

A ESCOLA COMO OBJETO DE ESTUDO POR PARTE DE SEUS PRÓPRIOS ATORES ⁽¹⁾

THE SCHOOL AS AN OBJECT OF STUDY BY ITS OWN ACTORS⁽¹⁾

LA ESCUELA COMO OBJETO DE ESTUDIO DE PARTE DE SUS PROPIOS ACTORES⁽¹⁾

Stella Cecilia Duarte Segenreich

Doutora em Educação pela UFRJ. Universidade Católica de Petrópolis – UCP

• Resumo

Neste documento são discutidos alguns resultados de uma pesquisa-ação realizada durante um curso de especialização para professores, equipe técnica e dirigentes. Com as atividades propostas, tomando como categorias de análise pré-determinadas as metáforas de organização definidas por Gareth Morgan – máquina, organismo, cérebro, cultura, sistema político, prisão psíquica, fluxo e transformação, instrumento de dominação –, um primeiro levantamento das escolhas feitas apontou para as metáforas que mais se distanciavam e as que mais se aproximavam. Foi, entretanto, a análise do conteúdo das justificativas apresentadas para as opções feitas e das opções menos frequentes em cada conjunto que permitiu levantar questões significativas sobre o nível de reflexão destes atores sobre questões que ultrapassam o âmbito da sala de aula e da própria organização escolar em que estão inseridos.

Palavras-chave: Metáforas de organização. Gareth Morgan. Pesquisa institucional.

• Abstract

This document presents the discussion on some results from the action-research that was made during a specialization course for teachers, technical staff and board members. Taking the organization metaphors as defined by Gareth Morgan – machines, organisms, brains, cultures, political systems, psychic prisons, flow and transformation, instruments of domination – the proposed activities pointed out to those metaphors that were most distanced and the closest to the ones above. An analysis of the content of the reasons given to each option and the last frequent options in each group allowed to raise significant questions on the reflexion level of these actors on issues that surpass the scope of the classroom and the school organization itself in which they are inserted.

Keywords: Organization metaphors. Gareth Morgan. Institutional research.

• Resumen

En este documento se presenta la discusión de algunos resultados de la investigación-acción realizada con cerca de 500 participantes de la asignatura “Organización escolar: contexto de actuación del profesor” impartida en un curso de especialización para profesores, equipo técnico y directivos de dos redes de escuelas privadas y confesionales que comprenden nueve Estados Federativos de Brasil. Teniendo en cuenta como tipología de análisis predeterminado las metáforas de organización definidas por Gareth Morgan – máquina, organismo, cerebro, cultura, sistema político, prisión psíquica, flujo y transformación, herramienta de dominación – se le pidió a uno de los grupos de participantes que presentara, en 20 líneas, las metáforas que más se alejaban de su experiencia en la escuela, basándose en los textos leídos en el curso. En contrapunto, al otro grupo se le pidió que eligiera las metáforas que más se acercaban a su experiencia en la escuela. Un primer sondeo de sus elecciones apuntó que las que más se alejaban eran como las metáforas de la prisión psíquica y herramienta de dominación y las que más se acercaban eran como las metáforas de la cultura y la máquina. Sin embargo, el análisis del contenido de las justificaciones expuestas para las opciones presentadas y las opciones menos frecuentes en cada conjunto fue lo que permitió levantar cuestiones significativas sobre el marco de reflexión de esos actores sobre cuestiones que sobrepasan el ámbito del aula de clase y de la propia organización escolar en la que están incorporados.

Palabras clave: Metáforas de organización. Gareth Morgan. Investigación institucional.

Neste documento são discutidos alguns resultados da pesquisa institucional realizada em 2000 com cerca de 500 participantes de um curso de especialização para professores, equipe técnica e dirigentes de duas redes de escolas privadas, confessionais, abrangendo nove estados do Brasil. A investigação teve lugar na disciplina "Organização escolar: contexto de atuação do professor", a partir de referencial teórico discutido no próprio curso.

Tomando como categorias pré-determinadas de análise um conjunto de metáforas de organização definidas por Gareth Morgan (1996), foi solicitado a um dos grupos participantes que apresentasse as metáforas que mais se distanciavam de sua experiência na escola, com base nos textos lidos no curso, e, ao outro grupo, que apresentas-

se, em contraponto, as metáforas que mais se aproximavam de sua experiência na escola.

