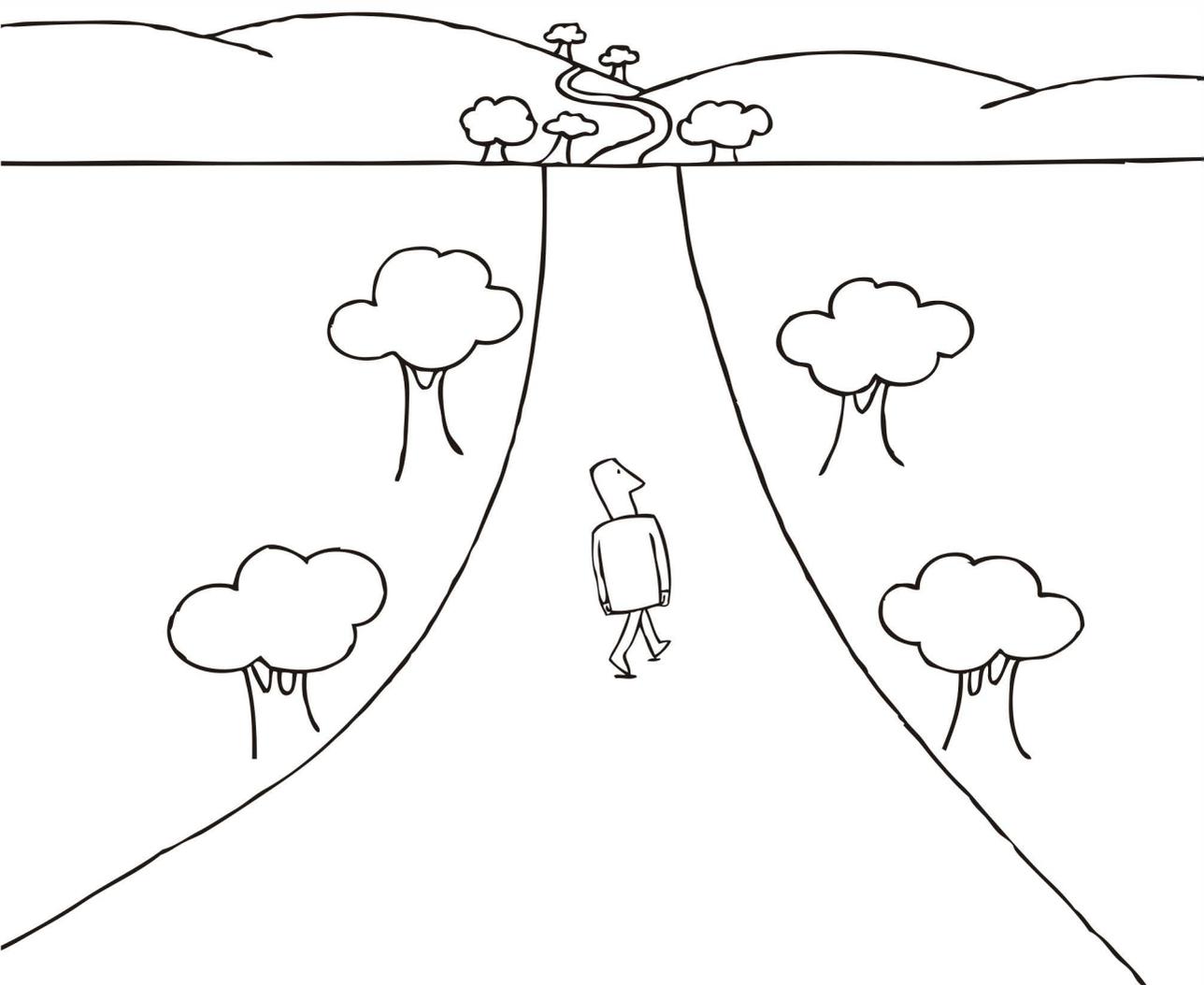


LIÇÕES APRENDIDAS



EVANDO NEIVA

Evando Neiva

Lições Aprendidas



Evando Neiva

Lições Aprendidas

1ª edição



Belo Horizonte
2006

“Senhor, tu acendes a minha lâmpada.”
Salmo 18 (17)

À minha família... a minha lâmpada.

