

Burocracia e escola: entre o ideal de ordem e a desordem necessária

Bureaucracy and school: between the ideal of order and the necessary disorder

Maria do Rosário Silveira Porto¹

RESUMO

Este artigo tem a finalidade de mostrar como o ideal de ordem na escola, antes de ser uma condição para o desenvolvimento da instituição, provoca uma estagnação no processo educativo, entendido como a condição *sine qua non* para seu autodesenvolvimento e para a promoção de sua criatividade. Utilizando um referencial baseado na teoria da burocracia de Max Weber e na desordem como fenômeno fundamental para a auto-organização complexa da organização, noção desenvolvida por Edgar Morin, busca-se, no texto, desenvolver a ideia de que a burocracia nunca se estabelece de modo puro, o que dá condições para que a escola possa encontrar caminhos para se reencantar.

Palavras-chave: Burocracia. *Imprinting* cultural. Desordem. Auto-organização. Complexidade.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate how the ideal of order in the school, instead of being a condition for the development of the institution, it stagnates the educational process, understood as the *sine qua non* condition for its development and creativity. The author uses Max Weber's theory of bureaucracy and the concept of disorder developed by Edgar Morin we search ,in the text, to develop the idea that the bureaucracy never sets of pure way, which gives conditions for the school to find ways to re-enchant.

Keywords: Bureaucracy. Cultural imprinting. Disorder. Auto-organization. Complexity.

¹ Prof^a. Dr^a. da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.

Introdução

A escola brasileira, quanto a seu funcionamento, objetivos e influência, tem sido tema de múltiplas e variadas produções escritas, dentro e fora da academia. Neste artigo, também vou dar relevo a ela, especialmente como organização burocrática, primeiro porque é possível afirmar com segurança que a burocracia, quanto mais se aproxime da imagem da organização perfeitamente azeitada em seu funcionamento, tanto mais pode provocar um desencantamento, um esvaziamento do que é propriamente humano na instituição escolar; e segundo, pela percepção de que a burocracia promove a continuidade do *status quo*, mas também pode fomentar a ruptura na cristalização que caracteriza a atuação dos grupos que interagem na escola, pelo efeito contrário que pode provocar.

Isso porque, apesar da intenção homogeneizadora pretendida por regimentos, normas, regras e estatutos que norteiam a gestão escolar, apesar de um 'imaginário da ordem' que a burocracia pretende implantar, devido à diversidade sociocultural dos grupos que frequentam a escola, dá-se um processo de reinterpretação, de relativização desse aparato normativo, um 'imaginário de ruptura' recursivamente² dialetizando com aquele, que acaba modificando as condições concretas de funcionamento da instituição.

Assim, conforme já defendemos em outra ocasião³, se expressa na dinâmica escolar uma dialética entre duas necessidades: a de manter a identidade enquanto instituição social, garantida pelo cumprimento de normas comuns e, ao mesmo tempo, a de conservar a diferença, conseguida por meio da relativização ou até da transgressão das mesmas.

Inicialmente, é necessário assinalar que, nas sociedades modernas, a escola vem desenvolvendo várias funções, para além daquelas tradicionais de ensinar os conteúdos básicos necessários

2 Entendendo-se como recursivo o processo pelo qual uma organização ativa produz elementos e efeitos necessários a sua própria geração ou existência, realizando um circuito em que o produto ou efeito último torna-se elemento ou causa primeira. A recursividade compreende simultaneamente complementaridade, concorrência e antagonismo, conforme Morin.

3 Posição defendida no capítulo intitulado - Gestão da Escola: novas perspectivas publicado em 1997 no livro Administração Escolar e Políticas da Educação.

à integração da pessoa em uma sociedade cada vez mais letrada. Também vem sendo influenciada pelo 'espírito do capitalismo' e suas consequências (burocratização da vida social, ideologia do desenvolvimentismo, tecnificação geral da existência, ideologia da mobilidade ascensional) e premida pela emergência de conflitos, latentes ou expressos, entre os segmentos e grupos sociais, resultantes do esforço de dominação de uns sobre outros e da despersonalização efetuada pelo excesso de racionalização⁴ presente nas relações entre indivíduos e grupos. Assim, tem sido concebida tanto como importante mecanismo de controle desses conflitos, quanto como conciliadora e responsável pelo apaziguamento da sociedade.