Acreditando na necessidade que têm os professores e equipes técnicas das escolas do sistema de ensino fundamental e médio de tomar contato com os resultados obtidos em relação a este tipo de estudo sobre as organizações escolares, foi feito um recorte na

*Foi feito um
recorte na
pesquisa original
para enfocar, neste
documento, uma
primeira análise das
metáforas
apontadas*

pesquisa original para enfocar, neste documento, uma primeira análise das metáforas apontadas pelos participantes da pesquisa.

Em um primeiro momento, procurou-se situar o contexto da investigação e apresentar as metáforas que serviram de "provocação" para os participantes da pesquisa para, em seguida, apresentar algumas respostas e esboçar futuros caminhos de análise.

O CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO

Esta investigação teve sua origem a partir de um erro de avaliação. Ao solicitar aos alunos de um dos primeiros cursos de especialização à distância que fizesse um relato com base, entre outras coisas, nas metáforas de Morgan, que já haviam sido trabalhadas durante o curso, fomos surpreendidos com trabalhos que, em vez de elaborarem um relato de experiência, fizeram uma análise das metáforas de Morgan que mais se aproximavam de sua escola. As respostas recebidas deram importantes indícios de como esses participantes viam a escola e, também, como as metáforas tinham sido apropriadas por eles. Daí surgiu a idéia de fazer uma pesquisa, no curso seguinte, com o objetivo de levantar, mais sis-

tematicamente, este quadro. A opção pela pesquisa institucional, com base na proposta de Barbier (1985), se justificava por ela ter por objeto, justamente, "o conhecimento preciso e esclarecido da práxis institucional do grupo (e pelo grupo) a fim de dar-lhe a possibilidade de saber mais e de poder agir melhor sobre a realidade". (p. 168)

A ocasião propícia se apresentou quando a universidade foi contratada para dar um curso para cerca de 500 profissionais de educação, de uma rede de escolas particulares confessionais que se estende por quase todo o território brasileiro.

Foi montado, como um dos materiais de leitura e discussão do curso, um resumo mais aprofundado das metáforas

de Morgan, com exemplos de como poderiam ser aplicados na análise das instituições educacionais, assim como outros textos apresentando idéias de autores como Foucault, Perrenoud, Nóvoa. Dessa forma, foram dadas ao grupo condições de aumentar seu conhecimento sobre a realidade de suas organizações, através do exercício da função do pesquisador descrita por Barbier (1985), como a de “sintetizador entre o saber científico e o saber do senso comum”. Os testemunhos dos participantes dos cursos anteriores serviram de parâmetro para a definição das leituras deste grupo.

Como estratégia de coleta de dados foi colocada a seguinte questão para um primeiro grupo de participantes de programa de avaliação à distância:

Esta questão tem como base as atividades propostas para sistematização no tópico 2 da Unidade I. Retorne as duas metáforas, dentre as apresentadas por Morgan, que mais representam as instituições elencadas no item 1 (ban-

*co, clube e escola) e dos quais você participa. A proposta desta questão é que você, a partir da discussão com seus colegas, possa refletir mais sobre as metáforas que escolheu para representar a escola. **Apresente, em 20 linhas, as metáforas que mais se aproximam da realidade da escola e os indicadores que justificam as escolhas feitas.***

Para um segundo grupo de participantes foi proposta a mesma questão, com uma única diferença: no lugar de **mais se aproximam** foi indicado **mais se distanciam**. Através da exigência de apresentação de indicadores que justificassem a escolha feita, procurava-se garantir que as respostas aproximassem, o mais possível, a teoria da experiência vivida pelos participantes da pesquisa. As questões foram tabuladas, de modo a preservar a identificação da escola de origem, o estado de procedência e as escolhas feitas.

AS METÁFORAS DE MORGAN

Antes de apresentar os resultados obtidos, é necessário dar uma idéia das metáforas de organização de Morgan que serviram de base para a pesquisa.

Ao todo, ele distinguiu 8 metáforas, vendo a organização como: máquina, organismo, cérebro, cultura, sistema de governo, prisão psíquica, fluxo e transformação, instrumento de dominação.

Apresentamos, a seguir, uma síntese do texto entregue ao grupo participante da pesquisa, como material de leitura, que já se constituía, por si mesmo, uma síntese do livro de Morgan sobre o assunto.

As organizações vistas como máquinas

Um estilo de pensamento alicerça o desenvolvimento da organização burocrática: a vida organizacional dessas instituições, em todos os seus segmentos, é frequentemente rotinizada com a precisão exigida de um relógio.

