizações. Ora, na nossa opinião, este aspecto mais não constitui do que uma das várias "perspectivas neo-taylorianas na organização e administração da educação". Cf. Licínio C. Lima, "Modernização, Racionalização e Optimização. Perspectivas neo-taylorianas na organização e administração da educação". In *Cadernos de Ciências Sociais*, nº 14, 1994.

39 Cf. Flora Ida Ortiz and Catherine Marshall, op., cit., p. 126.

40 Cf. Charol Shakeshaft, op., cit., p. 150.

41 Id., *ibid.*, p. 151. A este respeito haverá a assinalar que "A study of ten years of research in the *Educational Administration Quarterly* identified androcentric conceptualizations and methods in a majority of the articles". Id., *ibid.*, p. 162.

tal como preconizam alguns modelos analíticos. Defender, por outro lado ainda, a transposição de um paradigma gestonário masculino para um paradigma gestonário feminino leva a uma outra forma de estereotipificação da gestão organizacional.

Ora, é por tudo isto que nos parece que os estudos organizacionais sobre as relações de género deveriam contemplar não só posições extremistas, como o são algumas das defendidas pelas teorias e ideologias organizacionais, e como podem sê-lo algumas conceptualizações subjacentes aos modelos analíticos. Os estudos sobre as relações de género, em suma, poderiam e deveriam contemplar um hibridismo teórico que consistisse na aceitação de que tanto o "paradigma racionalista", como o "paradigma da ambiguidade" poderiam ser susceptíveis de explicar determinadas facetas da gestão organizacional *tout court*.

Assim sendo, propõe-se que os estudos organizacionais do domínio escolar efectuem propostas de modelos de análise de gestão sem dar a exclusividade de interpretação advinda sobretudo de qualquer teoria (e mesmo ideologia) organizacional, e isto porque como se pode inferir do nosso trabalho, pensamos que "Despite the central importance to organizations to thoroughgoing social reconstruction, the study of organizations has not developed a capacity to deal with fundamental change. Instead, established approaches tend to affirm present organizational realities and to deal with relatively minor adjustments within the present order"<sup>42</sup>.

Tendo em conta o que acabamos de referir, resta-nos dizer que partilhámos da opinião de que "The prognosis for the futur might be more hopeful if administration were to become

42 Cf. J. Kenneth Benson, "Organizations: A Dialectical View", in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 1977, p. 19, e Northcraft, Gregory B. and Gulek, Barbara A., "Point-Counterpoint: Discrimination Against Women in Management - Going, Going, Gone or Going but Never Gone?", in Ellen A. Fagenson, *Women in Management. Trends, Issues, and Challenge in Managerial Diversity*, Vol. 4, London, Sage Publications, 1993, pp. 219-245.

«known less as an essentially rational process and more as (...) «the product of chaotic conditions and a great deal of struggle and ambiguity»<sup>13</sup> e resta-nos acrescentar que nos opomos teoricamente (mas não retoricamente) a todo e qualquer tipo de determinismo inerente a qualquer uma das conceptualizações organizacionais, quando tomadas isoladamente.

E não poderíamos terminar esta análise sem mais uma vez referir que nos parece ser de uma necessidade premente que os estudos organizacionais que se efectuam sobre as relações de género contemplem, embora não em exclusividade, obviamente, o que a nível dos estudos organizacionais em geral se em considerado de mais inovador até à actualidade (sem falar-nos é certo no movimento pós-estruturalista). Queremos com isto dizer que as ideias de desconexão, de ambiguidade, de relatividade e sobretudo de não aceitação de uma mono-racionalidade hegemónica - tal como propõem alguns modelos analíticos - deveriam estar subjacentes às análises (explicativas e descritivas e não somente prescritivas e normativas, como tem acontecido), às teorias e modelos que tentam explicar o comportamento e a "performance" dos actores organizacionais femininos e masculinos - nem sempre racionais, nem sempre procedendo segundo óticas de eficiência e de eficácia, tendo objectivos ambíguos, entre outros aspectos; e isto, para que não mais se cometesse o erro de mesmo que implicitamente se cair na tentação de proceder a diferenciações assimétricas, diferenciações essas que em nada têm favorecido a imagem social e organizacional das mulheres e que, tendo em conta os principais pressupostos de que partem, de forma alguma "fariam Weber e F. W. Taylor remexerem-se nos túmulos", como Beare, Cadwell e Milliken, citados por João Barroso, sugerem, caso se verificasse nos estudos organizacionais uma "mudança de paradigma, comum ao que G. Ecker chama de «modernas teorias da organização educacional»<sup>14</sup>.