Tais funções certamente são facilitadas pela organização burocrática adotada pelo sistema escolar e por leis e normas impostos à escola, os quais, entre outras coisas, em nome da eficiência e da produtividade, definem suas competências e hierarquizam o poder. Ao mesmo tempo a empobrecem, porque não consideram a rica polifonia do social; as culturas diferenciadas dos alunos que frequentam a escola; as relações harmônicas ou conflituais, mas sempre educativas, que se estabelecem entre os componentes dos grupos no interior da instituição; as trocas constantes propiciadas por diferentes percepções de mundo, saberes apriorísticos que os alunos trazem de seu cotidiano, excelente matéria a ser trabalhada pelos professores juntamente com o acervo científico e cultural da humanidade; tudo isso que poderia resultar em um processo educativo diferenciado, para além da função específica de transmitir conteúdos previamente – e burocraticamente – selecionados, tanto pela instituição quanto pelo sistema escolar.

Para desenvolver os objetivos propostos neste artigo, utilizo-me dos escritos de Max Weber. Como é sabido, esse teórico alemão é o autor-chave para os estudos sobre burocracia⁵. Mas, no contato contínuo com a Antropologia do Imaginário de Gilbert Durand, com os estudos sobre

4 Segundo Edgar Morin, racionalização se refere a uma visão totalizante do universo, com base em dados parciais, visão parcial ou princípio único. A partir de uma proposição inicial, que pode ser absurda ou fantasmática, realiza uma construção lógica e deduz consequências práticas.

5 A obra básica tomada neste artigo como referência é a antológica *Economia e Sociedade*, numa republicação da UNB de 2000.

complexidade e cultura de Edgar Morin, com a Sociologia do Cotidiano de Michel Maffesoli, com a Antropologia da Organização e da Educação de José Carlos de Paula Carvalho, entre outros, esse tema da burocracia foi se enriquecendo com outros múltiplos aspectos, dos quais alguns podem ser reconhecidos no texto.

Passemos, então, à discussão sobre o tema.

Burocracia e dominação

Inicialmente, é necessário esclarecer que burocracia não é sinônimo de papelório, de atravancamento, mas é um tipo de dominação, racional-legal, cuja ideia básica, segundo Max Weber, é a de qualquer direito poder ser criado e modificado por meio de um estatuto sancionado corretamente quanto à forma. Portanto, quanto mais se aproxima das normas dispostas para seu funcionamento, tanto mais se torna eficiente e produtiva.

A dominação não se trata apenas de um ato racional de obediência, mas de um sentimento de que “deve ser assim e não será de outro modo”. Se tomarmos os diferentes significados de dominação encontrados em qualquer dicionário, veremos que entre eles estão o de domínio, poder absoluto, subjugação, repressão. Ou seja, há na raiz do ato de obedecer um componente inconsciente, um *imprinting* cultural⁶ que o lança para além do mero pensar, para o campo do sentir, das valorações, do acreditar.

Mas, antes de tratar da burocracia propriamente dita, é interessante fazer uma breve descrição das formas previstas de dominação por esse autor e do que significa cada uma delas, até porque basta observar uma organização burocrática para notar como ela nunca se apresenta como ‘pura’, mas sim mesclada com as demais.

Para Weber, historicamente as sociedades ocidentais vêm apresentando três tipos principais de dominação: a tradicional, a carismática e a burocrática.

6 Aqui estou utilizando esse termo como uma impressão, uma marca firmemente fixada na mente de um indivíduo, que lhe impõe um conformismo cognitivo.

A dominação tradicional baseia-se na crença da santidade das tradições e da legitimidade daquele que deve exercer a autoridade. O autor distingue dois aspectos de dominação tradicional: a patriarcal e a patrimonial. O patriarcalismo repousa em bases familiares e hereditárias e se aproxima da gerontocracia. No patrimonialismo, o poder advém dos bens e propriedades amealhados pelo dominador em suas lutas de conquista.