O termo burocratização foi usado aqui na sua concepção weberiana, ou seja, a Escola se burocratiza na medida em que assume formas organizacionais próximas ao tipo de dominação legal ao qual corresponde o aparelho administrativo burocrático. A burocratização das instituições educativas tem-se feito sentir através de diversas manifesta-

ções, que se tornaram tão arraigadas que hoje podem parecer integrantes e essenciais à organização da vida acadêmica: leis, decretos, pareceres, normas, currículos mínimos, regimentos. Um dos problemas mais básicos da administração moderna é que a forma mecânica de pensar está tão arraigada nas nossas concepções diárias de organização que, geralmente, é muito difícil organizá-la de outra forma.

As organizações vistas como organismos

Essa metáfora centraliza a sua atenção em compreender e administrar as “necessidades” organizacionais e as relações com o ambiente. Desta forma, as organizações são concebidas como sistemas sociais vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação de suas necessidades (sistemas abertos).

Esses sistemas sociais têm estrutura, mas é mais uma estrutura de eventos do que de partes físicas. A presença de sub-sistemas e o padrão formal de papel, em cujos termos funcionam, encontram-se entre as suas principais características. Entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, a que se pode chamar de cargo, é possível entender também a definição das organizações como um sistema de papéis. Problemas relacionados a este tipo de sistema tais como inclusão parcial, multiplicidade e conflitos de papel podem ser observados em instituições educativas e merecem ser analisados.

As organizações vistas como cérebros

A metáfora chama atenção para a importância do processamento de informações, aprendizagem, inteligência, bem como oferece um quadro para entender e avaliar as organizações modernas nesses termos. Baseando-se na história da pesquisa do cérebro, transfere duas metáforas para as organizações: a primeira que trata do cérebro como um computador e a segunda, como um holograma. Essas imagens, altamente complexas, ressaltam princípios importantes de auto-organização para concepções de organização nas quais há um alto grau de flexibilidade e é necessária a inovação.

As organizações vistas como culturas

A organização é vista agora como um lugar onde residem idéias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam as organizações como realidades social-

mente construídas. Esse enfoque tem recebido crescente atenção dos autores durante os últimos anos, na medida em que oferece outra forma de administrar e planejar organizações: através de valores, crenças e outros padrões de significados compartilhados que orientam a vida organizacional.

As organizações vistas como sistemas políticos

A metáfora política de organização enfoca os diferentes conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder que moldam as atividades organizacionais. Algumas organizações podem ser muito

*É possível que as
nossas formas de
organizar são
planejadas para nos
proteger de nós
mesmos*

autoritárias, enquanto outras podem ser modelos de democracia. A metáfora política pode ser usada para esclarecer a vida organizacional no dia-a-dia.

A idéia de que se espera que as organizações sejam empresas racionais, nas quais os membros procuram objetivos comuns, tende a desencorajar a discussão sobre motivação política. Isso infelizmente acontece, uma vez que se está impedido de reconhecer que a política e o jogo político podem ser um aspecto essencial da vida organizacional e, não necessariamente, algo disfuncional ou aspectos em relação aos quais se tem a escolha de aceitar ou rejeitar.

As organizações vistas como “prisões psíquicas”

O foco de atenção muda, no sentido de uma metáfora mais abstrata: a idéia de que as organizações são prisões psíquicas, nas quais as pessoas caem nas armadilhas dos seus próprios pensamentos, idéias e crenças ou preocupações que se originam na dimensão inconsciente da mente. Será que nossas maneiras preferidas de organizar não estariam manifestando uma intenção inconsciente como o controle ou o desejo de minimizar ou evitar situações que provocam ansiedade? Ou é possível que as nossas formas de organizar são planejadas para nos proteger de nós mesmos?

A imagem de prisão psíquica convida a examinar a vida organizacional para ver se, e de que forma, caímos na armadilha dos processos conscientes e inconscientes de nossa própria criação. Assim sendo, a metáfora oferece importantes descobertas sobre a psicodinâmica e os aspectos ideológicos da organização.