Sumário

Agradecimentos	10
Prefácio	12
Propósito das lições aprendidas	16
1 A organização em seu estado nascente: valores essenciais	18
Paixão e sistema	19
Dimensões técnica, humana e conceitual	21
2 A natureza da organização: máquina ou ser vivo?	24
Estruturas dissipativas e não dissipativas	25
Evolução e longevidade	27
Surgimento espontâneo e resultados planejados	29
Vinho, pão e sorvete: resultados planejados ou surgimento espontâneo?	30
Estilos de liderança	31
Afinal, é uma máquina ou um ser vivo?	32
3 Liderança na organização: um papel crucial e paradoxal	34
O mestre da liderança em educação	35
Nós somos o elo, a trilha, a ponte	37
Paradoxos da liderança	38
Hemorragia, envenenamento e asfixia	39
4 Bússola da organização: missão, visão e valores	40
Missão, visão e valores: solo, sol e água	41
A força norteadora da Missão Educacional	41
Se Aristóteles dirigisse o Pitágoras	45
Visão compartilhada: a força das transformações	46
5 A gestão é a alma da organização	48
A organização da organização	49

A gestão como linguagem universal	50
Os resultados e o gato de Schrödinger	52
A gestão e a organização evoluindo juntas	54
6 As pessoas são o espírito da organização	56
O 'sopro da vida' na organização	57
Medo e aspiração: fatores motivacionais	58
Tubarões, carpas e golfinhos	59
Reconhecimento e premiação	60
Educação e treinamento	61
7 O espírito empreendedor é a força motriz da organização	62
Imaginação, reflexão e ação	63
Paradoxos do empreendedorismo	65
O caminho do empreendedor não é traçado por 'régua e compasso'	67
Empreendedorismo – um novo passo na educação	70
8 A rede é a organização de organizações	74
A rede mãe de todas as redes	75
A sociedade em rede	76
Internet: a teia da vida virtual	78
A educação em rede	79
A sala de aula em rede	80
9 A responsabilidade social é a cidadania da organização	82
Responsabilidade social como estratégia organizacional	83
Qualidade do ensino público: desafio para as próximas décadas	85
A responsabilidade social na organização educacional	88
Melhorando a gestão de redes públicas de ensino	89
Consciência social ou interesse empresarial?	90
10 Lições dos congressos: aprendizagem coletiva	92
Aprendendo juntos	93

Tecnologia de gestão	94
Projeto Pedagógico	95
A Rede e a Fundação	96
Contribuições singulares – momentos de pico	98
A teoria do centésimo macaco	101
11 Lições globais: vanguarda das transformações	102
Marcos ao longo da estrada – mindstones	103
Os sete saberes necessários à educação do futuro	104
Educação – um tesouro a descobrir	107
Vive la différence!	109
12 Quatro pontos de mutação: perigo e oportunidade no caminho	112
Ousadia e sabedoria	113
Final dos anos 60	115
Final dos anos 70	117
Final dos anos 80	120
Final dos anos 90	123
Sapos, gansos e águias	126
13 A organização como uma melodia: contribuições singulares e entrelaçadas	130
Pitágoras numa cápsula do tempo	135
Leituras complementares	138

Agradecimentos

Quero expressar a minha gratidão a todos os profissionais e alunos do Pitágoras com quem tive a fortuna de interagir, por toda a longa jornada; onde quer que estejam e qualquer que tenha sido o propósito da nossa interação, a convivência com tantas e tão diversas pessoas é de extraordinária riqueza para mim.

O meu agradecimento é também aos colegas de inúmeras organizações, empresariais e educacionais, que deixaram contribuições preciosas nessas lições aprendidas em quatro décadas.

