

# ORGANIZAÇÕES EFICIENTES – UM PERCURSO SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DOS ESTUDOS DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS E SUAS POSSÍVEIS APLICABILIDADES NAS UNIDADES ESCOLARES

---

**JÚLIO ANTÔNIO TOBIAS CUNHA BARBOSA**

Mestre pelo Curso de Educação Escolar da Centro Universitário Moura Lacerda, [julioatcbarboza@gmail.com](mailto:julioatcbarboza@gmail.com);

**MATEUS SEBASTIÃO DA SILVA**

Mestrando no Curso de Educação Escolar da Universidade Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Araraquara - SP, [mateus.sebastiao@unesp.br](mailto:mateus.sebastiao@unesp.br)

## RESUMO

Este artigo, construído por meio de uma revisão bibliográfica de vários autores que dedicaram suas obras para com a temática dos métodos organizacionais, aos quais tinham como intuito superar desafios e obter bons resultados na produção, visa realizar um estudo sobre as contribuições das teorias administrativas e as suas possíveis aplicabilidades nas organizações escolares. Seu percurso vai desde algumas teorias clássicas da administração, até conceitos mais contemporâneos; e, em especial neste trabalho, apresentaremos uma modesta síntese sobre os dilemas que afligem as organizações e os procedimentos que as mesmas adotaram ao longo da história, como solução de problemas diversos partindo de visões mais tecnicistas; concepções que compreendem o universo organizacional como um ambiente dotado de características humanas, sujeito a constantes transformações; uma vez que, estão imersos numa vasta diversidade e considerável dinamicidade. O grande desafio deste trabalho está em transpor e analisar como os estudos das organizações, na expectativa empresarial e suas possíveis aplicabilidades nas unidades escolares podem responder nossa questão de pesquisa: “Como as teorias administrativas/técnicas podem oferecer contribuições pontuais para a administração das unidades escolares”? A principal perspectiva de tal estudo está na compreensão da complexidade administrativa existente nas organizações; bem como, o potencial transformador que as unidades escolares, enquanto organizações possuem. Para tanto, é preciso caminhar e superar visões unilaterais, assumindo responsabilidades que cabem aos próprios atores participantes do ambiente escolar, os quais deverão estar comprometidos em promover o avanço da aprendizagem dos nossos educandos.

**Palavras-chave:** Organizações, Escolas, Complexidade, Eficiência.

## INTRODUÇÃO

**E**ste artigo busca realizar um percurso sobre as principais características administrativas das organizações ao longo da história e suas possíveis aplicabilidades nas Unidades Escolares na contemporaneidade, por meio da revisão bibliográfica de alguns textos clássicos.

Para tanto, nessa busca, ao relacionarmos esses modelos responderemos nossa questão de pesquisa que se intitula: “Como as teorias administrativas/ técnicas podem oferecer grandes contribuições na contemporaneidade para a administração das Unidades Escolares, sendo estas, lócus da formação de cidadãos atuantes, com possibilidades de transformação das realidades existentes e superação das adversidades que permeiam o mundo atual?”

Enfim, ao falarmos das escolas, comparando-as com os parques industriais, entendemos que essas também são dotadas de grande complexidade, uma vez que, é um grande desafio para os gestores escolares na contemporaneidade conseguirem obter sucesso na organização dos seus trabalhos; caso realmente consigam, esses podem garantir que suas comunidades escolares aprendam e evoluam; bem como, tragam consideráveis benefícios para a sociedade, por meio de escolas idealizadas como lócus da aprendizagem.

Entretanto, entendemos que essa, do mesmo modo como ocorrem com as outras organizações presentes em outras esferas sociais, envolvem-se com uma gama de atores, demandas, anseios e contextos; as quais a busca por uma organização ideal, talvez para muitos, seja um devaneio ou uma utopia, porém, apesar disso, acreditamos que o espaço escolar possui um enorme potencial transformador de realidades.

Para nos situarmos em relação a esta análise, ao longo deste importante percurso, foram abordadas desde as teorias clássicas de organizações industriais propostas pelos célebres Frederick Taylor e Henri Fayol, assim como, perpassa pela concepção da organização enquanto organismo vivo, por meio das metáforas propostas por Gareth Morgan, que compara as organizações como máquinas e cérebros, ou mesmo, introduz conceitos analíticos como o da autopoiese. Também são abordadas as obras de Nuria Cunill Grau, que propõe uma discussão sobre a publicização, onde a administração verdadeiramente pública e também democrática assenta-se a partir da rearticulação das relações entre a sociedade e o Estado; vistas como a transferência da gestão de serviços e atividades não exclusivas do Estado para o setor público não estatal. Ainda, na sequência Edgar Morin, pontua sobre a

complexidade existente dentro das organizações e, Chris Argyris centraliza o êxito na questão do aprendizado, a começar pela definição simplista de aprendizado majoritariamente utilizada na sociedade, como a resolução de problemas, focada na correção de erros no ambiente externo.

Em Peter Senger, este discute a quinta disciplina, concebendo a necessidade das organizações adotarem uma postura de aprendizagem e pensamento sistêmico; enquanto que, ao final Henri Mintzberg traz para discussão os conceitos do design organizacional. Enfim, após a análise desses materiais, entendemos que: aplicados de forma coerente e coletivizados podem ser o diferencial para o apoio na gestão escolar e consequentemente poderão contribuir para a construção de uma gestão mais síncrona e consequentemente uma sociedade mais justa.

