

# - Considerações sobre a reestruturação da FEDF: - Um modelo de desenvolvimento organizacional? -

Os autores deste trabalho, César Abraham, Maria Ione Veiga Rios e Marília Fonseca, fazem parte da turma que faz o curso de pós-graduação (mestrado), na área de Educação, na Universidade de Brasília. O estudo, apto a fornecer subsídios valiosos às autoridades do GDF, atualmente voltadas para importantes reformas no Ensino do Distrito Federal, é aqui reproduzido como contribuição ao debate de um tema, cuja importância não precisa mais ser ressaltada, não fosse a educação uma das metas prioritárias do II Plano Nacional de Desenvolvimento, aprovado para o período 1975-1979.

## 1. HISTÓRICO

A FEDF nasceu praticamente sob a tutela do MEC, com uma rede escolar de menos de uma dezena de estabelecimentos escolares dentre os quais o CASEB, primeiro estabelecimento oficial da nova capital, e representou, como tal, uma nova modalidade de ensino, onde Brasília seria um laboratório pedagógico do Brasil.

A FEDF, ao ser criada, visava uma forma de atuação do poder público sem entraves burocráticos, dentro de uma nova filosofia educacional. Encampava todas as atividades educacionais do DF, executivas e normativas, e até mesmo corretivas e disciplinares. Ou seja, por assim dizer, de uma "autonomia ímpar" em relação aos demais sistemas educativos do país.

A forma mais simples de tutela foi encontrada com a criação da Secretaria de Educação e Cultura em 10.02.64, quando da reorganização administrativa do DF, ficando estabelecido que o Secretário de Educação e Cultura exerceria, cumulativamente, a função de Presidente da Fundação Educacional.

Dependendo do tipo administrativo dos diversos secretários de Educação que passaram pela entidade, e das diretrizes das políticas educacionais, esta se tornou mais ou menos "forte", mais ou menos autônoma. Ora se tornava quase que o "cabeçote" e a "espinha dorsal" da educação do DF. Ora se tornava mero agente repassador de recursos.

## 2. DIAGNÓSTICO

Até o presente momento, a FEDF, não possuía centro de custo, tanto do ponto de vista do sistema como de estrutura, dificultando sobremaneira a situação de recursos do GDF e mesmo da comunidade. Encontrava-se assim num círculo vicioso: não oferecia condições adequadas ao ensino por falta de recursos, e não recebia estes recursos pelo funcionamento inadequado, fazendo-lhe argumentos "quantitativos" para pressionar o GDF a conceder-lhe im-

poral na cabeça do sistema é criada uma direção executiva, com posicionamento intermediário entre a presidência da FEDF e os departamentos que dispõem de seus assessorias. Assim sendo, a presidência da FEDF, que na estrutura anterior mantinha ligações funcionais diretas com três direções gerais, uma consultoria geral e dois conselhos (estes últimos a nível de Staff e os primeiros a nível de linha) passa a dispor de um órgão subordinado em linha — direção executiva — e passa a contar com quatro órgãos a nível de assessoria.

b) A infra-estrutura da FEDF é enriquecida com a criação de coordenação de administração geral em cada um dos 10 distritos educacionais. A idéia de descentralização corresponde a existência de autonomia administrativa dos distritos, o que caracteriza o surgimento de um sistema de responsabilidades declaradas e repartidas. c) É criada a assessoria de arquitetura, órgão e Staff da direção executiva. As folhas seguintes apresentam o organograma representativo da estrutura atual e proposta.

## 4. ANÁLISE DA ESTRUTURA

Parece que a equipe encarregada de reformar administrativa não se preocupou em termos de limitar a formulação de suas proposições de reforma dentro de uma determinada linha teórica.