Há mais semelhanças do que diferenças entre ambos. São semelhantes porque se fundam na submissão pessoal dos servidores ao senhor, garantindo-lhe a legitimação do poder. Compõem-se de amigos, familiares, domésticos e demais elementos ligados a ele por vínculos de fidelidade, cujo maior objetivo é servir à pessoa do senhor. A diferença está em que no patrimonialismo já há o surgimento de um quadro administrativo, com o intuito de organizar econômica e politicamente o domínio sobre homens e territórios, quando já não basta a mera força física.

Enfim, na dominação tradicional, embora não haja grande preocupação com eficiência e racionalidade, prevê-se certa estabilidade, obrigatória à satisfação das necessidades normais do cotidiano. Corresponde a esse tipo de dominação sistemas sociais como família, clã, feudo, tribo e corte.

A dominação carismática, por sua vez, origina-se do "carisma", qualidade extraordinária ou indefinível daquele que se coloca como líder. É um poder sem base racional, de modo que a obediência é prestada a sua pessoa e somente enquanto ele ostenta algo de extraordinário, de messiânico, de misterioso, isto é, enquanto o carisma está presente. Não há normas ou regulamentos prescritos, mas somente a vontade do senhor, tampouco servidores ou funcionários, mas seguidores, apóstolos ou sequazes. Se não for efêmera e tomar a forma de uma relação duradoura, pode se racionalizar ou tradicionalizar, ou ambas as coisas, passando a ser regida por normas e regras e a contar com um quadro administrativo. Movimentos históricos, como o de Antonio Conselheiro, são exemplos claros da dominação carismática.

Em contraposição aos tipos anteriores, coloca-se a dominação racional-legal, cujo tipo mais puro é a burocracia. Segundo Weber, na

obra em questão, sua ideia básica, conforme indicamos acima, é a de que qualquer direito pode ser criado e modificado por meio de um estatuto sancionado corretamente quanto à forma, sempre tendo em vista a busca da racionalidade e da eficiência. A associação dominante é eleita ou nomeada e ela mesma e todas as suas partes são serviços. Para tanto, vale-se de um corpo de funcionários ‘competentes’, nos dois sentidos do termo: porque adequadamente especializado por meio de uma aprendizagem formal prévia e/ou contínua, e porque selecionado segundo testes formais de provas, títulos e, muitas vezes, experiência prévia. Ou seja, brincando um pouco com o termo: atribuem-se competências aos funcionários, porque são competentes.

A burocracia apresenta uma visão positivista de mundo, cuja ordem é por ela explicável. Complementar à ideia de ordem se junta a de progresso, a de adequação de meios com vistas a fins, o que nos permite dizer que ela inscreve-se, segundo os escritos de Edgar Morin, no paradigma clássico, dominante, do qual passo a desenvolver rapidamente as principais características.

De acordo com Thomas Kuhn (1982, p. 218), paradigma é uma estrutura absoluta de pressupostos que alicerça uma ‘comunidade científica’. Sociologicamente, pode indicar a constelação de crenças, valores, técnicas etc., partilhadas pelos membros de uma comunidade. Segundo Morin (2002b), um paradigma não explica, mas permite e orienta o discurso explicativo.

O paradigma que vem dominando a cultura ocidental nos últimos séculos privilegia dicotomicamente ou o macro ou o micro social, caracterizando-se, segundo Morin (2002b), pelos princípios que comandam a inteligibilidade própria ao conhecimento científico ‘clássico’, ou seja, pela presunção de que a complexidade do mundo dos fenômenos pode e deve resolver-se a partir de princípios simples e leis gerais. Nesse sentido, ele é simplificador, porque lida com funcionalidades e manipulações redutoras da desordem, portanto com uma lógica identitária da ordem, operando, conforme Morin (2002b), por redução (do complexo ao simples, do molar ao elementar), por rejeição (da álea, da desordem, do singular, do individual) e por disjunção (entre os objetos e seu entorno, entre sujeito e objeto).

Ao se prender ao 'lado iluminado do social' e ao estudo do social organizado, ao se valer de uma lógica binária e redutivista, permite que se promova um processo de homogeneização da sociedade. Pela tendência de redução ao uno, ao social amorfo e indiferenciado, não consegue (ou não pretende) apreender o processo de heterogeneização, onde domina a fragmentação, a pluralidade, a polifonia do corpo social, ou seja, seu 'lado de sombra'.