A introdução deverá conter resumo teórico sobre o tema, apresentação da pesquisa, justificativa implícita, objetivos, síntese metodológica e resumo das discussões e resultados da pesquisa, além de apresentar uma síntese conclusiva acerca do trabalho desenvolvido.

## **METODOLOGIA**

Para a realização deste artigo científico foi realizado um percurso sobre as principais características administrativas das organizações ao longo da história e suas possíveis aplicabilidades nas Unidades Escolares na contemporaneidade, por meio da revisão bibliográfica de alguns textos clássicos. A partir de tal análise foram realizadas analogias junto aos ambientes escolares, tendo como foco central o papel dos gestores, considerando a complexidade que permeia tais organizações.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Na obra “Princípios da administração científica”, Frederick Winslow Taylor, o qual é considerado o pai da organização científica do trabalho, pontua a necessidade da adoção de uma ciência para cada fase do trabalho humano; para com essa administração, substituiriam-se os velhos métodos rotineiros, propondo a seleção dos melhores trabalhadores para cada serviço, uma vez que, esses seriam ensinados, treinados e formados para desempenhar as suas funções, estabelecendo assim, um espírito de profunda cooperação entre a direção da organização e os trabalhadores. Para isso Taylor, (1990, p. 33) relata:

Ocorre que os nossos operários em todos os ofícios têm aprendido o modo de executar o trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos. Assim há diferentes maneiras em uso para fazer a mesma coisa; talvez quarenta, cinquenta ou cem modos de realizar as tarefas em cada ofício e, por esta mesma razão, há grande variedade de instrumentos, usados em cada espécie de trabalho. Ora, entre os vários métodos e instrumentos utilizados em cada operação, há sempre método mais rápido e instrumento melhor que os demais. Estes métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados, bem como aperfeiçoados na análise científica de todos aqueles em uso, juntamente com acurado e minucioso estudo de tempo. Isto acarreta gradual substituição dos métodos empíricos pelos científicos, em todas as artes mecânicas.

Ainda Taylor (1990, p. 56) afirma que uns dos objetivos principais da adoção desse estudo “é demonstrar que cada ato elementar do trabalhador pode ser reduzido a uma ciência!”; ou seja, que ao fazer a aplicação do sistema de administração científica, o trabalho realizado de modo organizado e sistemático é a peça chave para que o modelo apresente os melhores rendimentos em relação aos modelos experenciados.

Taylor (1990) ainda destaca que os mesmos deviam respeitar normas, princípios e leis, bem como serem treinados para executarem suas tarefas com a máxima eficiência. O autor em sua célebre obra cita a questão da separação entre as atividades dentro de uma unidade de trabalho, dividindo-as em funções de preparação e de execução. Para Taylor o grande objetivo seria a máxima prosperidade, onde a formação e o aperfeiçoamento do pessoal ocuparia lugar de destaque, pois oportunizaria condições de execuções mais rápidas e eficientes dos trabalhadores, conforme as suas aptidões naturais. Taylor aponta em sua obra vários obstáculos existentes nas organizações fabris, que prejudicam a prosperidade das mesmas, como a popular “cera”, intitulada de indolência sistêmica.

A eliminação da cera, e das várias causas de trabalho retardado, desceria tanto o custo da produção que ampliaria o nosso mercado interno e externo, de modo que poderíamos competir com os nossos rivais. Taylor (1990, p. 27)

A visão taylorista sobre o processo de produção revela toda uma racionalidade técnica, onde o homem certo deveria estar no lugar certo, deixando

claramente exposta a obsessão na questão da eficiência através da maximização da produção.

Para nos organizarmos nesta releitura, dentre os princípios que permeiam a obra de Frederick Taylor, destacam-se: a linha de comando, a hierarquia de mando, a separação entre linha e staff e a amplitude de controle. O método científico, segundo Taylor (1990), substituiria aos poucos o método empírico, ao qual não o via como próspero nem para o empregado, bem como também não era para o patrão.

Portanto, comparando a obra de Taylor com as organizações escolares, há diversos fatores aplicados nos ambientes de aprendizagem e ensino ao longo da história, especialmente na essência da produção, aos quais podemos entender que poderiam prevalecer os métodos científicos; pois, a importância da adoção destes métodos na formação dos estudantes e nas práticas de ensino, seria fundamental para a aprendizagem; e entenderíamos que estas permitiriam a superação de diversas situações pautadas no senso comum e o desenvolvimento de rotinas de trabalho; contribuindo para o desenvolvimento da criticidade, da compreensão da realidade e da contextualização dos conteúdos trabalhados nas salas de aulas.

No entanto, corre-se sempre o grande risco de não enxergar a importância da diversidade existente numa organização escolar contemporânea, o que dificultaria que os benefícios citados anteriormente fossem alcançados plenamente; principalmente, ao pensarmos em seleções e em máxima produtividade.

Enfim, nas escolas sabemos que existe vida, as quais são caracterizadas por um dinamismo constante e por variáveis de muitas ordens, formando um mosaico complexo e rico, onde fatores humanos, administrativos, funcionais e estruturais se entrelaçam; proporcionando assim, um abastecido e potencial múltiplo cenário, ao qual nem sempre a racionalidade técnica canalizar-se-ia para o seu melhor desenvolvimento.