Ao que tudo indica, houve uma tentativa de buscar uma metodologia própria, que seria um misto de teoria organicista estruturalista de Fayol (1), Taylor (2), James D. Mooney (3) e Alan C. Kewley (4), onde fica claramente delineada a autoridade de linha e assessoria, bem como os organogramas e os manuais de organização. Aliada a essa linha teórica estruturalista, encontra-se no novo planejamento, uma tentativa de integração humana no processo administrativo, dentro dos parâmetros da teoria de humanismo organizacional, influenciado pelas ciências sociais, onde a importância maior é concedida ao compo-

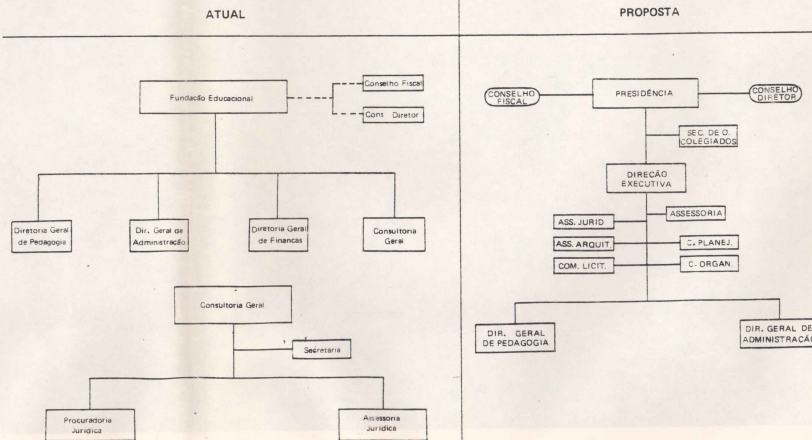
so dos valores vão determinar suas metas prioritárias.

Os objetivos educacionais estão vinculados à superestrutura cultural, não articulada com seus valores filosóficos.

Os "produtos educacionais", resultados de insumos humanos e materiais, devem satisfazer às expectativas de tais valores.

## ORGANOGRAMA F.E.D.F.

## ESCALÃO SUPERIOR



## 7. IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NO PROCESSO EDUCACIONAL

A administração educacional só pode ser entendida dentro do contexto da administração pública. Enfoque do Ministério de Educação, como os demais, devem ser compreendidos dentro de seu caráter setorial, tomando em conta a estrutura político-administrativa do governo. O compo-

ntes cada, ainda assim os dados não seriam, suficientes para uma apreciação analítica da reforma, no tocante aos custos, pois não se conhecem os custos com o pessoal — antes e depois da reestruturação. No caso da FEDF, a equipe responsável por este trabalho, não dispunha sequer dos dados quantitativos do pessoal em termos de tabela de lotação, o que torna extremamente subjetiva uma análise mais profunda do

nientes de um aumento de subordinados, pessoas e órgãos, entendidos estes últimos como parte da organização. Neste particular o modelo matemático simples apresentado neste trabalho de Graicunas aplica-se perfeitamente (15).

O estudo de Graicunas apresenta a expressão seguinte:  

$$n_1 = N \left( \frac{N}{2} + N - 1 \right)$$
 onde:



gerir responsável pelo processo de reestruturação proposta por a FIEDF. O que se observa no fase atual do processo, são as rotinas do subsistema administrativo de FIEDF, a medicina, que tem uma nova estrutura orgânica e idealizada em função em consonância com uma política educacional já estabelecida. Tal política, e diretrizes de execução, inicialmente não do nome conhecido, estará em fase de elaboração específico do sistema médico em termos de rendimento escolar, isto é, da qualidade do produto educacional. As atividades-méio visam à obtenção de resultados em termos de responsabilidade do subsistema administrativo. As atividades-fim, são de competência do subsistema pedagógico, composto pela DGP e órgãos subordinados, com ênfase para os Distritos Educacionais e seus serviços. Voltando ao nível deste tópico, definidos os subsistemas componentes da nova estrutura da FIEDF, não há como desconsiderar a primordial importância a ser dedicada ao elemento humano. O êxito na implantação do novo sistema será alcançado, na medida em que o homem esteja conscientizado e apto a assumir as novas funções devidas.

Os grupos de indivíduos serão capazes de enfrentar no desenvolvimento das atividades que conduzirão ao atingimento dos objetivos. Além desse aspecto, ligado à qualidade do elemento humano, como pré-requisito para implantação do sistema, impõe-se claramente o correto equacionamento das necessidades humanas requeridas pelo novo sistema. O grau de satisfação de necessidades quantitativas e qualitativas de mão-de-obra certamente será determinado em função dos objetivos do sistema: produção educacional e redução dos custos administrativos.

