

**A ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL À LUZ DA “TEORIA DA CURVATURA DA VARA” DE DERMEVAL SAVIANI: UMA ABORDAGEM HISTÓRICO-CRÍTICA**

**BUSINESS ADMINISTRATION UNDER THE “THEORY OF BUCKLE STICK” FOR DERMEVAL SAVIANI: AN HISTORICAL-CRITICAL APPROACH**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS A LA LUZ DE LA "TEORÍA DE LA CURVATURA DEL PALO" DE UN ACERCAMIENTO HISTÓRICO: DERMEVAL SAVIANI REVISIÓN SCORE**

**Marcos Pereira dos Santos<sup>1</sup>**

**Resumo:** Este artigo tem como principal objetivo efetuar uma abordagem histórico-crítica acerca da administração empresarial à luz da “teoria da curvatura da vara” de Dermeval Saviani. Para tanto, inicialmente são apresentadas algumas notas históricas relativas à atividade administrativa em geral. Em seguida, traz-se a lume definições conceituais concernentes à administração empresarial em sentido amplo. Na sequência, tecemos breves comentários alusivos à vida acadêmica-profissional e às obras científicas de Dermeval Saviani. Por fim, buscamos realizar uma análise reflexiva sobre a pedagogia progressista histórico-crítica da “teoria da curvatura da vara” de Dermeval Saviani e suas aplicações ao campo da administração empresarial no Brasil.

**Palavras-chave:** Administração empresarial. Teoria da curvatura da vara. Dermeval Saviani. Pedagogia histórico-crítica.

**Abstract:** This article main objective is making a historical-critical analysis of corporate governance in the light of the "theory of buckle stick" of Dermeval Saviani. There fore, initially we present some historical notes concerning administrative activity in general. Then brings it to light conceptual definitions concerning corporate governance in a broad sense. Further, weave brief comments alluding to academic life the professional and scientific works Dermeval Saviani. Finally, we made a reflective analysis of the historical-critical progressive pedagogy "theory of buckle stick" of Dermeval Saviani and its applications to the field of business administration in Brazil.

**Key-words:** Business administration. Theory of buckle stick. Dermeval Saviani. Historical-critical pedagogy.

---

<sup>1</sup> Doutor em Educação, linha de pesquisa "Ensino e Aprendizagem", pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Professor adjunto de Filosofia Geral do curso de Bacharelado em Administração de Empresas na Faculdade Sagrada Família (FASF), em Ponta Grossa - Paraná.

**Resumen:** Este artículo tiene como objetivo principal hacer un enfoque histórico crítico sobre la administración de la empresa a la luz de la "teoría de la curvatura del palo" de Dermeval Saviani. Para ello, inicialmente se presentan algunos apuntes históricos sobre la actividad administrativa en general. Luego sacar las definiciones conceptuales sobre administración de empresas en un sentido amplio. Como resultado, tejemos breves comentarios alusivos a las obras de la vida profesional y científicas académicas de Dermeval Saviani. Finalmente, realizamos un análisis reflexivo sobre pedagogía progresista y crítica histórica de la "teoría de la curvatura de la vara" por Dermeval Saviani y sus aplicaciones en el campo de la gestión empresarial en Brasil.

**Palabras-clave:** Administración de empresas. Teoría de la curvatura de la vara. Dermeval Saviani. Pedagogía histórico-crítico.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Garcia (1991), a Administração inclui todos os deveres e as funções concernentes à iniciação de uma empresa (indústria, comércio, escola etc.), ao seu funcionamento, ao estabelecimento das políticas principais, à provisão de toda a equipe necessária ao delineamento da forma geral de organização sob a qual trabalhará a empresa e à seleção dos chefes (diretores e gestores) principais.

A ciência administrativa é, embora de base filosófica, uma disciplina técnica, que tem como objeto próprio de estudo os métodos e processos mais eficientes e práticos de se organizar e administrar uma empresa; ordenados aos ideais do mundo do trabalho e da sociedade em geral.