Segundo Paula Carvalho (1988, p. 178), esse paradigma induz a racionalidade tecno-burocrática e o 'projeto de redução ampliada', transformando por essa 'razão funcionalista' um subsistema (de adequação racional meios/fins) em hipersistema, que engloba a dinâmica das relações e da comunicação sociais numa visão praxeológica, racionalizada, de ação.

De acordo com Weber, a burocracia é sempre uma forma de controle, mesmo e principalmente, quando mascarada sob a capa de racionalidade e eficiência. Baseia-se essencialmente em um sistema de normas e regras racionais e coerentes que são aceitas e obedecidas por seus membros, sejam quais forem os interesses ou motivos desses. Tais normas legais proveem de um poder central e do imaginário dominante dos grupos que têm o poder de decisão, os únicos autorizados a proferir um 'discurso competente' e que, quanto mais alto se encontram na escala hierárquica, menos se dão a conhecer como pessoas e cada vez mais são abstraídos por meio de siglas e serviços: o MEC, a Secretaria, o Departamento etc. Os indivíduos devem obediência às regras e não às pessoas que as proferem. Daí Weber dizer que "[...] a organização burocrática avança, na medida em que a pessoalidade diminui" (WEBER, 2000, p. 198).

Por isso a burocracia deve ser altamente hierarquizada, isto é, caracteriza-se como um sistema claramente organizado de mando e subordinação. Esta hierarquia se apresenta como uma pirâmide, na qual os cargos se distribuem horizontalmente, pelas várias camadas, e as funções se distribuem verticalmente, do topo à base. Assim, tanto mais os funcionários estão perto do topo, tanto maior poder de decisão concentram. Na direção contrária, quanto mais perto da base, maior é a carga de trabalho, de responsabilidade pela concretização das medidas

e normas previstas pelos centros decisórios. Tudo isso segundo o que podemos denominar razão instrumental.

Voltando ao fato de a burocracia ser uma forma de controle, este se torna tanto mais eficiente quanto maior seja a aceitação de que as disposições legais em que se baseia são a melhor forma de fazer funcionar a organização, principalmente porque se apresenta como isenta de favoritismos e personalismos, baseado na relação objetiva entre os empregados – *sine ira et studio*. Ou seja, a burocracia descarna, ‘desalma’, despersonaliza a instituição, uma vez que transforma a pessoa num indivíduo, num elo de uma cadeia produtiva, e “[...] a ação comunitária (consensual), numa ação associativa racionalmente ordenada” (WEBER, 2000, p. 222).

Enfim, quanto mais o processo burocrático é eficiente, tanto mais produz indivíduos cindidos, porque não lhes é permitido ou lhes é dificultado desenvolver seu psiquismo imaginante, criativo, menos ainda expressar seu lado *demens*, seus afetos, paixões, crenças, a não ser, claro, que tais características possam ser controladas e resultem no ‘bem’ da organização.

Ao se prender ao ‘lado iluminado do social’, termo utilizado por Michel Maffesoli (1985) para denominar o nível do social organizado, a razão instrumental, base do processo de dominação burocrática, não consegue (ou não pretende) apreender o processo de heterogeneização, no qual domina a fragmentação, a pluralidade, a polifonia do corpo social. Ou seja, seu “lado de sombra” que, para esse autor, é próprio do cotidiano de pessoas e grupos, em que se desenvolve a potência, num processo de reequilíbrio contínua do poder dominante.

Daí que, na burocracia, o não racional, o não lógico, a álea, a diferença, tudo que não pode ser quantificável, controlável e previsível tende a ser quantificado, controlado e previsto, ou então ignorado, quando não sumariamente eliminado, uma vez que pertence à esfera do não produtivo. De igual forma, o que pertence à ordem dos sentimentos, dos afetos, das crenças também não pode ser levado em conta nesse universo asséptico e *clean*. Portanto, a burocracia entropiza a organização, potencializando uma pulsão de morte.

Daí J. C. de Paula Carvalho (1991) escrever que, relativamente à administração da educação, ela é conduzida como operação ofélima dos negócios educacionais (isto é, na qual eficiência e eficácia se complementam) e como a correlata gestão escolar do psiquismo.