É claro que o aspecto mais pré-cuoso pode encerrar uma armadilha para o administrador, especialmente para aquele envolvido na reestruturação de uma organização, não é suficiente que o administrador pretenda, de fato, a redução do custo, mas sim, o aumento realmente "aumentar" o custo total do sistema. Isto, evidentemente, ocorre acidentalmente, especialmente quando se procura maximizar a eficiência não do sistema, senão de um elemento de organização, isto é, de um subsistema. Acrescenta Churchman que, "do simples fato de haver homens ou equipamentos ociosos não se pode inferir que o sistema esteja operando ineficientemente do ponto de vista do custo "total". É completo: "se o objetivo do projeto for reduzir o esforço para reduzir os custos, o custo total do sistema pode aumentar". Portanto, se o objetivo for realmente "aumentar" o custo total do sistema, isto, evidentemente, ocorre acidentalmente, especialmente quando se procura maximizar a eficiência não do sistema, senão de um elemento de organização, isto é, de um subsistema. Acrescenta Churchman que, "do simples fato de haver homens ou equipamentos ociosos não se pode inferir que o sistema esteja operando ineficientemente do ponto de vista do custo "total". É completo: "se o objetivo do projeto for reduzir o esforço para reduzir os custos, o custo total do sistema pode aumentar".

Por outro lado, no tocante ao objetivo maior do sistema, ligado à qualidade do produto educacional e a sua adequação às necessidades do super-sistema social, não se deve desconsiderar o fato de que o sistema é função específica da capacitação do potencial humano, responsável pela sua

execução. Um plano de aplicação dos recursos disponíveis, adequado à sua realidade, aparece então como uma necessidade prioritária.

**B.3. DESCENTRALIZAÇÃO**

A descentralização, como já dito antes, é um dos objetivos do novo sistema educacional no DF, mediante o qual a FIEDF, através de suas várias finalidades. A primeira vista, poderia parecer que alguma, se pretende uma descentralização no subsistema administrativo (SSA) e, em contrapartida, uma centralização no subsistema pedagógico. Verifica-se que a centralização atingiu o SSP apenas no nível superior do sistema, o que equivale a dizer, intenta-se centralizar as funções de planejamento e de coordenação. No SSP atingiu nos níveis de execução. O êxito na implantação do novo sistema será alcançado, na medida em que o homem esteja conscientizado e apto a assumir as novas funções devidas.

Os grupos de indivíduos serão capazes de enfrentar no desenvolvimento das atividades que conduzirão ao atingimento dos objetivos. Além desse aspecto, ligado à qualidade do elemento humano, como pré-requisito para implantação do sistema, impõe-se claramente o correto equacionamento das necessidades humanas requeridas pelo novo sistema. O grau de satisfação de necessidades quantitativas e qualitativas de mão-de-obra certamente será determinado em função dos objetivos do sistema: produção educacional e redução dos custos administrativos.

É claro que o aspecto mais pré-cuoso pode encerrar uma armadilha para o administrador, especialmente para aquele envolvido na reestruturação de uma organização, não é suficiente que o administrador pretenda, de fato, a redução do custo, mas sim, o aumento realmente "aumentar" o custo total do sistema. Isto, evidentemente, ocorre acidentalmente, especialmente quando se procura maximizar a eficiência não do sistema, senão de um elemento de organização, isto é, de um subsistema. Acrescenta Churchman que, "do simples fato de haver homens ou equipamentos ociosos não se pode inferir que o sistema esteja operando ineficientemente do ponto de vista do custo "total". É completo: "se o objetivo do projeto for reduzir o esforço para reduzir os custos, o custo total do sistema pode aumentar".

Ao lado de vários aspectos sob o título "informações", há de se considerar, como exemplo de uma organização, parece-nos mais relevante tratar primordialmente do enfoque contido na proposição acima. Especialmente se a consideração das características gerenciais de certos operacionais, ou, pelo menos, controle de los mesmos, do sistema global. No típico entorfo ficou capitulado, como primeira finalidade de descentralização, a "rapidez nas decisões, em função da proximidade de quem surgem os problemas". Esta circunstância está intimamente associada à delegação de competência e autoridade derivada da descentralização em, com o campo de aplicação específico nos órgãos executivos do sistema-fim, isto é, o SSP. Faz-se mister, entretanto, como imperativo da necessidade de reorientamento do sistema global, a geração de dados que influirão as tomadas de decisão, a nível central do sistema. Dados sobre a efetividade do sistema, que indicarão as mudanças requeridas em busca de melhores índices de efetividade. Em suma, o essencial, superior à FIEDF, diretores e órgãos normativos — devem dispor atualizados e rapidamente das informações atinentes ao comportamento do sistema, visando às decisões, em termos de política e diretrizes que o sistema deverá executar.