Henri Fayol (1989) nos apresenta um pensamento preocupado com os Recursos Humanos na Administração, reiterando sua inquietação quanto às “diversas capacidades que constituem o valor do pessoal das empresas” bem como busca, delinear “métodos através dos quais esta necessidade seja identificada e o ensino administrativo seja idealizado”; Fayol (1989) defende a necessidade de bons chefes nas organizações e da adoção do método experimental (observar, recolher, classificar e interpretar), através da implantação e instituição de experiências e regras.

São princípios gerais propostos por Fayol (1989): a divisão do trabalho, a autoridade, a responsabilidade, a disciplina, a unidade de mando, a convergência de esforços, a estabilidade de pessoal e a remuneração adequada às capacidades dos operários.

Fayol (1989 p. 26) afirma: “Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. Neste contexto, destaca-se o papel do corpo social nas organizações, apontando a necessidade de princípios no trabalho, conforme cita:

Sem princípios, vive-se na obscuridade, no caos; sem experiência e sem medida, surgem as dificuldades, mesmo com os melhores princípios. O princípio é o farol que orienta: pode ser útil somente aos que conhecem o caminho do porto. (FAYOL, 1989 p. 64)

Fayol (1989) destaca como fundamental para o sucesso da organização, partirmos de analogias as quais consideram que, mesmo o reino animal possui divisão de tarefas nas comunidades. Para ele, tal procedimento também é crucial na organização, pois permite a redução do número de objetivos pelos quais os trabalhadores demandam atenção e esforço, relacionando-se a especialização de funções e a separação de poderes.

Autoridade, responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção e hierarquia também são outros princípios que Fayol aponta como determinantes na organização, citando que há um ilimitado número de princípios, aos quais devem reger as organizações, para que as mesmas obtenham boa produtividade.

Fayol (1989 p.65) reitera que “A previsão tem uma infinita variedade de ocasiões e de maneiras de se manifestar; sua principal manifestação, sua pedra de toque, seu instrumento mais eficaz é o programa de ação”. Deste modo, em sua obra Fayol deixa claro que através de programas de ação, é de suma importância à realização do planejamento dentro das organizações, planejar é sonhar, visto que este promove estímulos e evita diversos problemas, ou facilita a superação dos obstáculos existentes nas organizações. Para Fayol (1989) um bom programa de ação deve possuir ação diretiva contínua, deve ser bastante flexível, bem como, deve ter unidade e o máximo de precisão.

Portanto, para Fayol (1989), o chefe tem que ser o exemplo de assiduidade, ativo, corajoso e devotado; e quanto aos planejamentos, como já dito anteriormente, o chefe deve planejar de verdade, sonhar.

Dos pontos destacados nesse estudo voltados para a gestão contemporânea, pode-se entender que essa organização vista de modo racional; implica entender o planejamento como processo vital de uma empresa, ao qual estará consubstanciado com seu sucesso.

Enfim, nas contribuições de Henri Fayol do âmbito das organizações industriais para a realidade das organizações escolares, é possível realizar diversas analogias e apontar muitas possibilidades de melhorias a partir das ideias deste autor. A nosso ver as escolas realmente necessitam de bons gestores que conduzam eficientes programas de ação, para que todos possam caminhar na mesma direção, focados nos mesmos caminhos a serem percorridos; cujos principais objetivos das escolas são as aprendizagens dos nossos alunos.

No entanto, existe uma grande complexidade de atividades nas escolas, as quais entendemos que exigem uma flexibilidade ainda maior dentro dos programas de ação, pois, nosso objeto de trabalho, o elemento humano e toda a sua dinamicidade presente nas relações interpessoais e intrapessoais, requerem grandes cuidados e princípios ainda mais intensos, uma vez que, estes em nada se assemelham a situações vivenciadas pelo universo fabril.

Gareth Morgan, no ano de 1943, realizou um estudo das organizações através de sete metáforas, mostrando a limitação da visão que a sociedade tem sobre estas instituições/empresas. Morgan (2002), ao fazer uso das metáforas, consegue relacioná-las como essas poderão ser usadas para entender a natureza das organizações e administrações, aos quais muitas vezes podem adentrar-se em territórios já ou não explorados, contribuindo assim para desenvolver as teorias da administração e da organização.

No segundo capítulo de sua obra “A mecanização assume o comando: as organizações vistas como máquinas”, Morgan (2002) destaca as empresas racionais como organizações planejadas, estruturadas com metas, objetivos, tarefas e atividades, onde os comportamentos são pré-determinados. Enfim, ao passar pelos vários capítulos trabalhados dessa obra, com o enfoque dado a mecanização, esse permite que as empresas sejam vistas como “empresas racionais planejadas e estruturadas para atingir determinados fins”. Morgan (2002, p. 33)

Morgan (2002, p. 40) relata:

Um dos primeiros teóricos organizacionais a observar os paralelos entre a mecanização da indústria e as formas burocráticas de organização foi Max Weber. Ele notou que



a forma burocrática rotiniza o processo de administração exatamente como a máquina rotiniza a produção. Em seu trabalho, encontramos a primeira definição abrangente de burocracia, como uma forma de organização que enfatiza precisão, velocidade, clareza, regularidade, confiabilidade e eficiência, alcançadas através da criação de uma divisão fixa de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentações detalhadas.

Porém, Morgan (2002) ao fazer uso das metáforas: organismo, cérebro, fluxo e transformação, tenta mostrar que o universo das organizações a cada dia se torna mais complexo e com imprecisões; pontuando que nossas habilidades como administradores são insuficientes neste diverso universo organizacional, pois possuímos uma visão simplista das organizações.