Cultura e complexidade

Como organização burocrática, a escola partilha dessa ideologia da ordem rumo ao progresso, sendo uma das principais agências responsáveis por promover um conformismo cognitivo, esse *imprinting* cultural do qual falamos anteriormente, que conduz ao processo de normalização o qual, conforme Morin, “[...] manifesta-se de maneira repressiva ou intimidadora; cala os que teriam a tentação de duvidar ou de contestar” (MORIN, 2002b, p. 31). Nesse contexto, a escola coloca-se como uma instituição destinada a preservar, criar, divulgar o saber e a cultura oficiais, numa visão parcial e estereotipada da cultura e do imaginário de grupos e sociedades.

Entretanto, de acordo com Edgar Morin (1997), opondo-se a esse pensamento racionalizado coloca-se um pensamento complexo, que se funda nas noções de pluralidade e de complexidade dos sistemas físicos, biológicos e antropossociais, e que acata o aleatório, o conflitual, o contraditorial, o diferente, o plural, e considera a desordem como elemento reestruturante.

A complexidade se apresenta como a necessidade de convivência, interação e trabalho mútuo entre os princípios de clareza, certeza, determinação e coerência, e os fenômenos de ambiguidade, incerteza e contradição. Não considera mais a existência de um fundamento último ou único para o conhecimento, nem de uma ordem soberana num universo onde caos, desordens e eventualidades obrigam a negociar com a incerteza. Não há mais conhecimento pertinente sobre objetos fechados, isolados uns dos outros, mas a necessidade de contextualizar o conhecimento particular e de introduzi-lo no conjunto ou sistema global de que ele é um momento ou parte. “[...] O pensamento complexo não é a substituição da simplicidade pela complexidade, ele é o exercício de uma dialógica incessante entre o simples e o complexo” (MORIN, 1997, p. 200).

Isso quer dizer que, a partir da noção de complexidade, passa-se a considerar a organização não mais composta por níveis superpostos, segundo uma lógica simplificadora e redutivista, mas sim por vários níveis de realidade que dialogam segundo uma lógica recursiva – concorrente, complementar e antagonica – entre os polos dessa relação.

No campo dos estudos sociais e humanísticos, esse pensamento propicia uma visão complexa e global da sociedade, ao considerar o que é rejeitado como “resíduos” considerados irracionais ou não-racionais pelo sistema dominante, elementos que, antes de serem desintegradores, interagem e reorganizam o sistema a partir de uma relação recursiva do anel tetralógico e holográfico (e não mais piramidal) ordem ⇔ desordem ⇔ interação ⇔ (re)organização, que se caracteriza por aceitar o antagonismo e a contraditorialidade.

Permite, também, entender os níveis de emergência da realidade sem reduzi-los a níveis elementares e a leis gerais, resultando num modelo conflitual, contraditorial, plural, no interior dos grupos sociais e na relação destes com o ecossistema, o *unitas multiplex*: uma unidade complexa (genética, cerebral, intelectual, afetiva) do *Homo sapiens-demens*⁷, em uma multiplicidade complexa, que exprime suas inúmeras virtualidades através da diversidade cultural.

Enfim, traz a ideia de auto-organização como autonomia ou de sistema auto-organizado complexo (autopoiético⁸), que se opõe à heterogestão (MORIN, 2002b).

Nessa perspectiva, a cultura toma um sentido focal. Com base em Morin, Paula Carvalho (1991) desenvolve a ideia de que ela consiste num circuito/anel metabólico, simultaneamente repetitivo e diferencial, entre os polos biofísico e noológico.

O polo biofísico, das formas estruturantes e da lógica organizacional do ser vivo, no caso do indivíduo humano, configura-se em organizações e instituições nas quais se manifestam códigos,

7 Considerando-se que o ser humano é dotado de razão e desrazão, pensamento e sentimento, “luz” e “sombra” etc., ou seja, de pares de opostos, de contraditorialidades.

8 Do grego *autopoiesis*, termo utilizado por Fagundes Varela e Humberto Maturana para caracterizar os seres vivos como sistemas que se autoproduzem continuamente, de modo a recompor seus componentes desgastados. Para tanto, precisam de recursos do meio ambiente, o que constitui um paradoxo: ao mesmo tempo são autônomo e dependentes.

formações discursivas e sistemas de ações, uma ‘abertura para baixo’, em direção à integração da lógica organizacional do ser vivo.