A implantação de um subsistema de informação administrativa, ou de informações gerenciais, parece então providencial, na medida em que, com o tipo de aplicação a FIEDF pretende fazer na pesquisa dos objetivos estabelecidos e na busca de uma efetiva mudança de comportamento da organização, caracterizada por uma contínua atitude de renovação. Refere-se novamente a esta característica de desenvolvimento organizacional no tópico "estratégia da mudança".

Outro fator, citado por Ronchi (2), transcreveremos a seguir as prováveis desvantagens decorrentes da descentralização, na opinião daquele autor:

- 1) Indicado aproveitamento dos especialistas centrais;
- 2) Possível duplicação enorme de esforços e de equipamentos;
- 3) Aumento do custo das comunicações;
- 4) Possível desvirtuamento de todo ou parte dos dirigentes perifericos;
- 5) Pouca elasticidade da comunicação frente a casos excepcionais;
- 6) Necessidade de dispor de dirigentes adequadamente adestrados para a descentralização.

Realmente estas desvantagens encerram óbvios potenciais à implantação do novo sistema educacional, mas é possível superar suas supracitadas mediante um trabalho intenso e profundo de preparação, abrangendo o perfeito delineamento de funções, correto dimensionamento do SSA, conscientização e treinamento dos dirigentes perifericos. Sob o título "informações", adquire especial relevo o item "custo das comunicações", levando-se em conta os riscos à organização. O distanciamiento do escalão dirigente do executor, a par de retratarse a enorme geração de custos, poderá refletir-se em termos de redução na produtividade do trabalho. Tornar-se patente a necessidade de combater à tendência do sistema tornarse

incrementadora. Sua própria expansão, e a necessidade permanente de atualização do sistema, robuscaram essas evidências, traduzidas no manejo e tratamento de uma quantidade sempre crescente de dados. Este ponto comportará certamente algumas alterações.

**B.5 INTERCOMPLEMENTARIDADE**

Um dos objetivos da implantação dos distritos educacionais, seria a necessidade de estabelecer princípios de intercomplementaridade, visando a maior racionalização de recursos e o melhor atendimento aos interesses individuais do aluno.

Esta racionalização é definida no relatório do PUD de trabalho que elaborou o projeto de lei 5.692/72, em "a plena utilização dos recursos materiais e humanos sem duplicação de meios, pois finidictos ou equivalentes, em, 26, para que não seriam admitidos graus de interação, que abrangiam, desde a reunião de peças, até empregando a capacidade ociosa de umas unidades em benefício de outras (10, 30, 4) e a organização de centros inter-escolares para reunir serviços ou estudos comuns a vários estabelecimentos (art. 20, b) num sentido de cooperação mútua.

Quando se fala no ponto visado pelo projeto de lei, evidentemente, ou seja, o melhor atendimento individual, gostaríamos de lembrar a afirmação de Ausubel (27) em que defende a importância da interação (4) e da individualização. O estudante, enquanto indivíduo, e não adasse como um todo, é a unidade funcional do processo instrucional.

Por outro lado, há de se considerar as diferenças individuais que, em função da advém da necessidade de massificação imposta à educação.

Segundo Arnold Toyne (28), à medida que a educação é um meio de transmissão de cultura, a cultura individual que se herança cultural, ela deve ser homogênea, independente das peculiaridades individuais. A educação ideal deveria abranger uma parte comum e uma outra que seria calada nas peculiaridades individuais.

Nesse sentido, tentamos entender a intercomplementaridade como um meio de minimizar o problema de homogeneidade do sistema oferecendo ao aluno oportunidades de escolha, dentro de maior diversificação curricular, que pode ser oferecida através de cooperação mútua entre as escolas.

De observação da estrutura orgânica proposta, verifica-se um posicionamento de relevo do Centro de Intercomplementaridade (C.I.).

Fazemos votos que, a par do objetivo de racionalização de recursos que certamente inspirou surgimento do Centro de Intercomplementaridade, o atendimento às necessidades individuais do aluno geratriz-mor da intercomplementaridade — encontre as condições necessárias para a sua realização.