13 Cf. Jenny Ozga, op., cit., p. 33.

14 Cf. João Barroso, "Modos de Organização Pedagógica e Processos de Gestão da Escola: Sentido de uma Evolução". in *Inovação*. Vol. IV, nº9

- Vol. 4, London, Sage Publications, 1993, pp. 219 - 245.
- ORTIZ, Flora Ida and MARSHALL, Catherine. "Women in Educational Administration", in Norman J. Boyan. *Handbook of Research on Educational Administration - A Project of the American Educational Research Association*. New York & London, Longman, 1988, pp. 123 - 141.
- OZGA, Jenny. *Women in Educational Management*. Philadelphia, Open University Press, 1993.
- REED, Michael and HUGHES, Michael. *Rethinking Organization*. London, Sage Publications, 1992.
- RILEY, Kathryn A. "Leadership". in *Quality and Equality. Promoting Opportunities in Schools*. London, Litho Link, 1994, pp. 87 - 104.
- SHAKESHAFT, Charol. *Women in Educational Administration*. London, Sage Publications, 1989.
- ARGAS, Glaci de Oliveira P. *O Cotidiano da Administradora Escolar*. Campinas, Brasil, Papirus Editora, 1993.
- ARGHESE, Mariamma A. *Women Administrators in Education*. New Delhi, Vikas Publishing House, 1990.

#### Referências Bibliográficas:

- ADKISON, Judith A. "Women in School Administration: A Review of the Research". in *Review of Educational Research*. Santa Barbara, University of California, 1981, pp. 311 - 343.
- BARROSO, João. "Modos de Organização Pedagógica e Processos de Gestão da Escola: Sentido de uma Evolução". in *Inovação*. Vol. IV, nº9 2-3, pp. 55 - 86.
- BENSON, Kenneth. "Organizations: A Dialectical View". in *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22, 1977, pp. 1 - 26.
- DAVIES, Lynn. "Gender and Educational Management". in *Equity and Efficiency? School Management in an International Context*. London, The Falmer Press, 1990, pp. 61 - 83.
- FAITH, Karlene. "Resistance: Lessons from Foucault and Feminism". in H. Lorraine Radtke and Henderikus J. Stam. *Power/Gender - Social Relations in Theory and Practice*. London, Sage Publications, 1994, pp. 36 - 63.
- HEARN, Jeff et alii. *The Sexuality of Organization*. London, Sage Publications, 1992.
- LIMA, Licínio C. "Modernização, Racionalização e Optimização. Perspectivas neo-taylorianas na organização e administração da Educação". in *Cadernos de Ciências Sociais*. nº 14, 1994.
- MARTIN, Joanne. "The Organization of Exclusion: Institutionalization of Sex Inequality, Gendered Faculty Jobs and Gendered Knowledge in Organizational Theory and Research". in *Organization Articles*. Vol. 1 (2), London, Sage Publications, 1994, pp. 401 - 431.
- MORGAN, Gareth. *Images of Organization*. London, Sage Publications, 1986.
- NORTHCRAFT, Gregory B. and GUTEK, Barbara A., "Point-Counterpoint: Discrimination Against Women in Management - Going, Going, Gone or Going but Never Gone?". in Ellen A. Fagenson, *Women in Management. Trends, Issues, and Challenge in Managerial Diversity*.

#### PARA QUE SERVEM OS CONSELHOS PEDAGÓGICOS? ESTUDO DE (UM) CASO DE UMA ESCOLA BÁSICA 23

Luís Leandro DINIS\*

#### Introdução

"1 - O conselho pedagógico é o órgão de gestão das escolas preparatórias, preparatórias e secundárias e secundárias nos domínios da orientação pedagógica e da formação do pessoal docente.

1.1 - No âmbito da sua actuação, o conselho pedagógico trabalha em estreita ligação com a respectiva direcção regional de educação e entidades vocacionadas para a formação de professores, de acordo com a legislação em vigor. ...

8 - As reuniões em que o número de docentes presentes não for pelo menos igual ao do número de membros não docentes não têm carácter deliberativo. ...

11 - O conselho directivo deve respeitar as recomendações do conselho pedagógico, a menos que, não sendo legal ou possível fazê-lo, delibere em contrário, facto de que informará o conselho pedagógico e a respectiva direcção regional de educação"

Despacho nº 8/SERE/89 de 8 de Fevereiro

Certamente não existe nas escolas portuguesas, entre os professores, ideia mais generalizada (e defendida) do que a que atribui aos conselhos pedagógicos primordial importância para o funcionamento pedagógico-didáctico da escola. É interessante verificar, entretanto, que ela não tem a correspondente tradução em termos de satisfação e disponibilidade dos professores para integrarem aquele órgão. As proverbiais "queixas" sobre o funcionamento das reuniões do conselho pedagógico, a sempre "alegada" perda de tempo que elas são, o tédio e a "chatices" de