O polo noológico representa uma ‘abertura para cima’, noologia entendida por Morin (2002a, p. 410) como o conjunto de fenômenos espirituais⁹, tais como ideias, teorias, filosofias, mitos, fantasmas, sonhos; ou seja, fenômenos referentes tanto a atividades práticas do espírito, de tipo cognitivo, como a atividades fantasmáticas e imaginárias.

Estabelece-se, então, uma sutura epistemológica entre ambos os polos, configurada no processo de hominização, que propicia articulações e reciprocidades entre os termos do triângulo básico: espécie-indivíduo-sociedade, fundamento da unificação bio-antropo-psico-sociológica¹⁰. (MORIN, 2001).

Enfim, integram-se à cultura saberes e técnicas, ideias, costumes, normas, proibições, crenças, valores, mitos, transmitidos pelas gerações e reproduzidos em cada indivíduo, de modo a controlar a existência da sociedade e manter a complexidade psicológica e social. Mas também responsáveis, ainda de acordo com Morin, pelos enfraquecimentos locais do imprinting, brechas na normalização, surgimento de desvios, evolução de conhecimentos, modificações nas estruturas de reprodução e do próprio pensamento. Ao *sapiens* junta-se o *demens* com toda sua potência criativa, subversiva, desorganizadora. Isto porque, conforme nos mostra o autor e já apontamos anteriormente, a desordem está sempre presente numa organização e não pode ser ignorada. Antes de ser desintegradora, é o elemento-chave para auto-organização complexa.

A desordem, portanto, relacionando-se de forma recursiva com a ordem num contínuo processo de equilíbrio, vai colorindo a instituição de novos – ou renovados – elementos que lhe dão cor, sentido e direção. Não é mais a pirâmide, mas o holograma que representa a nova configuração da organização.

Portanto, ali mesmo onde domina o poder, retomando Maffesoli, insinua-se a potência, pulsão que se manifesta em todos os níveis da

9 Lembrando que, em Morin, a palavra “espiritual” refere-se às produções da menta (*mind*).

10 Concluído esse processo durante o desenvolvimento da espécie humana, atualmente Morin defende a ideia – e a necessidade – de humanização.

existência individual e social, um modo de exprimir a socialidade¹¹ do coletivo, a religação entre as pessoas, relacionando-se de modo contínuo com o poder, que é pautado na lógica da dominação e da redução ao uno.

De forma semelhante e pelos mesmos motivos, o ser humano também tende a uma *autopoiesis*, a um processo constante de recriação, de autoprodução, processo que conduz à ação dentro do grupo ancorada numa dinâmica sócio-psico-organizacional própria, responsável pela constituição do seu sentido. Por meio de um processo de reinterpretação cultural, no qual aos antigos significados são acrescentados novos elementos ou mediante o qual valores novos mudam a significação cultural de velhas formas (HERSKOVITS, 1952), pessoas e grupos tecem suas teias de significado estruturadoras da sua identidade, vivenciando de forma diversa os códigos e sistemas de ação impostos pela instituição. Isso acontece de tal modo que cada grupo apresenta uma cultura própria e cada indivíduo uma forma singular de interagir com o grupo, com a instituição e com a sociedade mais ampla.

Portanto, podemos considerar a cultura escolar como o universo das mediações simbólicas entre o macrocosmo e o microcosmo, entre o imaginário social mais amplo e os imaginários político-pedagógicos dos sistemas de ensino, das unidades escolares e dos grupos que nelas atuam, considerando-se aqui como imaginário, na definição de Gilbert Durand (1997), o trajeto antropológico que se estabelece entre as invariâncias arquetipais e as injunções do meio cósmico e social.