No intuito de melhor compreender essas questões, o presente artigo busca efetuar uma abordagem histórico-crítica acerca da administração empresarial à luz da "teoria da curvatura da vara" de Dermeval Saviani (1983); de modo que as discussões aqui apresentadas possam contribuir significativamente para a ampliação do arcabouço teórico existente na área e servir de valiosa fonte de estudos e pesquisas científicas a estudantes e profissionais de Administração.

## 2 ADMINISTRAÇÃO: ALGUMAS NOTAS HISTÓRICAS

A Administração é tão antiga quanto a vida humana na Terra. Na Bíblia Sagrada, o Velho Testamento já apresenta uma série de exemplos referentes a fatos administrativos, dentre os quais a presença de Moisés no deserto talvez seja o mais expressivo: exercitou a *delegação de autoridade* com toda clareza. (VÁRIOS AUTORES, 1993)

Entretanto, pode-se dizer que é recente a utilização da Administração como Ciência, técnica ou arte a serviço da coletividade, com o emprego de processos científicos para a realização do trabalho humano.

Até o final do século XX, aproximadamente, a preocupação dos administradores de empresas se restringia à organização material e econômica da produção, com o conseqüente aperfeiçoamento de máquinas e ferramentas, a fim de se obter o rendimento máximo. Havia um claro desinteresse pelo fator humano, uma vez que o homem era substituído pela máquina, sendo esta o centro de todas as atenções.

O elemento humano passou a constituir o fator básico na organização científica da produção quando se criou a “ciência do trabalho” (Ergologia). As obras de Dill Scott e Munsterberg, por exemplo, na década de 1910, nos Estados Unidos, foram o ponto de partida do estudo psicológico do trabalho, a que Frederic Winslow Taylor (1856-1915) e Henry Fayol (1841-1925) depois deram maior ênfase, chegando à ideia de *racionalização administrativa*; expressão introduzida pela primeira vez na Conferência Econômica Mundial de Londres, em 1927, e que significa:

Conjunto de métodos, técnicas e organização que dizem respeito ao menor desperdício de trabalho e de material, incluindo: organização científica do trabalho, padronização, simplificação dos processos de trabalho e aperfeiçoamento dos métodos; com a finalidade de aumentar a produção, melhorar as condições dos serviços e reduzir os custos de produção. [...] Em última instância, pode-se dizer que a racionalização administrativa é a luta contra o desperdício, a fim de se obter eficiência. Ela objetiva dotar o organizador e o administrador de um processo mental capaz de auxiliá-los na solução dos problemas, determinando o abandono da improvisação e a coordenação voluntária e metódica das experiências acumuladas. A pesquisa e o método, portanto, são as verdadeiras bases da racionalização. (NISKIER, 1969, p.15)

Dessa forma, o homem começou a ser considerado a medida do trabalho, e não o trabalho a medida do homem. Em outras palavras, isso quer dizer que o rendimento do trabalho não poderia ser uniforme para todos os operários porque eles são diferentes entre si em aptidões, qualidades e capacidades; devendo ser levada em conta uma série de condições fisiológicas, psicológicas, éticas, morais e técnicas inerentes à própria condição humana.

### **3 DECIFRA-ME OU TE DEVORO: O QUE É ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL?**

A Administração, tal como é entendida e realizada nos dias atuais, é produto de longa evolução histórica e traz a marca das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade capitalista. Por isso, para melhor compreender sua natureza, faz-se preciso examiná-la, em primeiro lugar, independentemente de qualquer estrutura social determinada. Isso implica, pois, examinar o conceito de administração em seu sentido geral, em sua concepção mais simples, em sua “essência”, ou seja, abstraindo as determinações social e historicamente situadas.

Assim sendo, pode-se, de acordo com Ayres Bello (1980, p.10), definir conceitualmente Administração como sendo a “ciência, técnica ou arte de planejar, organizar, orientar, dirigir e controlar todos os empreendimentos humanos e esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum”.