Morgan (2002) destaca que a metáfora da organização como máquina trouxe benefícios à Revolução Industrial, colaborando para o aumento da produção. No entanto, também trouxe dificuldades como a alienação, princípios mecanicistas e, trabalhadores como peças das máquinas; tornando as relações mais burocráticas com divisão maior do trabalho e, um controle mais intenso. Tais características tornaram os ambientes de trabalho mais mecanizados quanto às suas rotinas desenvolvidas, dificultando a solidificação de organizações mais democráticas desumanizando os trabalhos.

Aponta também que ainda há um rigoroso controle sobre o trabalho desenvolvido em várias organizações, onde até mesmo os comportamentos são pré-estabelecidos diante de variadas situações, inclusive nas mais simples e corriqueiras atividades, promovendo um grande engessamento e uma enorme padronização de ações.

Morgan (2002) reforça que as metáforas, enquanto importantes instrumentos de análise das realidades criam maneiras parciais de se enxergar as organizações, destacando que não se pode ignorar as contribuições criativas que a capacidade humana é capaz de produzir, mediante as oportunidades adequadas. É preciso desenvolver uma racionalidade reflexiva, deve-se focalizar a organização sobre diversos ângulos e prismas.

Enfim, dentre as explanações de Morgan (2002), muitas são aplicáveis nas unidades escolares, entre elas, a mecanização das tarefas apontada nesta obra como perversa, ao qual está presente no meio escolar; bem como, diversas práticas ainda seguem padrões rígidos, desvirtuados da realidade, como a coerção e a falta de contextualização e, por inúmeras vezes trazem dificuldades para que as comunidades avancem e superem os problemas existentes.

Vamos pensar nas organizações como se elas fossem organismos. Desta forma, vamos vê-las como sistemas vivos, que existem em ambientes mais amplos dos quais dependem para a satisfação de várias necessidades. E quando examinamos o mundo organizacional, começamos a ver que é possível identificar diferentes espécies de organização em diferentes tipos de ambientes. (Morgan, 1946, p. 54)

A esta perspectiva a motivação também ocupa lugar primordial, sendo que quando os empregados se sentem mais úteis e importantes, esses são capazes de produzir mais, de forma significativa e com maior autonomia. Para tanto, as organizações precisam ser sensíveis ao que está acontecendo no mundo exterior.

As organizações podem ser compreendidas como sistemas sociotécnicos, onde um elemento sempre tem consequências importantes sobre outros elementos da organização. Além dos fatores técnicos, existem também consequências humanas e fatores como autorrealização, ego e elementos psicológicos que estão presentes nas organizações, compreendendo-as como sistemas abertos, com ciclos de estímulos, transformações internas, respostas e novos estímulos. Nesta abordagem, a sobrevivência e a evolução adquirirão enorme relevância, através de metáforas com os ecossistemas naturais, estabelecendo paralelos entre organismos e organizações.

Enfim, para compreender as escolas como organismos vivos, estas podem trazer contribuições interessantes, especialmente quanto à administração escolar, pois entendemos que supera a visão tecnicista e introduz elementos importantes ao conceber a escola como um sistema aberto, principalmente ao considerar a ideia de ciclos organizacionais; além de considerar a motivação como elemento chave.

Trata-se de uma importante evolução analítica, permitindo a inserção de muitas variáveis relegadas ao segundo plano em estudos anteriores. No entanto, existem muitos perigos ao comparar as escolas com organismos vivos, pois entendemos que a instituição escolar é dotada de enorme complexidade, que transcende a esfera dos organismos e requer algumas considerações mais aprofundadas.

Existem relações nas organizações que são internamente determinadas. As organizações estão sempre buscando formas de confinamento autorreferencial em relação aos seus ambientes, conforme o tipo de identidade que elas tentam manter. Morgan explica as relações de circuito duplo, que permitem a realização de representações de si mesmas para orientar ações ou manter uma identidade desejável.

A autopoiese, compreendida como a capacidade dos seres vivos de se produzirem a si próprios traz importantes contribuições para o ambiente escolar, permitindo à compreensão das escolas como organizações que podem encontrar dentro de si mesmas a solução para os seus problemas, se reinventado a partir dos desafios presentes, rearticulando e interagindo internamente com os diversos atores da comunidade escolar, num fluxo constante de recriação de identidades e, configurando-se como um sistema capaz de superar todas as mazelas que permeiam a sociedade, aos quais através das suas forças internas conquistam importantes avanços.

O egocentrismo é apontado como um dos problemas enfrentados pelas organizações, onde ocorrem tentativas de promover seu próprio sentido de identidade e auto-interesse contra o do contexto mais amplo, pois, acabam acontecendo a criação de relações agressivas e desconexas, que culminam na ignorância da complexidade existente dentro das organizações.

O grande desafio é compreender as mudanças que ocorrem nas organizações e no ambiente e propiciar a evolução destes. “Aprendendo a ver a si mesmas e a maneira como interpretam suas relações com o ambiente mais amplo, elas criam novos potenciais de transformação” (Morgan, 2002, p. 259).

Portanto, a partir dos conceitos da autopoiese, muitas discussões produtivas podem ser trazidas para a administração escolar, como os desafios de repensar o que queremos dizer com organização, o poder de mudar contextos, aprender a utilizar pequenas mudanças com o intuito de criar grandes efeitos e viver em transformações contínuas. Estas ideias estão envolvidas nas teorias do caos e da complexidade, mas neste contexto, podem assumir novas e poderosas transformações.