Reencantando a escola

Justamente devido a essas mediações, dificilmente a burocracia se institui de modo puro na escola, para o bem e para o mal. Pelo contrário, quanto mais tenta dominar a instituição, mais brechas irrompem no seu cotidiano. Numa pesquisa realizada com diretores de escola (lembrando que esses ocupam a base da cadeia de mando-subordinação do sistema

11 Para Maffesoli, a socialidade consiste em correntes afetivas que cimentam os membros nos grupos; uma 'solidariedade de base', tangível e cotidiana na qual acontece o 'estar-junto' humano. Motor da vida social.

escolar)¹², foi possível constatar o grau de angústia que os domina, quando se veem incompetentes para fazer funcionar a instituição de acordo com o modelo estabelecido.

Relembrando, na escola, é o diretor, autoridade racional-legal, quem deve prover que a instituição atinja os objetivos propostos pelos órgãos centrais do sistema por meio de um conjunto de normas e regras. Para tanto, conta com um *staff* composto por um pessoal habilitado e previamente selecionado, que lhe assessora nas atividades pedagógicas, administrativas e operacionais. O diretor controla as atividades escolares e, por sua vez, é controlado pelos ditos órgãos centrais. Qualquer deficiência que surja na aplicação das normas previstas tende a adquirir, nesse contexto, uma dimensão administrativa.

O alongamento da estrutura administrativa do sistema escolar quanto aos níveis administrativos e um alargamento quanto à divisão de funções separa a escola, colocada na base da pirâmide, dos centros decisórios, situados no ápice, ao mesmo tempo que concorre para fragmentar o trabalho do professor e para diminuir a autonomia da instituição.

Pois bem, é nesse contexto que se coloca esse ‘herói solitário’ – o diretor.

Utilizando o teste proposto por Carol Pearson (1995), no livro: ‘O herói interior, seis arquétipos que orientam nossa vida’¹³, em que procura identificar as motivações interiores que definem o nosso modo de ser no mundo, foi possível reconhecer dois arquétipos dominantes: o do *mártir*, cujo atributo principal e enredo básico é o sacrifício; e o do *guerreiro*, que define o heroísmo necessário para enfrentar os desafios impostos à sua ação. No caso em questão, pelas falas dos diretores foi possível observar o fosso existente entre o desejo de atuar em uma escola cujos professores, efetivamente, participassem do projeto da instituição (burocraticamente imposto), e a realidade imposta pelas condições precárias da infraestrutura; pelas ingerências político-partidárias sobre a

12 ‘Gestão da Escola como Prática Simbólico-Educativa: participação e grupalidade’, desenvolvida na cidade de Cáceres pelas Professoras Dras. Maria Cecília Sanchez Teixeira, Emília Darci de Souza Cuyabano e Maria do Rosário Silveira Porto, entre agosto de 2005 e julho de 2007, e financiado pelo CNPq.

13 Os seis arquétipos são inocente, órfão, mártir, nômade, guerreiro e mago.

escola; pela dificuldade de relacionamento com a comunidade; pela falta de envolvimento de professores e funcionários na gestão da escola; pelo sem número de obrigações burocráticas etc. Como disse uma diretora: 'não é fácil fazer a escola funcionar', é preciso administrar o imprevisto, pois 'na educação todo dia é um desafio'. Ora, não seria justamente o imprevisto, conforme Morin em seus estudos sobre complexidade, a condição *sine qua non* para a reequilíbrio contínua da escola frente a novos e renovados desafios?

Além disso, se a burocracia pretende obter produtos com eficiência e eficácia, a questão que não quer calar é: mas qual é o produto da escola? O aluno convenientemente instruído? Mas pode o aluno – ser humano – ser equiparado a coisas e serviços produzidos por uma instituição organizada para esses fins? Não seria ele mesmo o fim do processo educativo?

Portanto, a escola estruturada burocraticamente pode formar um indivíduo segundo fins utilitários: ingressar no mercado de trabalho, por exemplo; mas está apta a formar 'gente'? A reencantar o processo de educação na busca pela alma ausente ou ferida?

Este reencantamento talvez seja possível quando se aceitar, no processo educativo promovido pela escola, que o ser humano não é só sapiens, racional, lógico, mas também *demens*, isto é, contraditorial, antinômico, 'a-lógico', permanentemente aberto para o mundo, incompleto e inacabado, um ser em eterno devir, em eterno buscar, ambíguo, ambivalente e crísico.