Uma menção especial ao meu amigo e colega Hélio Gomes, por considerar a nossa longa convivência extremamente valiosa na organização e no aprofundamento das idéias. A sua contribuição foi notável na revisão profunda dos originais e na apresentação de inúmeros aprimoramentos para a edição dessas lições.

Ao Gustavo e sua equipe de editoração e também à minha filha, Helena, pelo entusiasmo e pela criatividade nas soluções editoriais deste trabalho; foram fonte inesgotável de energia e inspiração.

Ao pessoal da editoria da Rede Pitágoras, sob a competente liderança da Marina, nas soluções que viabilizaram a produção do livro.

Quero expressar o meu agradecimento ao Walter, pelas reflexões inspiradas e por sua contínua estimulação para seguir em frente com esse trabalho; no limiar do novo tempo do Pitágoras, temos o privilégio de contar com a competente liderança do Walter, juntamente com a Alícia.

Por fim, quero expressar minha profunda e eterna gratidão ao Cabizuca e ao Walfrido. Para mim é impossível dizer a verdadeira dimensão do significado da convivência com eles na minha trajetória pessoal; quero apenas dizer modestamente que a organização que construímos nos fez pautar nossas relações pela solidariedade e pela fraternidade.

Evando Neiva

Prefácio

É com muita emoção e um forte sentimento de alegria que comemoramos as quatro décadas de existência do Pitágoras. Ao refletirmos sobre o passado, temos a sensação do dever cumprido e que a Instituição está preparada e fortalecida para seguir sua missão, iniciada pelos seus fundadores. Tudo é novo sempre, pois os sonhos dos alunos, professores, administradores são sempre renovados.

Do ponto de vista organizacional, esses 40 anos representam uma grande vitória para uma numerosa e diversificada equipe de profissionais qualificados e talentosos, que tanto ajudaram na construção dessa trajetória. Afinal, todos sabem que não é todo dia que se comemoram os 40 anos de uma organização empresarial no nosso país – tão cheio de armadilhas ao empreendedorismo e de percalços ao crescimento das organizações.

Por tudo isso, a obra que o leitor tem em mãos representa um marco muito especial para todos nós, que dedicamos a vida a um projeto que tem contribuído para a formação acadêmica e humanística de milhares de jovens de diversas gerações.

Trata-se de um trabalho literário de grande valor, que descreve, com conhecimento de causa e densidade acadêmica, a história de uma organização e oferece uma reflexão com valiosos ensinamentos nos âmbitos educacional e empresarial.

Se, para o autor, foram muitas as 'lições aprendidas', para o leitor, certamente, serão também muitas outras, que podem ser absorvidas a partir da leitura de cada capítulo. Afinal, não foram poucos os especialistas, intelectuais e consultores, como fica claro ao longo da obra, que ajudaram – do ponto de vista teórico ou prático – o Pitágoras a estabelecer novos paradigmas educacionais nessas quatro décadas.

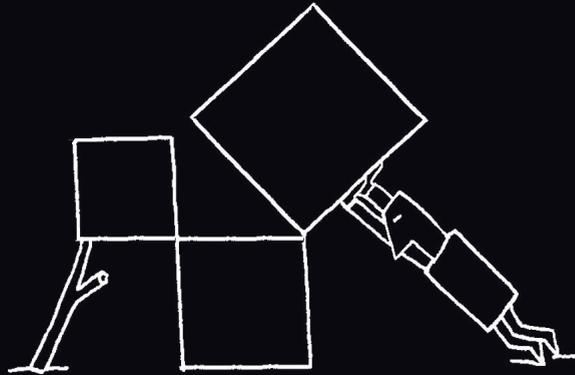
Acreditamos que este livro possa ser utilizado como um manual de orientação – ou uma espécie de livro de bordo – para todo empresário que se interesse em conhecer melhor uma organização educacional como o Pitágoras.