Nuria Cunill Grau, em sua obra no ano de 1998, traz também importantes contribuições para os estudos realizados sobre as organizações escolares. A partir do trabalho com a “publicização” da administração pública são discutidas as articulações existentes entre a sociedade e o Estado.

A exigência de que sejam tornados públicos, de modo a permitir que a sociedade os debata antes de serem subscritos ou, no caso de serem imperfeitos, de modo que se abra a oportunidade para “pedir contas”; e a exigência de que se introduzam, nos termos do contrato, critérios públicos que possibilitem avaliar o desempenho das agências não apenas por sua eficácia e eficiência, considerada a pressão que elas podem exercer para a exclusão de determinadas clientelas e o superdimensionamento dos produtos. (Grau, 1998, p. 252)

Em nossa língua, o significado do termo publicização, é o de uma administração verdadeiramente pública e democrática, por meio da rearticulação das relações entre sociedade e Estado. Portanto, Grau (1998) relata que há o movimento de transição de uma matriz centrada no Estado “estadocêntrica” para uma matriz focada na sociedade “sociocêntrica”.

Para a autora, esta reforma consubstancia em uma maior eficiência dos aparelhos estatais nas prestações de serviços aos cidadãos e, na sua visão é inevitável; ainda que, essa não deve ser assentada e inspirada somente nos moldes da administração privada.

Conforme os estudos de Nuria Cunnil Grau, “os novos cenários da globalização e da integração reforçam a presença, na formação de políticas públicas, de atores que transcendam as fronteiras estatais” (GRAU, 1998, p.214).

Deste modo, a reconstrução do espaço público através da liberdade, da igualdade e do respeito ao pluralismo político tornam-se essenciais. O foco central da obra de Grau está nos estudos da reforma administrativa do Estado e as novas relações entre este e a sociedade, revelando uma emergência do público não-estatal através de mecanismos de controle social e da participação dos cidadãos na democracia. Tais estudos analisaram a realidade existente na Venezuela e tiveram grande influência na reforma administrativa brasileira nos anos 1990.

Cabe destacar na obra de Grau (1998, p. 22):

Na polis, também a política constitui-se em ação conjunta dos indivíduos. O destaque do imediatismo contra a mediação, da identidade contra a representação, que estão por trás da equivalência da coisa pública com a polis, recorta, porém, os elementos definidores da referida categoria, facilitando – ou negando – sua translação a outros momentos históricos.

A proposta de publicização de Grau pode ser compreendida como a transferência da gestão de serviços e atividades não exclusivas do Estado para o setor público não-estatal, com uma tendência de tornar público sob domínio público de fato.

Enfim, essas mudanças são problemas da sociedade e, ampliando as ideias para com a gestão pública escolar; para Grau (1997, p. 220) essa, procura “sempre alcançar uma prestação de serviços públicos de melhor qualidade (com a conseqüente orientação ao cliente)” ao qual incluem adoção de padrões de qualidade, estabelecimento de sistemas de informações

e desenvolvimento de procedimentos de reclamação, com possível compensação de algum direito agredido.

Morin (1986) destaca que as organizações são dotadas de grande complexidade, envolvendo uma vasta gama de conhecimentos e atividades para que uma empresa possa funcionar, afirmando que conhecimentos simples não ajudam a conhecer todas as propriedades que compõem um conjunto, conforme afirma: “O todo é mais do que a soma de suas partes” (MORIN, 1986, p.1). Ao mesmo tempo explica que “o todo é menor do que a soma de suas partes” (MORIN, 1986, p.1). Portanto, leis simples são incapazes de explicar as complexidades existentes nas organizações.

Para compreender a sociedade dessa maneira, é necessária uma mudança bastante profunda em nossas estruturas mentais. Se tal mudança não ocorrer, existe o risco de caminharmos para a confusão ou para a recusa dos problemas. Não existem de um lado o indivíduo, do outro a sociedade; de uma parte a espécie, de outra os indivíduos; de um lado a empresa com o seu organograma, programa de produção, avaliações de mercado, e de outra parte os seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes. (MORIN, 1986, p. 2).

Nesta visão, as organizações são compreendidas como organismos vivos, que se auto-organizam e se auto-produzem, realizando a auto-eco-organização e a auto-eco-produção, sendo que “estamos diante de sistemas extremamente complexos, nos quais a parte está no todo e este está nela” (MORIN, 1986, p.3).

Um grande desafio posto às organizações, conforme os estudos de Morin (1986) seria lidar com as desordens existentes, pois imprevistos, irregularidades e situações incertas estarão presentes no cotidiano, e no decorrer do tempo acontecem modificações que rompem com a ordem, caracterizando um constante processo de degeneração e regeneração.

Morin (1986), também destaca a existência de uma contínua complementariedade e de um constante antagonismo que permeiam as relações dentro das organizações, onde liberdade e desordem convivem e suscitam a necessidade de adaptação e criatividade.

Trazendo todos estes conhecimentos para o universo escolar, é possível realizar muitas e ricas analogias, as quais propiciam o entendimento da complexidade que constitui as unidades escolares, marcadas por diversos

aspectos que compõem o cenário das salas de aulas, onde múltiplos atores sociais e contextos estão presentes.