Ou ainda, conforme nos aponta Eliana Athié (2006), em sua tese de doutorado e em outras falas, pela polarização do par arquetipal *puer* e *senex*, em que ambos sejam simultaneamente professor e aluno, *senex* representando o instituído, o organizado, o mundo estruturado, fixo e formal – Cronos-Saturno. E *puer*, compulsivo e caprichoso, sempre a porem cheque a cultura instituída, o imaginário cristalizado pelos processos de dominação ainda reinantes, sempre com pressa, aborrecendo-se mortalmente se submetido a um cotidiano repetitivo e sem criatividade. Ambos só se realizando quando profundamente imbricados, representando o velho e o passado de um lado, e o novo e o futuro de outro. Rotina e criação, entropia e neguentropia.

A escola, atualmente, passa por uma crise de seus fundamentos provocada pelo próprio enfraquecimento de seus propósitos que, em última análise, é a crise dos fundamentos da modernidade. O mitológico Prometeu se afasta, esvaziado de seus traços míticos mais fortes, de transgressão da dominação dos deuses, simbolizando a emancipação do homem e de seu intelecto a partir de sua força demiurga, de sua energia criadora, dando lugar a novos mitos que ainda não sabemos bem quais são.

Entretanto, professores e gestores continuam a pregar a eficácia dos grandes projetos envolvendo a escola, em especial os de ascensão social e econômica (embora não acreditem muito mais nisso), enquanto os alunos vivem no trágico do aqui e agora. *Senex* não consegue dialogar com *puer*. *Sapiens* perde sua capacidade de polarizar com um *demens* descontrolado, num processo inverso e adverso ao 'ordem e progresso' pretendido pela dominação burocrática.

Toda a ordem dominante parece ruir, caminhos seguros parecem impossíveis de serem vislumbrados. Que bom! Talvez seja essa a saída. A crise construtiva. Não mais caminhos planejados, mas trilhas a serem desbravadas, algumas levando a lugar nenhum, outras, talvez, encontrando um mundo mágico e maravilhoso, re-almado, reencantado.

Cada um de nós conhece experiências individuais e coletivas bem sucedidas de desbravamento dessas trilhas. Resta-nos a esperança de que esses movimentos singulares possam se encontrar e se constituir em brechas profundas que, à semelhança da queda do muro de Berlim, consigam fazer ruir a aparente fortaleza das paredes da burocracia, deixando reconhecer a escola como uma organização complexa, onde cada aluno possa se manifestar segundo seus desejos, interesses, dons e aptidões, estabelecendo, enfim, um diálogo com o professor, no qual ambos se coloquem como seres reencantados.

Referências

ATIHÉ, Eliana Braga Aloia. **Uma Educação da Alma**: literatura e imagem arquetípica. 2006, 341 f. (Tese de Doutorado em Educação). São Paulo: Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, 2006.

CARVALHO, José Carlos Paula. Educação e administração: elementos para um estudo antropológico da organização. **Revista da Faculdade de Educação**, v. 14, n. 2, São Paulo, 1988, p.33-37.

DURAND, Gilbert. **As estruturas antropológicas do imaginário**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

HERSKOVITS, Melville J. **El Hombre y sus Obras**: la ciência de la. 1952.

KHUN, Thomas. **A Estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1982.

MAFFESOLI, Michel. **A Conquista do presente**. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.

MORIN, Edgar. **Meus demônios**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

_____. **O Método 2**: a vida da vida. Porto Alegre: Sulina, 2001.

_____. **O Método 1**: a natureza da natureza. Porto Alegre: Sulina, 2002a.

_____. **O Método 4**: as ideias – habitat, vida, costumes, organização. Porto Alegre: Sulina, 2002b.

_____. **A Culturanálise de grupos**: posições teóricas e heurísticas em educação e ação cultural. Ensaio de Titulação. São Paulo: FEUSP, 1991.

PEARSON, Carol. **O herói interior, seis arquétipos que orientam nossa vida**. São Paulo: Cultrix, 1995.

TEIXEIRA, Maria Cecília Sanchez; PORTO, Maria do Rosario Silveira. Gestão da Escola: novas perspectivas. In: SILVA, Rinalva C., FELDMAN, Marina; PINTO, Fátima C.F. Administração Escolar e Política da Educação. Piracicaba: UNIMEP, 1997.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: UNB, 2000.