Mais que isso, a obra poderá ser útil também a todo e qualquer cidadão que tenha interesse em conhecer as reflexões de um educador e executivo que se pauta pelo respeito à ética, pelo engrandecimento do ser humano, pelo compromisso constante com a qualidade e pela construção de uma sociedade mais justa e fraterna.

Professor Júlio Cabizuca

LIÇÕES APRENDIDAS

Propósito das lições aprendidas



Ao completarmos 40 anos de fundação, decidimos que seria relevante registrar os marcos mais significativos do aprendizado que o Pitágoras nos propiciou ao longo desta grande jornada. Sempre contamos com mentes iluminadas que nos sinalizaram a melhor direção a seguir e nos orientaram nas melhores soluções para a organização.

Com isso, tivemos preciosas lições aprendidas e aplicadas, modelando a identidade da organização. Muitas dessas lições estão registradas em materiais históricos, como a Revista Dois Pontos ou o Jornal da Família, ou mais recentes, como o Projeto Pedagógico ou o Sistema de Gestão Integrado.

Nesse caminho de aprendizagem, cada um tem a sua trajetória pessoal, com seus marcos próprios e legítimos.

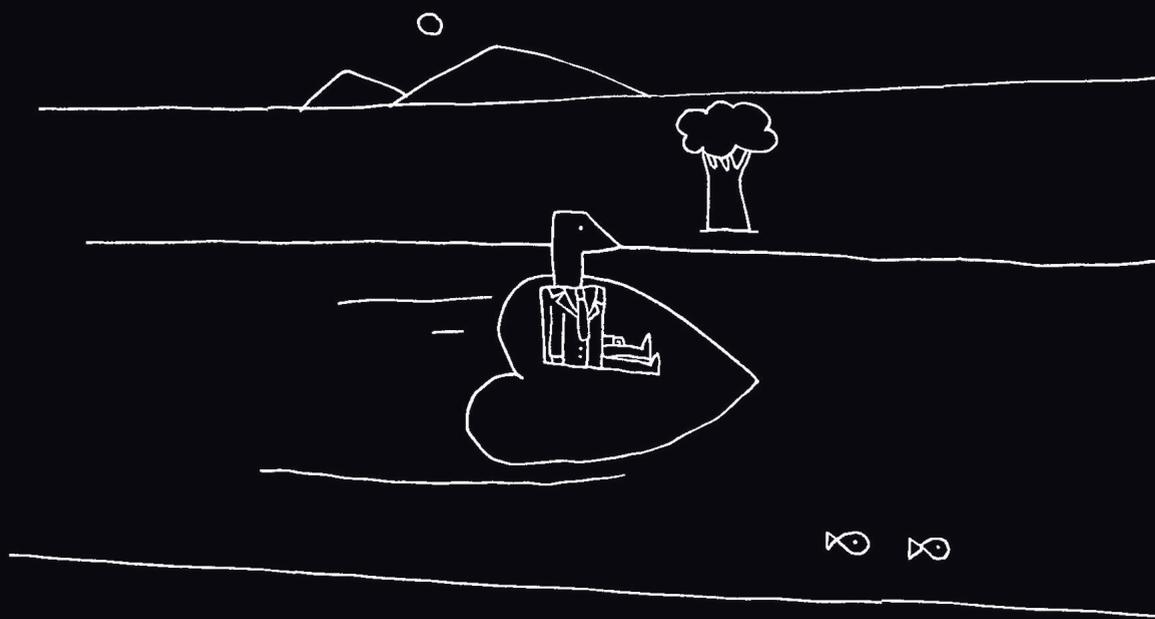
Propus-me o desafio de externar as minhas lições, para que as pessoas do Pitágoras, de todas as gerações, possam fazer um cotejo entre a minha perspectiva e as suas percepções particulares. Haverá muita convergência?