**B.6 ESTRATEGIA DA MUDANÇA**

Sob o título "análise de estruturas" afins, 3 apresentamos figuras consideráveis acerca

melhora dos recursos, incluindo a determinação de quais os sistemas que devem ser objeto de um ataque inicial e em que ordem, quais as atividades que devem ser iniciadas, quais os recursos que são necessários.

"Educação" — refere-se àquelas fases do DO nas quais alguma parte do sistema, ou do sistema, está empreendendo um esforço que é primordialmente educacional ao invés de ser orientado para a ação.

"Consultoria e treinamento" — consultoria sobre as práticas atuais ou ao planejamento para novos projetos do sistema total quanto dos subgrupos; o treinamento significa a assistência especializada com vistas à execução de atividades de treinamento que sejam parte do programa.

"Avaliação" — consiste em detectar o estado de saúde do organismo, isto é, avaliar continuamente os efeitos de um programa de mudança sobre a organização total.

U processo de mudança na FIEDF ultrapassou as duas primeiras fases acima mencionadas, tendo-se iniciado a terceira, que, parece, acompanhará todo o processo: o plano global não mereceu plena divulgação, partes dele foram e continuam sendo desenvolvidas, com o conhecimento geral, em especial, de alguns setores, ainda pequenas doses. A fase atual de "educação" vem procurando conscientizar o elemento humano que estará envolvido no desenvolvimento do modelo. A próxima fase apresenta-se como a de "avaliação", que, de prévia inclusive a presença de consultor externo, "a fim de ajudar a organização a tomar sua própria temperatura".

Uma estrutura organizacional, nos moldes do DO, baseia a sua hierarquia em fatores críticos de desempenho, em termos de informações e ações relevantes, em outros critérios ligados à efetiva solução do problema. Quer dizer, o DO, elimina a hierarquia tradicionalmente conhecida como um conjunto de fatores mecânicos como o "status", implica na existência de "sistemas temporários", em que propuser-se se reunem por um curto período de tempo para a solução de um determinado problema ou para completar um projeto, ao qual se trabalhar como um grupo ou uma equipe permanente.

Caminha a FIEDF para um sistema global, ou parcial, deste tipo? Certamente não dispomos de elementos que permitiriam responder a esta indagação. Entretanto, o certo é que está em andamento um processo de mudança, com alguns indicadores conhecidos e algumas etapas não conhecidas, ou melhor, não divulgadas. O certo é que uma estrutura de "sistemas temporários" é uma intenção declarada no processo, o que também é fator essencial de um DO, onde a condição de adaptabilidade aparece em primeiro plano. Mills (38), também, a respeito de sistemas temporários, afirma:

"... Quando um sistema não poderá sobreviver a não ser que seja capaz de evoluir, isto é, de adaptação às mudanças de condições, não evoluirá". É claro que um sistema educacional, sob a condição de estabilidade, ainda Mills (38), não poderá sobreviver a não ser que seja capaz de evoluir, isto é, de adaptação às mudanças de condições, não evoluirá". É claro que um sistema educacional, sob a condição de estabilidade, ainda Mills (38), não poderá sobreviver a não ser que seja capaz de evoluir, isto é, de adaptação às mudanças de condições, não evoluirá".

Finalmente, ocorre nos recorrer a Dias Leite (38) quando, colocando a educação como um processo de crescimento, afirma: "O principal objetivo a vencer será, sem dúvida, a nossa incapacidade, até aqui demonstrada, de superar etapas de trajetória normal das nações em desenvolvimento, deixando para trás o período de crescimento com ineficiência, e alcançando, a prazo curto, a etapa superior do desenvolvimento baseado no contínuo aumento de produtividade". "O sucesso do sistema depende, essencialmente, de capacidade das elites do país em remover o seu sistema educacional" (o grifo é nosso)