Dito de outra maneira, Administração é a utilização racional de recursos materiais e conceituais para a realização de fins determinados. Ela se configura, grosso modo, como uma atividade exclusivamente humana; haja vista que somente o homem é capaz de estabelecer livremente objetivos a serem alcançados. Os animais irracionais, em geral, também realizam diversas atividades, mas suas ações são qualitativamente diversas das ações humanas; já que eles não conseguem transcender seu estado natural, agindo apenas no âmbito da necessidade.

A título de exemplificação, torna-se profícuo chamar a atenção para o fato de que:

Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha envergonha mais de um arquiteto humano com a construção dos favos de suas colmeias. Mas o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça, antes de construí-lo com cera. No fim do processo de trabalho obtém-se um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador, e, portanto, idealmente. Ele não apenas efetua uma transformação da forma da matéria natural; realiza, ao mesmo tempo, na matéria natural seu objetivo, que ele sabe que determina, como lei, a espécie e o modo de sua atividade e ao qual tem de subordinar sua vontade. (MARX, 1983, p.149-150)

Uma vez que estabelece objetivos, o homem precisa utilizar racionalmente os meios de que dispõe para realizá-los. Daí a atividade administrativa ser não apenas exclusiva, mas também necessária, à vida do homem. Isso implica assegurar que o homem age tanto mais administrativamente quanto mais ele conjuga seus conhecimentos e técnicas, os faz avançar e os aperfeiçoa, na utilização de seus meios de produção.

Não é novidade afirmar que o objeto de estudo da Administração sempre foi a organização (social, comercial, empresarial, industrial etc.). Não existe organização sem Administração, e a recíproca é quase sempre totalmente verdadeira; visto que é precipuamente dentro das organizações que a Administração é exercida. Nesse contexto, há de se considerar que a Administração não se ocupa do esforço despendido por pessoas isoladamente, uma vez que está diretamente voltada para a coordenação de atividades grupais. (CHIAVENATO, 1979)

A atividade administrativa, enquanto utilização racional de recursos materiais e conceituais para atingir determinados fins, é condição necessária da vida humana. Sempre existiu, portanto, permeando as mais diversas formas de organização social. Esse fato, por si só, já empresta à Administração um caráter progressista, pois foi agindo administrativamente que o homem conseguiu superar seu primitivo estado de necessidade natural, produzir sua existência material de forma cada vez mais eficaz e produzir-se a si próprio como realidade diferenciada da natureza; natureza essa concebida por Saviani (1980, p.39) como “tudo aquilo que existe independentemente da ação do homem”.

Reconhecer, pois, que o homem precisou – e sempre precisará – utilizar racionalmente tais recursos com vistas à concretização de fins, não implica dizer

que a atividade administrativa é imutável em todos os tipos de sociedade ao longo da história. Todavia, é preciso levar em consideração que a atividade administrativa participa das contradições e forças (sociais, econômicas, políticas, culturais etc.) em conflito em cada período histórico e em cada formação social determinada. Por isso, sua realização concreta determina, ao mesmo tempo em que é determinada por essas forças e contradições; o que nos permite concluir que:

Essa relação de mútua determinação com as contradições vigentes na sociedade revela, mais uma vez, o caráter progressista da atividade administrativa, uma vez que são essas contradições que acabam determinando a superação do modo de produção até então dominante e sua passagem para outro historicamente mais avançado. [...] Na medida em que a atividade administrativa participa das contradições ao nível das relações de produção e das forças produtivas, e na medida em que estas, evoluindo, reclamam sucessivamente novos modos de produção, essa evolução e essa passagem trazem em seu bojo novas maneiras de administrar que são negadas (e superadas) num momento subsequente. (PARO, 1990, p.31-32)

É fato que tanto na indústria quanto no comércio em geral o objetivo fundamental da Administração é a riqueza material, o lucro financeiro; onde o objeto da ação administrativa é, quase sempre, o trabalho material, a mão de obra qualificada. Nesse sentido, podemos assegurar, em linhas gerais, que administrar uma empresa é tirar o melhor partido das circunstâncias para fazê-la *sobreviver e progredir*. E isso só é possível, em nosso entendimento, através da *racionalização administrativa*.