De fato, o importante não é essa convergência de percepções. Verdadeiramente instigante é refletirmos sobre a nossa caminhada enriquecida pelas diferenças e pelas singularidades pessoais. Como aprendemos em um dos últimos congressos do Pitágoras, em maio/05, as diferenças se somam numa pluralidade. Se o leitor tiver outras lições a destacar, seria valioso que pudéssemos tomar conhecimento, até mesmo para outras publicações.

Espero seus comentários e contribuições pelo e-mail:
eneiva@pitagoras.com.br

Evando Neiva

1 A organização em seu estado nascente: valores essenciais



Paixão e sistema

'As organizações fracassam por um de dois motivos: ou elas têm paixão sem sistema, ou têm sistema sem paixão; é preciso ter ambos.' – Tom Peters

Quarenta anos após a fundação do Pitágoras, o seu início pode nos parecer muito singelo, ainda que naquele momento pudesse não nos parecer tão simples. Que atitudes, comportamentos e valores seriam os mais marcantes para determinar a nossa trajetória? Éramos conscientes desses valores? Esses valores estariam ainda presentes entre nós, no pano de fundo, soando como ecos daquele minibang?

Partindo do pensamento de Tom Peters, podemos afirmar, com certeza, que éramos movidos exclusivamente a paixão; não era possível identificar qualquer sinal de algum sistema organizacional, desses que podemos chamar, nos dias de hoje, de plano estratégico, ou projeto pedagógico, ou sistema de gestão, ou até mesmo algum plano de trabalho elementar. Tínhamos um horário de aulas, com uma distribuição equilibrada de carga horária para as poucas disciplinas do vestibular específico de Engenharia da época. Esse horário era cumprido com um comprometimento compartilhado de absoluto rigor – a aula era um compromisso sagrado, expresso num pacto cristalino: quem perdesse uma aula teria o desconto automático do seu valor, além do pagamento da multa no valor da hora-aula. Assiduidade e pontualidade inquestionáveis.

É claro que não me esqueço do que aconteceu comigo mesmo, menos de um mês após a nossa primeira aula, em 11 de abril. No dia 5 de maio, tive de viajar para Paracatu, pois era aniversário da minha avó, motivo de encontro anual de uma família numerosa.

Naturalmente, tive o cuidado de combinar com o Walfrido, meu

companheiro de fundação do Pitágoras, com toda a antecedência, trocando as nossas aulas de Física e Álgebra, para que os alunos não perdessem uma aula sequer. Por isso, comprei minha passagem na Viação Sertaneja e viajei tranqüilo. Ao final de maio, quando nos reunimos para acertar os pagamentos das aulas do mês, os quatro companheiros votaram para a aplicação implacável do pacto. Resultado: não recebi pelas aulas, ainda que a troca com o Walfrido tivesse sido precisa, tendo adicionalmente pago a multa pelas aulas não dadas nos dois ou três dias em que estive viajando. O aniversário da Vovó Lolola ficou muito caro. Mas ela merecia...

Evidentemente, identificamos nessa atitude uma raiz mestra da evolução do Pitágoras, marcada pela seriedade e pelo comprometimento irrestrito com os nossos alunos. Logo no início, usamos um slogan: no Pitágoras, o aluno em primeiro lugar. Poderíamos dizer que estávamos antecipando em décadas os princípios mais fundamentais da tecnologia de gestão.

Outra memória importante para mim foi com o Cabizuca, outro companheiro desde o momento zero. Deve ter sido no ano de 1972. Portanto, o Pitágoras já existia há seis anos, cada um com 12 aulas/dia, ainda encontrando energia para pregar cartazes pela cidade, após a última aula da noite. Até hoje, a Laila, minha mulher, não acredita que estávamos, nas noites de sexta-feira, pregando cartaz...

Mais uma postura organizacional do estado nascente: a busca dos resultados mais expressivos de aprendizagem e, conseqüentemente, de aprovação no vestibular. Quase 100% dos alunos foram aprovados na Católica, no meio do ano de 1966, definindo o slogan: Pitágoras, o caminho mais curto entre você e a universidade.