As organizações vistas como fluxo e transformação

O segredo de compreender a organização a partir desta perspectiva reside na compreensão das lógicas de mudança que dão forma à vida social: (a) uma enfatiza como as organizações são sistemas auto-produtores que se criam nas suas próprias imagens, pondo em questão a idéia de que a mudança se origina no meio ambiente, como defendia a teoria de sistemas abertos; (b) a outra enfatiza como as organizações são produzidas enquanto resultado de fluxos circulares de *feedback* positivo e negativo; (c) a terceira sugere que elas são o produto de uma lógica dialética por meio da qual todos os fenômenos tendem a gerar o seu oposto.

As descobertas daí decorrentes podem ajudar a compreender e administrar a mudança organizacional, bem como compreender as forças que moldam a natureza da organização em nível social.

As organizações vistas como instrumentos de dominação

Esta metáfora é uma extensão da metáfora política, sendo que aqui o foco são os aspectos potencialmente exploradores da organização. Procura mostrar como as organizações freqüentemente usam os seus empregados, as comunidades hospedeiras e o mundo econômico para atingirem os seus fins e como a essência da organização repousa sobre um processo de dominação em que certas pessoas impõem seus desejos sobre outras.

A imagem da dominação ajuda a compreender os aspectos da organização moderna, que se radicalizaram nas relações trabalho-administração em muitas partes do mundo.

PRIMEIROS RESULTADOS

A premissa básica na qual Morgan estava apoiado, quando distinguiu as metáforas acima enunciadas, é de que nossas teorias e explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas que nos levam a ver e compreender as organizações de formas específicas, embora incompletas. Isso porque as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes. Muitas das nossas idéias, assumidas como certas, sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal.

A idéia desse trabalho foi, inicialmente, tentar sentir de diferentes formas quais as metáforas que provocavam mais reação no grupo estudado: adesão forte, forte rejeição ou indiferença, seja pelo não-reconhecimento, seja pela própria falta de compreensão do que significa.

Ao computar as opções feitas pelos dois grupos de participantes foi possível ter uma primeira visão dos dados, que estão sistematizados na Tabela 1.

A partir destes dados procurou-se encontrar na tabela indicadores que permitissem estabelecer algumas inferências e relações, optando por organizar os dados de tal modo que fosse possível comparar visualmente, não só a frequência entre as diferentes metáforas, mas também o índice de rejeição/aceitação de cada uma delas individualmente. O resultado desse processo constitui a Figura 1.

Como pode ser visto, as metáforas foram posicionadas em ordem decrescente de "aproximação" tomando como base os percentuais apresentados na tabela. A partir da configuração que tomou o gráfico, foram detectados alguns aspectos significativos que serviram de fio con-

Tabela 1

Metáforas que mais se aproximam/distanciam da escola na percepção dos seus atores

Metáforas	Aproximam		Distanciam	
	NR	%	NR	%
Máquina	122	32	93	21
Organismo	41	11	15	07
Cérebro	25	06	45	10
Cultura	136	35	06	01
Sistema Político	26	07	32	07
Prisão Psíquica	06	01	104	24
Fluxo e Transformação	18	05	21	05
Instrumento de Dominação	11	03	109	25
Total	385	100	441	100

Aproximam: N = 178

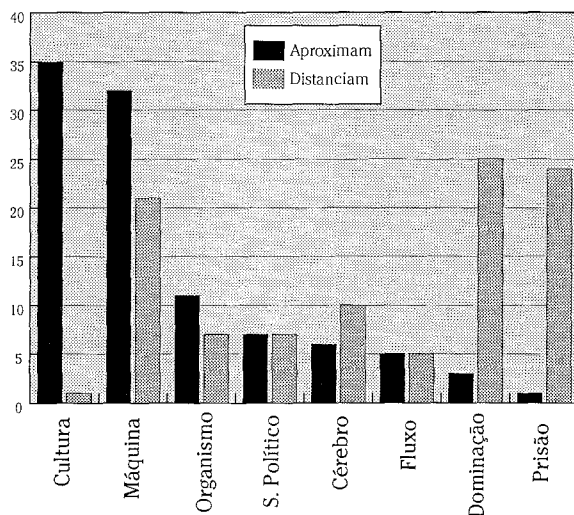
Distanciam: N = 197

NR - número de respostas

dutor para a análise: a predominância da visão da escola como cultura; a rejeição defensiva em relação às metáforas de prisão psíquica e instrumento de dominação, identificadas como altamente negativas; a presença significativa da metáfora

da máquina nos dois pólos – aproximação e distanciamento; as múltiplas reações às metáforas menos escolhidas; e a percepção da necessidade de conjugar metáforas para melhor compreender a escola como organização.

