

## A TRANSACIONALIDADE CONIVENTE MODELAR E SUA CONSTÂNCIA NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR DO BRASIL

Prof. Dr. Jorge Lopes\*

**Resumo:** Fundamenta-se o modelo transacional nas evidentes atividades das transações emergenciais de situações, nas quais as variáveis do contexto sejam premiações, recompensas e punições. Caracteriza-se pelo personalismo, individualismo e estabilidade funcional durante todo o processo decisório, como forma de manutenção do sistema ao qual empresta seus serviços e dele se locupleta sem relação com o coletivo. Contingencia-se todo o participante como episódico e estabelece perigosa latencidade grupal que deverá ser neutralizada via manipulação de suas fraquezas. Com a comunidade, desenvolve uma relação de cumplicidade estruturada na subserviência. Da conivência surge a manipulação e a evidência da habilidade na busca constante da concreticidade do sucesso. Suas delegações de poder serão sempre periféricas, obstaculando potencialidades. Sua visão normatizadora para salvaguarda do sistema ideológico tangencia o visível e o sensível. Concluindo, a ótica transacional é momentânea, previsível, de acurado controle de planejamento, mínima interação organizacional e máxima agenda de benefícios próprios.

**Palavras-chaves:** Administração transacional; administração situacional; modelo transacional de administração; organização escolar brasileira.

**Abstract:** The transactional model is based on activities of transactional emergencies situations, where the variables in the context are prizes, rewards and punishments. It is characterized by personality, individualism and functional stability during the whole decision process as a way to maintain the system, to which services are lent and advantages taken without any clear relationship within the group. Every participant is seen as episodic and establishes a dangerous and occult relation within the group which should be neutralized by the manipulation of its weaknesses. Within the community a relationship of complicity based on subservience is developed. Because of that connivance a kind of manipulation can be observed as well as an improvement on the skills seeking for a concrete success. The model's power can be peripheral and sometimes works as a barrier to individual's potentialities. Its standardized perspective, a way of keeping its ideologic system, will keep away what is visible and sensible. The final consideration about the model is that it is momentary, undemocratic, and controlled planning, with the minimum human interaction within the organization where benefits exist but, mostly to the leaders themselves.

**Descriptors:** Transactional administration; situational administration; transaction of model of administration; Brazilian school organization.

Dentre os diversos trabalhos publicados por James McGregor Burns entre 1975 e 1985, sobre modelos de liderança organizacional, destaca-se o modelo Transacional no qual o autor enfatiza a presença durante todo o processo das relações de conivência, como a forma utilizada pela gestão no desenrolar de situações que envolvam o comportamento organizacional dos participantes.

A retenção do extensivo consumo burocrático encontrado no desenvolvimento de todo o processo, ocasionado pela presença constante das regras e legislações negocia-

---

\* Doutor em Educação. Chefe do Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educacional (DAEPE) da Universidade Federal de Pernambuco.

das, cria 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 barganha e nas necessidades emergenciais de específicas situações, nas quais a 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 dele se locupleta, sem qualquer relação com o coletivo.

O gestor transacional é possuidor de um senso de comportamento organizacional bastante definido, sensível e visível não procurando de maneira alguma desenvolver suas atividades comprometedoras de forma pouco transparente, 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 e os 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 bastantes restritas e limitadas de quantidade, qualidade e natureza, tendo em vista a

interpretação de que o volume será sempre um obstáculo às manobras transacionais.

4 - Por não interagir com o coletivo o gestor transacional não possui afinidades com os fins do grupamento ou da organização.

5 - O gestor transacional apenas busca cumprir o estabelecido em sua agenda de benefícios próprios, não aceitando interferências que possam alterar o cumprimento dos seus fins, para isto poderá ter procedimentos variáveis.

6 - Não reconhece as preponderâncias dos fatores de bem estar coletivo a não ser que estes pressuponham determinados fins vantajosos para as suas conviências transacionais, desta forma o bem estar coletivo transforma-se em um instrumento de assistencialismo para os seus almeçados 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 é a de hábil mineiro das evidências concretas do sucesso.

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 o grupo é um perigo latente à segurança do modelo transacional e como tal deve ser neutralizado através da manipulação de sua fraquezas.

Suas relações com a filosofia comunitária fundamentam-se na cumplicidade e estruturam-se na subserviência. Assim, é corriqueira a visão de comunidades serem transformadas 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 obstáculo pelas barreiras ativas durante todo o percurso, obstaculando o surgi-

mento das potencialidades com 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 desenvolverá sempre uma visão normatizadora para salvaguarda e custódia do sistema ideológico dominante ao qual coloca sua gestão transacional a serviço.

b) Sua estabilidade funcional jamais será posta em risco em virtude de desempenhar com afinco e extremada ortodoxia sua ação contra a flexibilidade e a absorção de problemas coletivos.

c) Suas conveniências próprias, seu campo ótico extremamente estreito e um enorme zelo pela homogeneidade de criar específicas situações aos resultados negativos estão 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. Desta 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 comunidade depende, 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 gerencia a dita ideologia, o gestor escolar de características 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.

## Bibliografia

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. N.York : Free Press.
- Burns, J.M. (-1978) *Leadership*. N.York: Haper & Row.
- Kuhnert, K.W., Lewis, P.L. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A construtive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12.