LIÇÕES APRENDIDAS

*VER IMAGENS
1 E 2 DO ALBUM

É, pois, bastante claro como nascem os primeiros e essenciais valores organizacionais, capazes de explicar a evolução bem-sucedida, desde os tempos iniciais. A paixão, segundo Tom Peters, estava lá. Tudo era feito com muita energia e vibração pessoal.

Entendo que numa organização que nasce de uma forma tão singela não se vêem com nitidez, logo no início, os sinais de sistema organizacional. O sistema veio depois da paixão. Não muito tempo depois, começamos a investir em modelos pedagógicos, planejamentos estratégicos, seminários de reflexão educacional, sistemas administrativos etc.

Quarenta anos depois, creio que sabemos equilibrar as duas variáveis determinantes do sucesso da organização: paixão e sistema. Sistema de gestão, projeto pedagógico, programa de educação e treinamento, sistema de avaliação da aprendizagem são a expressão de estrutura organizacional sólida, sempre implementada com aquela vibração e aquele comprometimento do nosso estado nascente.

É claro que existem muitos outros casos memoráveis de outros 'pitagóricos'. Gostaria de registrá-los...

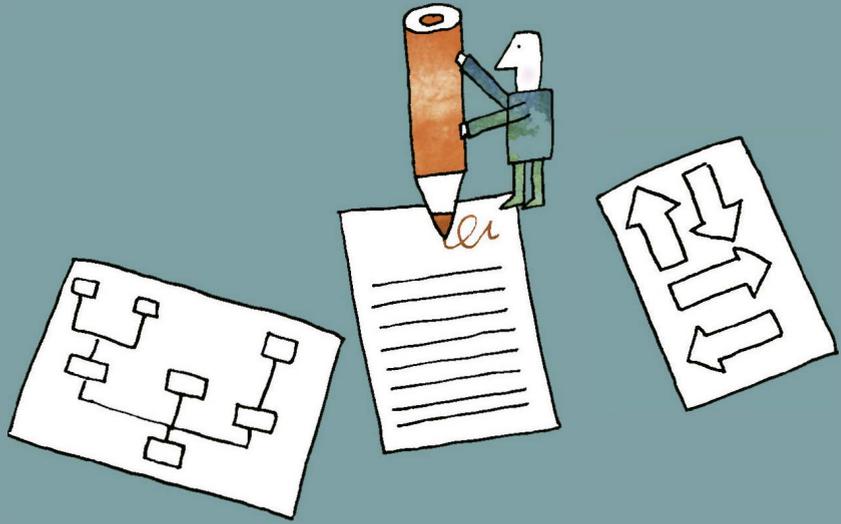
20 | 21

Dimensões técnica, humana e conceitual

'A vida é uma trilha que vai sendo aberta à medida que se vai caminhando por ela.' – Antonio Machado

No início dos anos 80, começamos a aprender com o professor Robert Lamp, em San Francisco, muitas lições marcantes para a nossa evolução. Aprendemos que o caminho natural e mais efetivo para desenvolver a organização é a ênfase gradual nas dimensões técnica, humana e conceitual, nessa ordem.

De fato, o primeiro estágio da nossa evolução é marcado pelos



esforços na dimensão técnica, em que procuramos atrair os mais talentosos professores, ao final dos anos 60 e início dos anos 70, para dar consistência pedagógica para o nosso trabalho educacional, no Pré-Vestibular e no Colégio Pitágoras – Timbiras. É dessa data um grande investimento que fizemos no modelo pedagógico da Aprendizagem para o Domínio, sob a competente orientação do Hélio Gomes, liderando uma equipe de coordenadores de todas as disciplinas acadêmicas. Esse esforço contemplava também a edição da revista Tecnologia Instrucional – TI, um recurso precioso para a educação e treinamento dos profissionais.