- 1. FAYOL, Henri — General and Industrial Management (1949) citação, apostile Benno Sander
- 2. TAYLOR, F.W. — The Principles of Scientific Management (1947) citação Benno Sander
- 3. e-4. MCONEY, James D., e; Reiley, Alan C. — Onward Industry, (1931) citação Benno Sander
- 4. GILBERT, HENRI, Chris — Personality and Organization (1957) citação Benno Sander
- 6. MCGREGOR, DOUGLAS M. — The Human Side of Enterprise, (1960) citação Benno Sander
- 7. BERTALANFFY, LUDWIG VON — General Systems Theory (1968)
- 8. SANDER, Benno — A Organização Educacional como sistema 1974
- 9. COOMBS, P. — Planejamento Educacional — citação Benno Sander
- 10. CARLSON, Richard O. — Environmental Constraints and Organizational Consequences (1964) citação Benno Sander
- 11. SNOW, C.P. — Maastricht and Topidity (1961) — citação Benno Sander
- 12. SOUBOL, Albert — citado em Bering, Joselin — na prática a teoria é outra — 1973
- 13. COOMBS, P. — Changing Organizations 1966 — citação Benno Sander
- 14. SAMPAIO, Silveira — As Leis de Parkinson
- 15. ALCIANCUNAS — Organização, Métodos e Mecanização, 1968, citado em Luciano Ronchi
- 16. BAKKE, Concept of Social Organization, que há de ser citado em Bering, Joselin Theory 1959, citado em Benno Sander, L.p.p. cit.
- 17. CHURCHMAN, C. West — Introdução à Teoria dos Sistemas — 1968
- 18. GALBRAITH, J.K. — O Novo Estado Industrial — 1967
- 19. BAUDE, Fritz — A Corrida para o ano 2000 — 1966.
- 20. MÉLÉES, Jacques — A Gestão pelo sistema — 1968
- 21. RONCHI, Luciano — Organização, Métodos e Mecanização, 1968.
- 22. CHURCHMAN, op. cit.
- 23. GALBRAITH, J.K. — O Novo Estado Industrial — 1967
- 24. RAY, Vincent L. — Mecanismo

Adaptar e Decodificar a Estrutura Organizacional — R.A.E., v.F.G.V., Abril/74

26. MEADOWS, Donella H. e outros — Limites do Crescimento, 1973

28. GALBRAITH, J.K. — O Novo Estado Industrial, a Bittora — Tecnologia Educacional,

serviço for esboçado no esforço para reduzir os custos, isto também se aplica ao mesmo quando tenha ocorrido uma redução do custo". Acreditamos que as observações do autor são capazes a eficiência dos sistemas falam por si mesmas.

Por outro lado, no tocante ao objetivo maior do sistema, ligado à qualidade do produto educacional e à sua adequação às necessidades do supra-sistema social, nunca será demais afirmar que o sucesso do sistema depende da capacidade do potencial humano, responsável pela sua implantação e manutenção. No caso em tela, o capital humano da FEDF deverá receber tratamento prioritário, visando à sua qualificação. A importância desse fator sublima outras considerações e discussões. Permittindo-nos apenas, transcrever algumas palavras de Galbraith (18), eminentes a uma organização, altamente sugestivas e convidativas à reflexão.

"O fator decisivo da produção é a oferta de talentos qualificados e um complexo similar de instituições educacionais surgia para atender esta necessidade. Os valores de custo não são devidamente alterados para reforçar a modificação.

Quando as poupanças e o capital eram decisivos, a economia era e mais aplaudida das virtudes sociais e pouco importante que a melhoria das condições de trabalho ou o mesmo analfabetismo e numa ignorância espantosa. À medida que o potencial humano qualificado foie tornando importante, a economia, como virtude, foi adequadamente arcaísmo ou até mesmo exorbitância. Em vez dela, é a educação que tem agora a maior santidade de propósito social.

E completa Galbraith, em sua afirmação de valor: "A tecnologia tornou-se profundamente dependente da classe educacional e científica para a sua produção de potencial humano treinado".

Abordando outro ângulo, enquadrado porém no mesmo tema Fritz Baad (19), referindo-se à América do Sul, afirma: "O produto crítico nestas regiões não é o solo nem a energia, nem o alimento, nem matéria-prima, mas o HOMEM. O que faz a diferença é a capacidade, com o desejo de trabalhar para valorizar esses tesouros imensos de natureza". Quando a educação valoriza o homem e estes os recursos, os desenvolvimentos econômico, social e educacional caminham mais proximamente.

**8.2.2. RECURSOS FINANCEIROS**

Considerando a intenção declarada de implantação total do novo estrutura da FEDF, a fim de ser possível, torna-se imperiosa a atenção requerida pelas atividades de gestão financeira e orçamentária. O novo sistema pretende, ser implantado, dentro de um exercício financeiro, cujas despesas deverão ser previamente programadas. Em outras palavras, o orçamento da FEDF para 1975 já está aprovado, evidentemente sem considerar as mudanças estruturais imaginadas.