#### **4 LUZ, CÂMERA, AÇÃO ... : CONHECENDO DERMEVAL SAVIANI – BREVE BIOGRAFIA**

Dermeval Saviani nasceu em 1944, na capital paulista. É doutor e mestre em Educação, bacharel em Filosofia e, desde 1967, atua como professor de Ensino Superior. No Brasil, já assumiu praticamente todas as funções técnico-administrativas e pedagógicas em várias universidades públicas (estaduais e federais) e particulares.

Na década de 1980 foi coordenador dos Programas de Mestrado e Doutorado em Educação na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Atualmente é professor emérito de Filosofia da Educação nos cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP); coordenador geral do Grupo de Estudos e Pesquisas em “História, Sociedade e Educação no Brasil” (HISTEDBR) e pesquisador do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), “agência de fomento do Ministério da Educação (MEC) que, assim como a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), está interessada em melhor conhecer o panorama da formação pós-graduada *stricto sensu* no país”. (VELLOSO e VELHO, 2001, p.5)

Saviani tem inúmeros artigos publicados em revistas especializadas e é autor de várias obras voltadas ao campo educacional, dentre as quais podemos citar: *Educação brasileira: estrutura e sistema* (1973), *Educação: do senso comum à consciência filosófica* (1980), *Escola e democracia* (1983), *Ensino público e algumas falas sobre universidade* (1984), *Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações* (1987), *Sobre a concepção de politecnia* (1989), *A nova lei da educação* (1997), *Da nova LDB ao novo Plano Nacional de Educação: por uma outra política educacional* (1998), *Política e educação no Brasil* (2002), *História das ideias pedagógicas no Brasil* (2007) entre outras.

Em praticamente todas as suas obras, o autor destaca a necessidade de se elaborar uma teoria educacional a partir da prática pedagógica e de tal teoria ser capaz de servir de base para a construção de um sistema educacional. Realça, também, de acordo com Gadotti (2003), a necessidade da atividade sistematizadora da prática educativa, referindo-se a cinco *métodos principais*: lógico, científico, empírico-logístico, fenomenológico e dialético; e a diferentes *correntes pedagógicas*: materialismo, pragmatismo, psicologismo, naturalismo e sociologismo.

Nessa perspectiva, Dermeval Saviani acredita que para uma reflexão ser filosófica torna-se necessário cumprir três requisitos básicos: a radicalidade (reflexão em profundidade), a rigurosidade (utilização de métodos científicos determinados) e a globalidade (aplicação ao contexto no qual se insere).

## 5 ENTRE O PERENE E O NOVO: POR UMA PEDAGOGIA PROGRESSISTA HISTÓRICO-CRÍTICA DA “TEORIA DA CURVATURA DA VARA” DE DERMEVAL SAVIANI APLICADA À ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL

Para tornar efetivo o processo educativo é preciso dar-lhe uma orientação sobre as finalidades e os meios da sua realização, conforme opções que se façam quanto ao tipo de homem que se deseja formar e de sociedade a que se aspira. E essa função pertence, de forma muito particular, à Pedagogia, que pode ser, grosso modo, conceitualmente definida como:

[...] ciência *da e para a* educação, que investiga a teoria e a prática do processo educativo nos seus vínculos com a ação social global, a instrução, o ensino e a aprendizagem escolar. A Pedagogia é um campo de conhecimentos que pesquisa a natureza das finalidades da educação numa determinada sociedade, bem como os meios apropriados para a formação dos indivíduos; tendo em vista prepará-los para as tarefas da vida social. Uma vez que a prática educativa é o processo pelo qual são assimilados conhecimentos e experiências acumulados pela prática social da humanidade, cabe à Pedagogia assegurá-lo, orientando-o para finalidades sociais e políticas, e criando um conjunto de condições metodológicas e organizativas para viabilizá-lo. (LIBÂNEO, 1991, p.24)

Nesse contexto, os termos “progressista”, “revolucionário” ou “transformador”, segundo Snyders (1980), são utilizados para designar as tendências pedagógicas que, partindo de uma análise crítica das realidades sociais, sustentam implicitamente as finalidades sociopolíticas da educação. É fato que a chamada “pedagogia progressista” não tem como institucionalizar-se numa sociedade capitalista; daí ser ela um instrumento de luta dos professores ao lado de outras práticas sociais.