A partir da década de 70, começamos a implantar controles administrativos e financeiros que nos levaram a uma competência gerencial, evidenciando uma iniciativa de vanguarda no setor da escola particular. Começamos assim a perceber a importância de entrelaçar duas dimensões que, para muitos, eram contraditórias: competência pedagógica e capacidade gerencial. O espírito empreendedor começava a surgir.

Em meados dos anos 70, surge com mais nitidez a ênfase na dimensão humana. Definimos políticas de pessoal para valorizar os nossos profissionais, enfatizando tempo de casa e dedicação exclusiva. Procuramos consultores que nos orientassem no desenvolvimento das relações interpessoais; passamos a realizar sistematicamente seminários de reflexão educacional, visando à integração dos profissionais e à melhoria do clima organizacional.

A dimensão conceitual aparece com mais evidência quando completamos 18 anos de existência. Pela primeira vez, explicitamos e divulgamos a Missão Educacional do Pitágoras, como uma síntese das crenças e valores da Instituição. Trata-se de um documento de

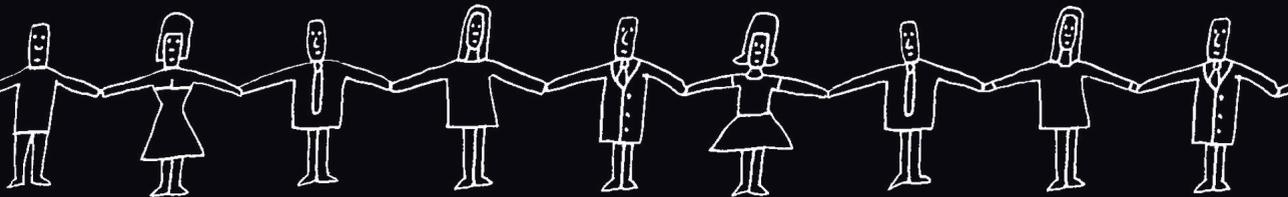
uma página, expressando o pensamento de todas as equipes docentes e técnicas, num grande esforço coletivo desenvolvido em 1983 e apresentado formalmente no início do ano letivo de 1984 – Ano 18.

Esse documento, ainda atual para dar sentido e significado para o trabalho educacional, explicita valores educacionais em três dimensões: Consciência de Si, Relacionamento com o Outro e Transcendência. A Missão Educacional foi a base do nosso pensamento educacional, que nos levou mais tarde a escrever o Projeto Pedagógico e a desenvolver um sistema de gestão.

É claro que a nossa trajetória não foi sendo seguida com absoluta consciência dessa racionalidade organizacional, evoluindo de forma linear e gradual nos três eixos: técnico, humano e conceitual. Certamente, ocorreu um entrelaçamento das ações nessas três áreas. A análise racional que faço nesse ponto – ainda que esteja sendo um ‘profeta do passado’ – registra algumas lições importantes na nossa caminhada, numa trilha que foi sendo aberta à medida em que fomos caminhando.

2 A natureza da organização: máquina ou ser vivo?

'Uma grande verdade é aquela cujo contrário é também
uma grande verdade.' – Niels Bohr



Estruturas dissipativas e não dissipativas

A teoria das estruturas dissipativas de Ylia Prigogine – que lhe deu o Prêmio Nobel de Química – é um notável elo de ligação entre a física, a química e a biologia, propiciando também uma compreensão sobre o funcionamento das organizações humanas. Como as organizações evoluem? Quais os fatores determinantes da sua longevidade? O que explica a sua extinção?

Segundo Prigogine, uma estrutura fechada, ou não dissipativa, é aquela que não interage com o ambiente que a cerca, isto é, em que não há um fluxo sistemático de energia entre a estrutura e o ambiente. Uma estrutura desse tipo tende ao aumento da entropia ou grau de desordem, evoluindo para o caos. Esse fato no contexto das organizações representa a tendência para o declínio e a extinção.