A definição dos programas, um reconhecimento de projetos e atividades anteriormente estabelecidos, enfim, uma compatibilização dos recursos financeiros previstos com os objetivos e necessidades do projeto, provido de recursos financeiros, em extremo urgência, considerando a exiguidade de tempo que nos separa do próximo

respeito do plano global e realiza seu pensamento. Se o subsistema administrativo for considerado, seu pensamento prossegue continuamente". Do "modus faciendi" com a sua interpenetração sistêmica se processa de modo especial, o reconhecimento da importância do sistema da FEDF, a nova estrutura, conforme mencionado linha atrás, o que se verifica no organograma de folhas 3 a 6, apresenta elementos ligados entre si de maneira mais ou menos contígua, especificando funções de competência do SSA e seus reflexos no SSP. A pergunta: "quais as mudanças que ocorreriam no SSP em decorrência da implantação do novo sistema, especificando, por outras palavras, como se comportaria o Distrito Educacional (atividades-SSP) face a alterações no DGA (Atividade de-meio-SSA)", levamos à preocupação com a instabilidade do sistema. Quanto mais complexas as ligações entre os elementos do sistema, tanto mais tenderá este (o sistema) à instabilidade, com extrema dificuldade ao atingimento de um estado de equilíbrio.

Não pretendemos diagnosticar a intenção de implantação e um sistema superorganizado, demasiadamente acoplado, na FEDF, está claro, também, que não se trata de um sistema de controle soborganizado, caracterizado por uma justaposição de sistemas independentes, francamente acoplados. Em tese, o sistema proposto parece situar-se entre os dois exemplos acima, possuindo características de cada. Como diz Schein (20): "os sistemas vivos e eficientes não encontram-se entre estes dois extremos - super e suborganizado - pois o grau de acoplamento (imbricação) é a manifestação da arquitetura do sistema, da sua variedade de pontos, do modelo, manifestamos apreensão quanto à execução do projeto, isto é, a implantação do sistema. Por um questão de casos usando a sua implantação não foram totalmente divulgados, no melhor, o sobre este assunto deter-nos-nos, novamente, adiante, na abordagem do tópico "resposta à mudança".

Encerrando este título, julgamos conveniente alinhar as vantagens da descentralização, aquelas que, consoante nos discutimos, mais se aplicam ao enfoque da FEDF. Correspondem à listagem proposta por Roch (21) e são as seguintes:

1. Rapidez nas decisões, pela proximidade de lugar em que surgem os problemas;
2. Eliminação de conflitos entre os diversos serviços centrais, os quais de outra forma, poderiam atribuir-se a competência do problema;
3. Identificação dos bons e más resultados de atuação dos dirigentes perante os beneficiários de seus projetos locais, principalmente se jovens e em período de treinamento;
4. Diminuição da esfera de controle do dirigente central.

**8.4. INFORMAÇÕES**

Segundo Churchman (22), "o enfoque sistêmico implica a construção de "sistemas de informação administrativa" que registram a informação importante para fins de tomada de decisões e especificamente para a grande diversidade de tarefas. É o uso dos recursos, inclusive as oportunidades perdidas".

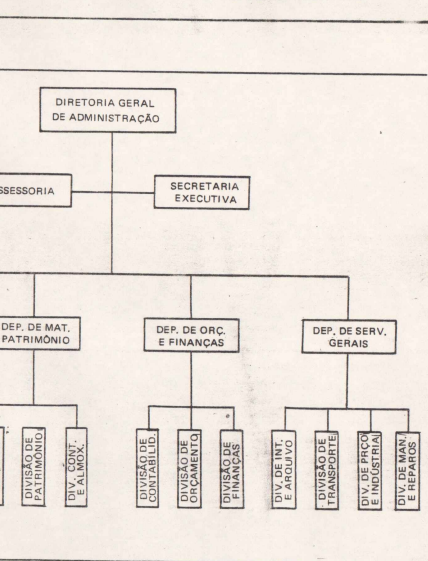
Ademais (26) menciona os seguintes números: a população mundial, crescendo a uma taxa média anual de 2%, duplicará em 36 anos; a utilização de energia no mundo apresenta uma porcentagem de crescimento de ordem de 5%, o que significa aumento de tempo presumido de 14 anos, necessário para duplicar os níveis de utilização atuais; por outro lado, o potencial de computação, isto é, a massa de informações gerada, obteve um incremento anual de nível de 80%, o que implica na previsão de apenas um ano, aproximadamente, como lapso de tempo necessário à sua duplicação. O controle desse crescimento de informações, em grande diversidade, é um que se defronta atualmente o "sistema sociedade". Aletando o sistema maior, este fato irradia-se também, logicamente, por todos os outros sistemas menores, em cadeia, em maior ou menor intensidade. Os sistemas educacionais não poderiam situar-se refratariamente a esta influência