Figura 1. Percentual comparativo das escolhas dos educadores



A predominância da visão da escola como cultura

O fato de a leitura básica do grupo ter sido o texto de Nóvoa (1992), que analisa as organizações escolares sob o prisma da cultura, pode explicar, em parte, esta predominância, assim como o tipo de organização em que a totalidade dos participantes estava envolvido, como pode ser verificado através do depoimento de um professor:

Vejo a escola dentro das organizações vistas como cultura, onde a administração e planejamento estão baseados em valores, crenças e outros significados compartilhados, que orientam primeiro a formação do ser humano e, em seguida, a vida organizacional da escola. Seguindo o lema de X, "educar é formar bons cristãos e honestos cidadãos", a confiança facilita

a aprendizagem e encontra respostas rápidas para o nosso dia-a-dia, formando o alicerce em Ver-Julgar – Agir. (nº 16/SP – Santo André)²

Esse tipo de resposta, que procura demonstrar sua própria adesão aos valores marcantes da escola em que eles trabalham, foi a que predominou entre os que optaram por essa metáfora. Entretanto, apesar de ser em número bem mais restrito, alguns participantes fizeram uma análise mais crítica desta "cultura de valores marcantes", vinculando-a, em alguns casos, à perspectiva do controle de poder e dominação, nos seguintes termos:

Ao observarmos a estrutura física da escola, percebemos um padrão próprio das escolas X: pátio interno amplo, tendo em volta grandes pórticos. Isto porque o pátio possui uma dimensão simbólica de acolhi-

mento dentro do sistema de Y (fundador da Ordem). Ao mesmo tempo, esta característica permite que os alunos estejam sempre sob os olhares atentos do diretor ou dos seus assistentes, já que vigiar faz parte do Sistema de X. (...) (nº 168/SP – Lorena)

Este depoimento confirma uma convicção, já discutida pelo próprio Morgan ao apresentar as metáforas, de que dificilmente uma única imagem dá conta da realidade de organizações complexas como a escola. A importância desse registro se refere à capacidade dos participantes da pesquisa de terem percebido e explicitado isso em seus depoimentos como veremos mais adiante.

Por outro lado, os poucos participantes da pesquisa (seis ao todo) que apontaram a escola distanciada dessa metáfora alertam para o perigo da perda desses valores na medida em que, por exemplo, *o impedimento da reflexão sobre a prática deixa a escola ao sabor do mercado, incorporando modismos por modernidade na venda de seu produto - a Educação. (nº 39/ RJ)*

A rejeição em relação às visões “negativas” da organização

A justificativa para a rejeição das metáforas instrumentos de dominação e prisões psíquicas, que eram apontadas conjuntamente, em muitos casos, foi caracterizada pela contraposição a um clima de harmonia e envolvimento dos diferentes atores na escola.

A nossa escola não usa instrumento de dominação, nem mesmo impõe seus desejos a outros. Pelo contrário, temos um relacionamento de pessoas maduras, que atingem seus

objetivos em plena harmonia. Usamos o dom da palavra, fazemos parte de uma comunidade participativa e envolvente. (nº 45/RJ)
Não negando a ação criadora e controladora do inconsciente, a escola aqui enfocada busca, de modo simples e objetivo, alicerçada na concepção pedagógica X, oportunizar condições de relações abertas e responsáveis, que se concretizem num agir objetivo. Buscando não pressionar as pessoas envolvidas no processo educativo, tendo como meta o crescimento cultural, religioso, social, etc. (nº 155/PE)

Em compensação, os depoimentos dos participantes que apontaram a existência de proximidade maior destas metáforas com a realidade da escola, apontam em uma direção bem diferente.

A presença da dominação é exercida por pequenos mecanismos penais em relação a atrasos, falta de atenção, ausências, privações; pela própria divisão de tempo onde as atividades são planejadas em tempos regulares e fixos de acordo com um cronograma, sem se considerar as diferenças cognitivas, culturais, físicas e afetivas

de cada aluno (...)Foucault chamaria essas ações de mecanismos de controle e vigilância, que muitas vezes transformam-se em mecanismos de exclusão, baixa auto-estima, desinteresse e abandono da escola. (nº 50/SP – Santo André)

(...)A prisão psíquica na escola também age sobre o corpo para atingir a mente, construindo ou modificando suas identidades na medida em que as classificações, divisões e sanções são aceitas como verdades absolutas. (nº 14/SP – Santo André)

É freqüente a menção a Foucault, nestes e em outros depoimentos, demonstrando a influência de um outro texto do

É possível que as nossas formas de organizar são planejadas para nos proteger de nós mesmos

curso que explorava a presença de atitudes de controle do poder por parte dos diferentes atores da escola (inclusive o professor), através da disciplinarização do tempo e do espaço no cotidiano da escola (SEGENREICH, 1997).