Cada ser humano que compõe a escola possui uma história, formada pela junção de muitas outras histórias, aos quais se juntam as histórias de todos os educadores e de todos os elementos e recursos necessários para que aquele ambiente possa existir e funcionar. O todo e as partes envolvem concessões e somas, dedicação e abdicação, bem como, comprometimento e desafios.

A mudança do olhar sobre a educação e as escolas, compreendendo-as como um ambiente complexo, é fundamental para uma análise mais justa, mais fidedigna do universo escolar, dos avanços e das fragilidades presentes neste cenário, que é marcado por ser vivo, rico, inconstante, dinâmico, onde degeneração e regeneração são elementos presentes o tempo todo, esses se dialogam, ora promovem liberdade, ora promovem desordem, requerem muita adaptação e uma infindável criatividade, bem como, constituem elementos indissociáveis da sociedade, numa união marcada ao mesmo tempo pela insegurança e pela necessidade de formar cidadãos com a força necessária para transformar realidades.

Enfim, entendemos que esse autor contribui para com a nossa análise no alerta de que toda organização deva estar preparada para a observação e percepção do cenário, principalmente na capacidade de lidar com os elementos que contribuam para a elaboração e desenvolvimento de estratégias.

Na análise do capítulo “Uma cooperativa científica: O Instituto Pasteur de Paris”, presente na obra “A emoção e a regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950”, de Domenico de Mais, 1997, há importantes contribuições para este estudo quanto ao histórico das organizações, a partir do relato de uma forte interação entre mestres e discípulos, canalizando-se em um modelo cooperativo próprio; ao qual se apresenta e desenvolve por meio de três atividades: a pesquisa, o ensino e a produção.

Outro ponto importante da ação desenvolvida pertinente ao processo de trabalho dessa instituição, procura evidenciar a necessidade de uma atenção particular à higiene durante os tratamentos médicos. Para tanto, Ao projetar e realizar um instituto de estudo de doenças infecciosas em Paris, Louis Pasteur traz a passagem da “little science” para a “big science”, com a implantação de uma nova forma de interpretação da pesquisa científica, alterando os paradigmas até então vigentes.

Essa mudança mostra a tensão entre a ação tradicional e o forte impulso da inovação, ao qual na gestão contemporânea entende-se que seja de

extrema importância obter capacidades criativas e idealizadoras próprias; visto que, estas foram de fundamental importância na época para a instituição assumir a hegemonia dentro da comunidade científica internacional.

A dualidade e o conflito entre a tradição e a inovação estão presentes no Instituto Pasteur de Paris e trouxeram para este estudo grandiosa contribuição quando comparamos as mudanças que permearam os séculos XIX e XX e as demandas existentes nas escolas no século XXI.

De forma sintética, é possível apontar algumas características principais que marcaram o Instituto Pasteur de Paris, realizando analogias com o ambiente escolar. Dentre elas a fórmula dos grupos de trabalho, a realização de pesquisas interdisciplinares, o desejo constante de inovação teórica e técnica, a intensa interação com o ambiente externo, a capacidade de conciliar os objetivos produtivos da organização com os objetivos individuais de seus componentes, a capacidade interna de conciliar tradição e inovação, o grande e o profuso empenho na atividade formativa, a intencionalidade das ações e a mobilidade da organização.

Deste modo, muitas das características marcantes do Instituto Pasteur de Paris estão ou deveriam estar presentes nas organizações escolares, sendo de suma importância, por exemplo, o investimento na formação dos docentes e demais educadores, o que pode fazer toda a diferença e colaborar para conciliação entre as tradições sociais e a inovação nas formas de ensinar e aprender, apontadas como essenciais para a melhoria da aprendizagem dos educandos.

Da mesma forma, é de extrema relevância existir intencionalidades nas ações desenvolvidas, as quais requerem um estudo, um planejamento, pois sem os mesmos não há avanço. O trabalho interdisciplinar, com grupos de estudos, a mobilidade e as interações com o ambiente externo, pois as escolas não estão instaladas numa ilha distante da sociedade, são também muito importantes para que se tenha bom desempenho.

Na obra “Gerenciando pessoas”, em seu capítulo 6 – Ensinando pessoas inteligentes a aprender, 1992, Chris Argyris centraliza o êxito na questão do aprendizado, a começar pela definição simplista de aprendizado majoritariamente utilizada na sociedade, como resolução de problemas, focada na correção de erros no ambiente externo.

Essa vem relatar a capacidade de aprendizado, ou seja, a habilidade de fazer uma análise crítica do próprio comportamento; para isto é necessário ensinar as pessoas (gestores) a racionarem de uma maneira nova, com foco

no aprendizado organizacional e na realização de programas de melhoria contínua.

Estes uma vez, sendo suscitados a utilizarem este modelo de pensamento, jamais jogariam a culpa em fatores externos, seja qualquer pessoa ou coisa e, desta forma desenvolveriam padrões de comportamento mais produtivos.