Atualmente, a pedagogia progressista tem-se manifestado em três tendências pedagógicas principais, a saber: 1ª) *libertadora*, mais conhecida como “pedagogia emancipatória” ou “pedagogia da problematização”, da qual Paulo Reglus Neves Freire (1921-1997) é o principal expoente; 2ª) *libertária*, que reúne os defensores da autogestão pedagógica – Célestin Freinet (1896-1966), Miguel Gonzales Arroyo etc.; e 3ª) *histórico-crítica, dialética* ou *crítico-social dos conteúdos*, da qual Dermeval Saviani (1944 - ) é considerado a figura de maior



representatividade no Brasil, ao lado de Anton Semionovitch Makarenko (1888-1939), Bogdan Suchodolski (1907-1992), Antônio Gramsci (1891-1937), Lév Seminovitch Vygotsky (1896-1934), Georges Snyders, Bernard Charlot, David Ausubel, Michel Lobrot, Francisco Ferrer, Adolfo Sánchez Vásquez, Henry Giroux, Maurício Tragtenberg, Álvaro Vieira Pinto, José Carlos Libâneo, Carlos Roberto Jamil Cury, Guiomar Namó de Mello, Wagner Gonçalves Rossi, Carlos Rodrigues Brandão, Moacir Gadotti, João Luiz Gasparin, Manacorda, Pistrak, Oury, Kosik, Leontiev entre outros importantes estudiosos da educação.

No que diz respeito especificamente à tendência da pedagogia progressista histórico-crítica, faz-se profícuo destacar que a mesma:

[...] acentua a primazia dos conteúdos no seu confronto com as realidades sociais; propõe uma síntese superadora das pedagogias tradicional e renovada, valorizando a ação pedagógica enquanto inserida na prática social concreta. Entende a escola como mediação entre o individual e o social, exercendo aí a articulação entre a transmissão dos conteúdos e a assimilação ativa por parte de um aluno concreto, isto é, inserido num contexto de relações sociais; de forma que dessa articulação resulta o saber criticamente reelaborado. (LUCKESI, 1991, p.64)

Corroborando com Saviani (1991), isso significa dizer que a pedagogia crítico-social dos conteúdos busca construir uma teoria pedagógica a partir da compreensão da realidade histórica e cultural, a fim de tornar possível o papel mediador da educação no processo de mudança social. Não que a educação possa, por si só, produzir a democratização da sociedade; mas a ressignificação se faz de forma mediatizada, ou seja, por meio da transformação das consciências humanas.

Tendo como pano de fundo a concepção histórico-crítica de educação, a “teoria da curvatura da vara”, para a qual Dermeval Saviani busca inspiração em Lênin (1870-1924) – pseudônimo do marxista russo Vladimir Illitch Ulianov, pode ser enunciada da seguinte forma: “[...] quando a vara está torta, ela fica curva de um lado e se você quiser endireitá-la, não basta colocá-la na posição correta. É preciso curvá-la para o lado oposto”. (SAVIANI, 1983, p.63)

Face ao exposto, cabe-nos indagar: O que é essa “vara” a que Saviani faz referência? Qual a aplicabilidade da “teoria da curvatura da vara” à administração empresarial?

No início dos anos 80, Saviani denunciava que a “vara da Educação” estava “torta”, isto é, pendia para um lado sob o peso do escolanovismo que, radicalizado pela preocupação com os métodos e as técnicas de ensino, derivava para a pedagogia tecnicista. De acordo com Gasparin (2005), essa problemática veio à tona como uma forma de crítica à educação tradicional, que fazia crer que as pedagogias novas/inovadoras seriam portadoras de todas as virtudes, enquanto que a pedagogia conservadora seria portadora de todos os defeitos e nenhuma virtude.