A presença significativa da máquina na escola

É importante verificar que, apesar de verem a escola como cultura e se verem como parte dessa cultura, os mesmos educadores também apontam a proximidade da escola em que trabalham com a metáfora da máquina.

Alguns procuram minimizar esta afirmação, quando dizem que a *instituição é vista como máquina, porém tudo é feito dentro de um clima familiar, favorável a todos e dando oportunidades de criticidade.* (nº 70/SP – IMM)

Outros tentam justificá-la:

Em determinados segmentos escolares, em determinadas situações, é imprescindível seguir esse enfoque funcionalista da burocratização, de forma às vezes até mecânica, para que haja uma organização e eficiência no sistema; uma vez que a escola envolve um contingente grande de pessoas (alunos – professores – demais funcionários – pais) que se inter-relacionam. Leis, decretos, currículos, regimentos, regras disciplinares, obrigatoriedade de matérias e práticas escolares, prazos para entrega de documentos ou atividades, etc., são manifestações de caráter burocrático, que fazem parte da rotina da vida acadêmica e são necessários para uma organização eficiente, justificando a escolha da metáfora. (nº 08/SP – Santo André)

Outros, ainda, usam a metáfora para criticar severamente a escola:

Segundo minha opinião, é a metáfora que mais se aproxima da escola, pois em muitas que estive, a rotina e burocratização se fez presente, muitas vezes, sem questionamentos e reflexões. Apesar de trabalharmos com seres humanos e principalmente com a construção do conhecimento, os preenchimentos de papéis, as leis, as normas e decretos sempre tiveram prioridade em detrimento a todo o processo de construção do conhecimento. (nº 14/SP – Santo André)

Finalmente, a maioria dos que rejeitam a idéia da escola vista como máquina se apoia na própria especificidade da atividade-fim da organização escolar.

Esse tipo de administração está totalmente fora de nossa realidade. Não somos máquinas monitoradas como robôs. Não agimos de forma mecanizada. Somos antes de tudo pessoas, seres humanos com razões e vontades. A nossa administração é aberta, há troca de conhecimentos, temos flexibilidade em nossas organizações. (nº 45/RJ)

Múltiplas reações às demais metáforas

As quatro metáforas restantes – organismo, cérebro, fluxo de transformação e sistema político – merecem um estudo pela diversidade de reações que provocaram nos participantes que, em menor número, optaram por elas, no sentido de aproximação ou distanciamento.

Um primeiro tipo de reação pode ser percebido nas respostas que trabalharam com as metáforas do organismo e fluxo de transformação. Nesta segunda, por exemplo, os posicionamentos em relação à proximidade ou distanciamento são lineares, isto é, a percepção dos participantes é a de que a aproximação representa um fato positivo para

a instituição enquanto a percepção de seu afastamento representa, de certo modo, uma crítica à escola.

Eu acredito que a escola em que leciono se enquadra neste tipo de organização, pois dá grande importância à imagem que mantém na sociedade, tenta acompanhar as mudanças que nela ocorrem, valoriza os resultados positivos de sua atuação, analisa e procura mudar o que há de negativo. Ressalta como princípios importantes a auto-organização a flexibilidade e a inovação. (nº 51/SP – IMM)

As transformações/mudanças são lentas e quase sempre advindas de decisões da hierarquia superior. Não percebo a preocupação na “questão da idéia de que a mudança se origina no meio ambiente, como defendia a teoria dos sistemas abertos.” (nº 44/RJ)

Esse mesmo tipo de percepção acompanha as análises feitas sobre a metáfora do organismo; as críticas de quem percebe o distanciamento vão na mesma direção.

Em relação às metáforas de cérebro e sistema político, as relações entre escolha e justificativa positiva/negativa de sua presença/ausência são menos lineares. Sente-se, claramente, a interferência de pré-conceitos ou mesmo falta de conceitos em relação à noção de cérebro e sistema político, levando ao confronto de opiniões no interior dos grupos de participantes. É o caso dos dois testemunhos sobre o afastamento da escola da metáfora do cérebro, citados a seguir.