Argyris trabalha com os conceitos de circuito simples (single loop learning) e circuito duplo (double loop learning):

Profissionais altamente qualificados com frequência são muito bons no aprendizado de circuito simples. Afinal, passaram boa parte da vida adquirindo credenciais acadêmicas, dominando uma ou várias disciplinas e aplicando essas disciplinas para resolver problemas do mundo real. Porém, ironicamente, esse simples fato ajuda a explicar por que profissionais especializados costumam ser tão ruins no aprendizado de circuito duplo. Em termos simples, como muitos profissionais são quase sempre bem-sucedidos no que fazem, raramente experimentam o fracasso. E porque raramente falharam, nunca aprenderam a aprender com o fracasso. Assim, sempre que suas estratégias de aprendizado de circuito simples dão errado, eles ficam na defensiva, filtram as críticas e põem a “culpa” em todo mundo, menos em si mesmos. Resumindo, sua aptidão para aprender desaparece quando mais precisam dela. (Argyris, 1992, p.122)

A dificuldade em assumir responsabilidade por fracassos e erros permeia as organizações e também estão presentes nos ambientes escolares, onde apesar da existência de muitas adversidades externas, há muitas falhas cuja responsabilidade reside nos educadores e demais atores que trabalham na escola. Cabem as empresas e as escolas resolverem o dilema do aprendizado, raciocinarem sobre as suas organizações e desenvolveram programas de melhoria contínua.

Apesar do discurso de estarem abertas à crítica e a um novo aprendizado, as ações da maioria das pessoas não refletem tais afirmações, pois adotam posturas defensivas, buscam evitar constrangimentos, ameaças ou sentimentos de vulnerabilidade e incompetência, portanto, possuem um circuito fechado, com forte medo do fracasso.

Entendemos também que as equipes precisam assumir as suas responsabilidades, superar as resistências quanto às mudanças necessárias e não se eximir ou transferir deveres e atitudes, porém se assim for tais atitudes estarão fadadas a um circuito desastroso.



Estas ações precisam partir dos gestores, cada um assumindo as suas culpas, sucessos e fracassos, mudando a postura diante dos problemas, superando posicionamentos contraproducentes, conectados com os problemas reais que afligem a organização, realizando estudos de caso. Os questionamentos não podem ser encarados como sinais de desconfiança ou invasão de privacidades, mas sim como oportunidades de aprendizado.

No clássico livro “A quinta disciplina”, Senge (2009), cita que aprendemos a desmembrar problemas desde cedo, tornando as tarefas e assuntos complexos mais administráveis; no entanto, com um preço oculto alto, sendo que não podemos mais dimensionar e perceber as consequências de nossas ações. O grande desafio para Senge (2009) é a construção de organizações que aprendem:

Uma organização que aprende é um lugar em que as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la. Como disse Arquimedes: “Dê-me uma alavanca longa o bastante... e, com uma das mãos, moverei o mundo”. (SENGE, 2009, p. 40)

Portanto, ainda para Senge (2009)

medida que o mundo se torna mais interconectado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, será mais fácil aprender no trabalho. Não basta ter uma única pessoa aprendendo pela empresa. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do “grande estrategista”. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. (SENGE, 2009, p. 28)

Para Senge (2009) somente existem organizações devido ao fato de todos poderem aprender. No entanto cinco disciplinas são fundamentais: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e a aprendizagem em equipe.

A aprendizagem em equipe é considerada fundamental e de grande relevância para que as empresas obtenham sucesso, “a disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo “diálogo”, a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”” (SENGE, 2009, p. 36)

Ainda Senge, (2009, p. 36) pontua:

As equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Este é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá.

Portanto, ao pensarmos nas organizações e escolas há um grande desafio: ou seja, garantir que as cinco disciplinas se desenvolvam em conjunto, através da formação de comunidades aprendentes, onde todos os educadores e membros da comunidade escolar estejam abertos a aprender, superando as suas resistências e assumindo um posicionamento assertivo diante dos problemas.

Lanzara (2016) no texto “Porque é difícil construir instituições”, a preocupação, se denota em quatro domínios distintos em relação às instâncias e implicações da dinâmica autodestrutiva, ou seja, problemas específicos que parecem relevantes, sendo: (1) competência e dotação de recursos, (2) self-interest, (3) identidade e (4) a confiança. Ainda Lanzara (2016), em relação aos mecanismos construtivos, uma vez que, a construção de instituições seja uma tarefa extremamente árdua, apresenta três modos básicos para a construção institucional, sendo: (1) pontos focais, (2) rendimentos crescentes e (3) “bricolagem” institucional.

Lanzara (2016), nas suas observações conclusivas, por meio da análise dos processos autodestrutivos que promovem as dificuldades para a construção de instituições, bem como no sugestionamento de mecanismos modestos que possam impedir, este nos pontua:

A construção de instituições acontece através de mecanismos que facilitam o equilíbrio dinâmico entre estratégias de busca e exploração de novas possibilidades, de um lado, e estratégias de utilização e aperfeiçoamento dos arranjos existentes, do outro, de modo a fazer frente às incoerências e aos dilemas na alocação intertemporal dos recursos. Tanto a exploração quanto a exploração são necessárias, mas o excesso de uma ou de outra produz resultados autodestrutivos. Tanto a consolidação da ordem quanto a aceitação da variabilidade são aspectos importantes da construção de instituições, mas ordem ou variabilidade demais cedo ou tarde se transformam em fenômenos perversos. (LANZARA, 2016 P. 54).

Enfim Lanzara (2016, p. 54), pontua que “Não é fácil, ainda possível, aprender a resolver ou contornar os dilemas que a complexa dinâmica da

alocação coloca à ação individual e coletiva”. Pois, as mesmas esbarram-se nos problemas distributivos inseridos pela complexidade política ao qual forma o pano de fundo das ações.

Em sua obra, “Criando Organizações Eficazes – Estruturas em cinco configurações”, Henry Mintzberg, 2009, no capítulo 1 “Fundamentos do design organizacional” relata por meio de exemplos, representações sobre o funcionamento das organizações; aos quais, por intermédio da coordenação do trabalho, destacam o controle e a comunicação, com a supervisão direta, a padronização do trabalho e das habilidades dos trabalhadores.