Isso significa dizer que a “vara” apontava para o lado da “Escola Nova”, também chamada de “Escola Ativa” ou “Escola Renovada”. Sendo assim, faz-se necessário tentar, então, “inverter a tendência pedagógica corrente”; não para promover uma espécie de “recuo” para os lados do ensino tradicional, mas para que com a inflexão a “vara” atinja o seu “ponto correto”, o seu “ponto de equilíbrio”. Em outras palavras: “endireitar” uma “vara” que está “torta” exige um movimento vigoroso, radical.

Nos dias atuais, decorridas exatamente três décadas da criação da “teoria da curvatura da vara” por Dermeval Saviani (1983), parece-nos oportuno retomar a concepção do supracitado autor aplicando-a à administração empresarial e, nesse contexto, questionar: Para que lado pende, hoje, a “vara da Administração”?

Talvez a resposta mais rápida seria: para o lado do participacionismo. Entretanto, entendemos que mais que pender para um lado, a “vara da Administração” encontrar-se-ia “retorcida” por “modismos empresariais”, por “aventuras administrativas” patrocinadas pelas instâncias oficiais e descontinuidades das políticas públicas. É, pois, até possível que a “vara” não esteja “torta” para lado nenhum, mas apenas “tombada” junto ao chão, “retorcida” ... Apenas?!

A denominada “sociedade plural”, “tolerante”, onde convivem variadas tendências pedagógicas, e o ritmo de “caleidoscópio eletrônico”, tão rápido que não fixa figura alguma, fazem com que se confunda pluralismo com ecletismo, síntese com justaposição de partes; e aí, o que temos é exatamente isso: uma

administração empresarial (ainda) disforme que é “tudo” e “nada” ao mesmo tempo, e tanto “tudo” quanto “nada” é muita (pouca?!) coisa ...

Assim como para se “endireitar” uma “vara” que se encontra “torta” não basta colocá-la na posição correta, mas é necessário curvÁ-la do lado oposto (SAVIANI, 1983); da mesma forma, em administração empresarial, no embate ideológico, não é suficiente enunciar a concepção correta para que os desvios sejam corrigidos. Torna-se imprescindível, pois, abalar as certezas, desautorizar o senso comum, o empírico. E, para isso, nada melhor que trazer à tona a falsidade daquilo que é tido como tautologicamente verdadeiro, demonstrando ao mesmo tempo a verdade daquilo que é considerado como falaciosamente falso.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

À medida que este artigo ia adquirindo forma e sentido, nos inquietávamos cada vez mais com a observação de que, ao menos em nível central, a ação dos administradores de empresas têm se limitado a cumprir apenas tarefas de cunho burocrático; cuja divisão social do trabalho nos parece, até então, incoerente, difusa e ineficaz. Via de regra, a estrutura burocrática cria suas próprias normas, impõe seus padrões de desempenho e de comportamento dos agentes nela envolvidos, pouco adiantando exortações e manifestações de alta racionalidade.

Face a isso, concordamos com Oliveira (1998) ao propor que um caminho mais seguro, talvez não a solução, seja a busca de recomposição dos elos ao longo do tempo e que tem a ver mais diretamente com o desempenho profissional dos administradores de empresas.

Em primeiro lugar, a supracitada autora entende que dever-se-ia investir grande esforço no sentido de compreensão do que tem ocorrido e do que está acontecendo no setor empresarial. Isso implica em articular explicações e posturas teóricas mais compreensivas do que as habitualmente oferecidas pelo senso comum.

Num segundo momento, necessitar-se-ia buscar meios capazes de reverter as tendências indicativas da fragmentação que se quer combater. E aqui, neste ponto, algumas coisas já podem ser constatadas, como a falência

dos modelos de planejamento centralizados e concebidos autoritariamente do centro para a periferia do poder. Em outros termos, isso significa dizer que, ao menos no Brasil, o modelo de planejamento existente não serve mais. Estamos todos à procura de um novo paradigma.

Outro aspecto que ajudaria na busca de um novo perfil para os administradores de empresas é a desejada compatibilização entre formação teórica e experiência prática. Não se admite mais administradores que não conheçam, por inteiro, seu universo de trabalho. Nesse aspecto, talvez, a recomposição se efetive, como, aliás, sempre deveria ter sido, recrutando os administradores entre pessoas com razoável experiência em diferentes tarefas do sistema administrativo-empresarial.