A organização como cérebro – vista no sentido de automatização e robotização do computador. Apesar de o computador ser uma ferramenta importante no processo de ensino-aprendizagem, essa metáfora se distancia da organização escolar cujo objetivo é for-

mar criticamente o cidadão na sua dimensão humano-político-social, que não é especificamente o papel do computador. (nº 147/CE)
Apesar do empenho de um grupo de colegas educadores, a nossa escola está distante de ser uma organização flexível, um espaço de investigação e que promova inovações significativas. Os estímulos para que as sinapses ocorram são praticamente as mesmas, ano após ano. Na maioria das vezes estamos a repetir o que os outros já fizeram, o trabalho torna-se monótono e pouco interessante. (nº 06/RS)

Outros dois exemplos, desta vez enfocando a escola distanciada da imagem do sistema político, são uma ilustração da multiplicidade de leituras do texto indicado no curso e das vivências e trajetórias pessoais dos atores, que merecem um estudo mais aprofundado.

A organização como sistema político é um outro aspecto que julgo distante do dia-a-dia da escola. Há o desejo teórico de uma escola participativa, onde cada ator deve ter igualdade de oportunidades em relação à participação. Ainda vivenciamos uma metodologia tradicional, centralizadora e, porque não dizer, dominadora. (nº 147/CE)

Em nossa realidade isso não acontece (pessoas estão cercadas por formas de arranjos através dos quais diferentes pessoas tentam ir ao encontro de interesses particulares). Nosso trabalho e convívio primam pela transparência e diálogo: buscamos o nosso crescimento pessoal paralelo ao grupal. O sucesso do grupo é nosso sucesso pessoal. Nossas atividades são canalizadas em função de interesses comuns, que são a boa formação dos nossos educadores, bem como o crescimento de nossa Escola. Não temos estrelas isoladas. Brilhamos em constelação. (nº 165/GO)

Percepção da necessidade de conjugar metáforas

Finalmente, umas das mais promissoras constatações, nesta primeira análise dos dados, foi detectar entre os participantes, ainda que em pequeno número, a percepção de que é difícil “enquadrar” uma organização complexa como a escola em uma única metáfora. O fato de solicitar, na avaliação, que os participantes indicassem mais de uma metáfora tinha como objetivo verificar se eles apontariam as metáforas separadamente ou procurariam relacioná-las. Alguns participantes verbalizaram, inclusive, a dificuldade da tarefa mas, em seguida, apresentavam isoladamente suas opções. Outros, entretanto, ousaram (palavras deles) e são alguns desses testemunhos que transcrevemos a seguir.

A organização como cultura se torna o lugar onde residem idéias, valores, normas, rituais

e crenças, que, somadas aos instrumentos de dominação, ou seja, o indivíduo nasce na família, vai para a escola e é preparado para enfrentar o trabalho e a comunidade e retorna para a família. Começam a formar-se, assim, os princípios da pedagogia X (nº 57/SP)
Fazer de conta que não existem interesses particulares, conflitos e jogos de poder “fazer vistas grossas”. (...) A imagem que hoje faço da escola oscila entre cultura e poder. Ora valores, crenças e outros padrões de significados compartilhados, ora a imposição de desejos sobre o outro (dominação). (nº 128/SP – Ribeirão Preto)
Mas, à parte dessa burocratização que acontece em todas as escolas, e se faz necessária como uma forma de organização numa sociedade tão complexa como a nossa, comparo a minha escola com uma organização vista como “cultura”, na medida em que nela residem idéias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam a organização. (nº 118/SP – Bom Retiro)

REDESCOBRINDO A ESCOLA BRASILEIRA COMO ORGANIZAÇÃO

O título usado para enunciar minhas considerações finais é uma franca e direta alusão ao excelente trabalho de Estêvão (1998) sobre as escolas privadas portuguesas, no qual encontrei muitos pontos em comum com a forma com a qual tenho conduzido investigações sobre organizações educacionais brasileiras de diferentes níveis.

Em estudos anteriores já havia utilizado, como fio condutor, modelos de análise de organização como, por exemplo, o esquema de análise bidimensional de Burrell e Morgan (SEGENREICH, 1992). Entretanto, ao tomar contato com o trabalho de Morgan sobre as diferentes imagens da organização sistematizadas em oito metáforas, optei por utilizá-lo no curso e tomá-lo como fio condutor do traba-

lho de investigação por ser mais flexível e próximo da realidade dos participantes do curso/pesquisa que os paradigmas apresentados no modelo de Burrell/Morgan, anteriormente utilizado.