Mintzberg (2009) neste capítulo propõe a divisão da organização em cinco partes, sendo elas: (1) cúpula estratégica, (2) linha intermediária, (3) núcleo operacional, (4) assessoria de apoio e (5) tecnoestrutura, aos quais podem funcionar como fluxos distintos, conforme a tarefa a ser executada; pois “A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. (MINTSZBERG, 1995, p. 12).

Ao representar a organização em cinco partes, Mintzberg relata que as organizações podem ser constituídas de várias formas, bem como seus fluxos poderão ser os mais variados possíveis e assim, poderemos identificar como as organizações funcionam. Ao evidenciar qual é a correta, enfaticamente Mintzberg (2009, p. 33) pontua: nenhuma delas. “Cada uma é simplificação grosseira da realidade organizacional. Todavia, individualmente oferecem um fundo de verdade”.

Portanto, chegando ao final da descrição dos pontos chaves apresentado em cada texto e entendendo que este universo de informações, só tem a contribuir e facilitar as ações do gestor escolar na contemporaneidade; passamos as considerações finais e análise geral visando à importância de trabalharmos com os presentes autores nas emblemáticas ações desenvolvidas na Gestão Educacional Escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de todo este estudo das teorias clássicas da administração, passando por outras propostas de gestão das organizações publicadas mais recentemente, o grande desafio é analisar a aplicabilidade de tais conhecimentos, sistematizados ao longo dos últimos séculos, no ambiente escolar.

Assim como as empresas, as escolas são também ambientes marcados pela complexidade, inseridos em contextos similarmente complexos, os quais envolvem fatores de diversas ordens, de natureza econômica, social, política e cultura distinta, sempre constituída por uma gama de atores, os quais também trazendo anseios e demandas das mais variadas.

Neste cenário, o desafio se encontrou em reconhecer as unidades escolares como organizações constituídas de enorme potencial transformador, capazes de superar as adversidades existentes na sociedade atual e modificar realidades.

Partindo da adoção de sistemas de organização, modelos produtivos clássicos, propostos por Taylor e Fayol, compreendendo as escolas como organismos vivos, dotados de dinamicidade ou mesmos realizando metáforas para compreender a realidade ou para superar teorias a partir da apresentação de novos estudos, foi possível reconhecer a importância das escolas na sociedade brasileira e mundial

Ao propor sistemas organizativos como sugeriu Mintzberg ou mesmo ao compreender a importância da constituição de organizações que aprendem de forma plena, onde todos os atores da comunidade escolar são aprendizes e se posicionam como tal, é possível obter muitos avanços. Ou mesmo, ao adotar postura que supera a fuga das responsabilidades ou das culpas, assumindo protagonismo, o qual deve partir dos gestores que comandam a administração e envolver todos os educadores e educandos; ou mesmo ao reconhecer o poder da própria escola para buscar soluções dos seus dilemas, nos moldes da teoria da autopoiese, todas estas formas permitem trazer grandes avanços para as organizações escolares.

Portanto, existe um infindável potencial e um incalculável poder dentro dos portões das organizações escolares, os quais tem a capacidade de transformar realidades, de assumir responsabilidades, de superar adversidades, através de um espírito de comunidade disposta a aprender, encarando os desafios com coragem e se posicionando de forma assertiva e plena, para tornar a sociedade mais justa e o mundo menos desigual.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **10 LEITURAS ESSENCIAIS Harvard Business Review - Gerenciando pessoas: Os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes**. Sextante, 1997.

ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais:** facilitando o aprendizado organizacional. Tradução de Hécio Tonnera Júnior. Rio de Janeiro – RJ. Editora Campus Ltda, 1992.

CINTI, Patrizia; LUPI, Susanna. **Uma cooperativa científica:** O Instituto Pasteur de Paris. p. 103 -130.

CUNILL GRAU, Nuria. **Repensando o público através da sociedade:** novas formas de gestão pública e representação social. Tradução de Carolina Andrade. Rio de Janeiro – RJ: Revan Ltda, 1998.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral:** organização, comando, coordenação, controle. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. 10ª Edição. São Paulo – SP: Atlas - S.A, 1989.

HEISENBERG, Werner. **A parte e o todo** – Encontro e conversas sobre física, filosofia, religião e política. Tradução de Luciana Muniz e Antônio Augusto Passos Videira. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro – RJ: Contraponto Editora, 2000.

LANZARA, Francesco Giovan. **Por que é difícil construir instituições.** São Paulo – SP, Revista Perspectivas. v.47, p. 13-61, jan./jun. 2016.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes** – estruturas em cinco configurações. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 2ª Edição. São Paulo – SP: Atlas S.A, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização:** edição executiva. Tradução de Geni G. Goldschmidt. 2ª Edição. São Paulo – SP: Atlas – S.A, 2002.

MORIN, Edgar. **A Complexidade e a Empresa.** In: COMITÊ PAULISTA PARA A DÉCADA DA CULTURA E DA PAZ – UM PROGRAMA DA UNESCO 2001 – 2010.

SENGE, M. Peter. **A quinta disciplina.** Tradução de Gabriel Zide Neto, 26ª Edição. OP Traduções. Beste Seller.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica.** Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8ª Edição. São Paulo – SP: Atlas – S.A, 1990.