A crítica da administração tradicional/conservadora, centralizadora, tecnicista, autoritária, reprodutora da divisão social do trabalho foi sobejamente realizada. Com o olhar voltado para o lado oposto, contrapôs-se, sobretudo no início da década de 1980, à gestão democrática, com as suas variantes mais de nome que de forma e conteúdo: gestão compartilhada, gestão participativa, gestão colegiada entre outras. (MACHADO, 2003)

Sem mais delongas, resta-nos explicitar ainda que ao fazermos a crítica da gestão participativa, contrapondo-a à administração tradicional, tivemos a intenção clara de sermos provocativos, de propormos uma análise crítico-reflexiva que buscasse o “ponto de equilíbrio”, o “ponto correto” de inflexão da “vara administrativa”, ou seja, um “novo padrão de gestão” para a administração empresarial brasileira. Salve a tendência progressista histórico-crítica! Viva Dermeval Saviani!

## **7 REFERÊNCIAS**

AYRES BELLO, R. **Princípios e normas de administração escolar**. São Paulo: Editora do Brasil S.A., 1980. (Coleção Pedagógica).

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

GADOTTI, M. **História das ideias pedagógicas**. 8.ed. São Paulo: Ática, 2003. (Coleção Série Educação).

GARCIA, W. E. **Administração educacional em crise**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1991. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo – v.46).

GASPARIN, J. L. **Uma didática para a pedagogia histórico-crítica**. 3.ed. Campinas: Autores Associados, 2005. (Coleção Educação Contemporânea).

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1991. (Coleção Magistério 2º Grau – Série Formação do Professor).

LUCKESI, C. C. **Filosofia da educação**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1991. (Coleção Magistério 2º Grau – Série Formação do Professor).

MACHADO, L. M. Quem “embala” a escola?: considerações a respeito da gestão da unidade escolar. In: MACHADO, L. M.; MAIA, G. Z. A. (Orgs.). **Administração e supervisão escolar: questões para o novo milênio**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p.71-81, 2003.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política**. 29.ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

NISKIER, A. **Administração escolar**. São Paulo: Edições Tabajara S.A., 1969. (Coleção Normalista – v.03).

OLIVEIRA, M. A. M. **Escola ou empresa?** Petrópolis: Vozes, 1998.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 4.ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1990.

PESCAROLO, Carina; COMAR, Rodrigo Tomazinho; MARCHI, Soraia Paulino. O SISTEMA DE FRANQUIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: VANTAGENS, DESVANTAGENS E PERSPECTIVAS. **Percurso**, [S.l.], v. 3, n. 26, p. 389 - 409, dez. 2018. ISSN 2316-7521. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/3149/371371681>>. Acesso em: 05 maio 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/RevPercurso.2316-7521.v3i26.3149>.

SAVIANI, D. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1980. (Coleção Educação Contemporânea).

----- **Escola e democracia**. Campinas: Autores Associados, 1983. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo – v.05).

----- **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 2.ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1991. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo – v.40).

SNYDERS, G. **Pedagogia progressista**. Lisboa: Editora Almedina, 1980.

VÁRIOS AUTORES. **A Bíblia Sagrada**: antigo e novo testamento. Traduzida em português por João Ferreira de Almeida. 2.ed. São Paulo: Editora da Sociedade Bíblica do Brasil, 1993.

VELLOSO, J.; VELHO, L. **Mestrandos e doutorandos no país**: trajetórias de formação. Brasília: CAPES, 2001.

VENTURI, Eliseu Raphael. CIDADANIA EMPRESARIAL: FERRAMENTAS DE GESTÃO E ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL. **Revista Jurídica**, [S.l.], v. 1, n. 38, p. 119 - 135, dez. 2015. ISSN 2316-753X. Disponível em: <<http://revista.unicritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/1264/825>>. Acesso em: 05 maio 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v1i38.1264>.