Voltando ao trabalho de Estêvão, encontrei uma interlocução muito forte com sua hipótese estruturante do trabalho, quando propõe

que as organizações educativas privadas sejam também compreendidas como organizações flexíveis, não monolíticas, como constelação de aspectos variáveis, como sistemas sociais dinâmicos (nem sempre lineares) em que os processos dialéticos de convergência-divergência, estabilidade-instabilidade, evolução-revolução, são inerentes à própria natureza destas organizações, em cujo seio se confrontam frequentemente actores com in-

teresses diversificados, lógicas de ação não-coincidentes, decisões de impacto incerto, dinâmicas também irregulares, resultados nem sempre previsíveis. (p. 217-218)

Os primeiros resultados apresentados, através dos depoimentos dos participantes, apontam justamente nessa direção. O estudo do contexto organizacional em que se situam esses depoimentos, através de entrevistas e análise dos documentos das diferentes unidades e da rede mantenedora das escolas, poderá dar uma correta dimensão do significado dos testemunhos obtidos.

Destaco, ainda, a proposta de análise de Estêvão como possibilidade de fio condutor de análise da instituição enfocada no estudo.

É no sentido de apreender essa caracterização das organizações que propomos que elas sejam descritas e interpretadas como organizações fractalizadas, sublinhando deste modo a tônica de aleatoridade e de paradoxo assim como a possibilidade de depararmos com pressões contraditórias, designadamente de estabilidade e de instabilidade, operando simultaneamente. (p. 218)

O caráter fractalizado das organizações fica como um horizonte de análise que merece ser explorado, mesmo sendo esta uma investigação de dimensões bem mais modestas que a desenvolvida por este autor.

Finalmente, quero retomar o compromisso assumido na proposta da pesquisa-ação de aprofundar, em conjunto com os

participantes dos próximos cursos, as formas de ampliar o horizonte dos educadores, principalmente professores, na compreensão da organização escolar como contexto de sua atuação profissional e discutir perspectivas de ação em função desse processo de conscientização. Esta necessidade fica muito clara ao ler depoimentos como os que se seguem.

Analisando as metáforas que mais se aproximam e mais se distanciam da minha experiência na escola, permitiu-me rever, repensar, reconstruir sobre práticas que considerava não serem pertinentes à minha atuação e, portanto, questões "intocáveis" dentro da organização. (nº 174/GO)

Essa análise das metáforas que mais se distanciam e que mais se aproximam da minha experiência na escola possibilitou-me refletir sobre práticas que considerava inquestionáveis. Não sei se possuo as condições necessárias para promover tais mudanças e nem sei se terei espaço para questioná-las dentro da organização, mas, de qualquer modo "vale uma advertência para nós, professores e administradores: minas estão às vezes profundamente enterradas, mas podem explodir a qualquer momento, se não soubermos caminhar entre elas e, mesmo, ousar desarmá-las". (SEGENREICH, 1997, p. 98) (nº 169/GO)

A referência a Foucault não é gratuita e cabe a nós, cada vez mais, trabalhar nesses campos minados junto com os educadores, no cotidiano de suas escolas.

NOTAS

¹ Este trabalho foi apresentado no II Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação realizado em Braga/Portugal, em janeiro de 2001.

² Os depoimentos foram identificados pelo número de registro no banco de dados e pelo estado de origem/escola dos participantes da pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBIER, R. **Pesquisa-ação na instituição educativa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1985.
- ESTÊVÃO, C. A. V. **Redescobrindo a escola privada portuguesa como organização**. Braga/Portugal: Universidade do Minho, 1998.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NÓVOA, A. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, A. (org.) **As instituições escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992. p. 13-42.
- SEGENREICH, S. C. D. Contribuição do esquema de análise de Burrell e Morgan para o estudo de organizações universitárias. In: **Pró-posições**. Campinas/SP: Unicamp, vol. 3, n. 1 [7], p.18-30.
- _____. Foucault e as instituições escolares: aprendendo a caminhar em campo minado. In: PINTO, F. C. F., FELDMAN, M. e SILVA, R. C. (org.). **Administração escolar e política da educação**. Piracicaba/SP: Editora UNIMEP, 1997. p. 83-100.

Recebido em 20 de março de 2003.