Fazemos votos que, a par do objetivo de racionalização de recursos que objetivamos inspirou o surtimento dos Distritos Educacionais, o atendimento às necessidades individuais do aluno gratifiquem do inter-complementaridade - encontre as condições C.I.

**8.6. ESTRATEGIA DA DUANÇACA**

Sob o título "análise de estruturas" e filis, 2 apresentamos ligadas considerações acerca do modelo teórico que teria inspirado a formulação das proposições de reforma estrutural na F.E.D.F. Ocorre-nos agora, neste final de trabalho, face às novas informações e indicadores colhidos durante o minério realizado pelo professor Lourival Gomes de Souza e a equipe responsável pela nova estrutura no período de 25 a 27.11.74, fazer mais algumas considerações, na tentativa de identificação das etapas de mudança que a FEDF como organização, no estágio atual de divulgação das intenções e proposições contidas na nova estrutura, apresenta alguma semelhança com o modelo de Desenvolvimento Organizacional (DO) proposto por Dennis (29), Beckhard (30), Blake (31), Mouton (32), Schein (33), Walton (34) e Lawrence e Lorsch (35). Seguindo o modelo de enfoque de DO incluímos os seguintes processos:

- 1. "Diagnóstico" - compreende o exame de necessidade de mudança e do estado do sistema.
- 2. "Planejamento de Estratégia" - significa desenvolvimento de um plano para a
- 3. Conclusão, deixamos eduzi que, malgrado todos os óbices existentes, é válida a tentativa de mudança desejada para a FEDF. Optaríamos, no entanto, por uma implantação gradualista do novo sistema, o que significaria alimentar um certo paralelismo entre as duas estruturas - atual e proposta - como um requisito de segurança do sistema total.
- 4. Se decidida a implantação total, restam dois desejos sucessos, no empreendimento.
- 5. Críticas houve, há e haverá, mas isto é uma condição necessária à sobrevivência do sistema. Como disse Churchman (37): "A atitude contrária ao planejamento deve ser encarado essencialmente como um fenômeno fundamental do enfoque sistêmico. Nenhum enfoque de sistemas se sustenta por si mesmo. Seu único método de sobrevivência é fazer frente a mais rigorosa oposição que lhe é feita".



21. RONCHI, Luciano - Organização, Métodos e Mecanização, 1966.

22. CHURCHMAN op. cit.

23. RONCHI op. cit.

24. MÊLESE op. cit.

25. PEREL, Vloem L - Nascimento, Apoio e Evolução da estrutura Organizacional - R.A.E. - F.G.V. - Abril/74

26. MÊLESE, Donelli H. e outros - Limites do Crescimento, 1973

27. AUBREY, citado em Araújo e Oliveira, J. Batista - Tecnologia Educacional, 1973.

28. TOYNBE, Arnold - A Fronteira do Futuro, 1971

29. DENNIS, Warren C. - Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, Origens e Perspectivas - 1989

30. BECKHARD, Richard - Desenvolvimento Organizacional: Estratégia e Modelos 1969.

31. & 32. BLAKE, R.R. e Mouton, T.S. - A estruturação de uma empresa dinâmica através do Desenvolvimento Organizacional do tipo Grid - 1964.

33. SCHEIN, E.H. - Consultoria de Procedimento: Seu Papel no Desenvolvimento Organizacional, 1965.

34. WALTON - Pacificação Interpessoal: Confrontações e consultoria de uma terceira parte - 1969.

35. LAWRENCE, P.R. e LORSCH, J.W. - O Desenvolvimento de Organizações: diagnóstico e ação - 1969.

36. MÊLESE op. cit.

37. CHURCHMAN op. cit.

38. DIAS, LEITE, Antônio - Caminhos do Desenvolvimento - 1966.