Alternativamente, uma estrutura dissipativa, ou aberta, é aquela que interage com o seu entorno, mediante a troca contínua de energia. Os seres vivos são tipicamente estruturas dissipativas, embora sejam dessa natureza algumas estruturas não vivas. Dependendo de seus 'parâmetros e de suas condições iniciais', essas estruturas dissipativas podem evoluir para estágios de ordem superior, vencendo a entropia. No contexto das organizações, estruturas dissipativas explicam a possibilidade de transformações contínuas para estágios cada vez mais evoluídos, contemplando a longevidade.

Ao longo das quatro décadas de existência, podemos considerar a nossa organização como predominantemente dissipativa. Desde os primeiros estágios, intuitivamente, procuramos a maior interação possível, especialmente no setor educacional. Exemplo disso foi a implantação da Aprendizagem para o Domínio, no início dos anos

70, em que tivemos a nossa primeira sistematização de uma tecnologia educacional. Tratava-se de um programa rico em estratégias de ensino-aprendizagem, instrumentos de avaliação e, sobretudo, atividades de capacitação dos profissionais.

Ao invés de considerarmos esse domínio tecnológico restrito à nossa organização, como é usual e compreensivo acontecer, de maneira espontânea procuramos divulgar abertamente tudo que estávamos aprendendo – sempre atendendo os convites para apresentar a metodologia para diversas instituições educacionais, públicas ou particulares. É claro que essa atitude propicia uma análise crítica mais aguçada das inovações implementadas, levando-nos ao aprimoramento do trabalho.

Vários outros exemplos podem evidenciar essa postura ‘dissipativa’ ao longo da nossa evolução: modelos inovadores de gerenciamento administrativo e financeiro da escola particular, instrumentos de avaliação do clima organizacional, sistemas de avaliação da efetividade da escola, busca da qualidade em educação, sistema de gestão educacional etc. No início desta década, continuamos com a mesma postura de interação ampla com o setor educacional e empresarial, especialmente nos últimos congressos realizados em São Paulo e abertos para instituições de todo o País. Temas de vanguarda como o Empreendedorismo na Educação e a abordagem competente das Diferenças são oportunidades de evolução para o Pitágoras, disponibilizando também os novos conhecimentos para outras organizações, parceiras ou não.

À luz do pensamento de Prigogine, podemos afirmar que esse comportamento organizacional aberto é fator determinante do nosso processo evolutivo.

Para completar essa análise, é possível concluir que uma organização humana, altamente complexa por natureza, sempre apresentará os dois tipos de estrutura nos diferentes setores, podendo ser predominantemente dissipativa ou não dissipativa. Tal fato pode explicar o declínio e a extinção de setores ou áreas inteiras de serviços, que se tornam não dissipativos, na medida em que se interrompe o fluxo de energia com o ambiente interno ou externo, com vitória para o aumento da entropia.

Evolução e longevidade

‘Precisamos ser capazes de acreditar que algo tão simples como uma visão e um conjunto de valores, mantidos em diálogo contínuo, possa levar a uma ordem superior.’

‘Liberdade e coerência são parceiras na geração de organizações viáveis, ordenadas, autônomas e evolucionárias.’ – Margareth Wheatley

Estamos partindo da premissa de que ‘estruturas dissipativas, sob determinados parâmetros e condições iniciais’, podem evoluir para uma ordem superior, ven-

cendo a entropia. Segundo Margareth Wheatley, duas variáveis aparentemente contraditórias – liberdade e coerência – são parâmetros para a evolução almejada.

A coerência organizacional é alcançada por elementos de gestão expressos no planejamento estratégico: visão, missão, valores, metas e medidas dos resultados. Evidentemente, esses elementos gerenciais devem ser claramente divulgados e previamente elaborados com efetiva participação das pessoas, em função do âmbito da sua atuação. Em última análise, esse conteúdo é a bússola da organização.

Sob o aspecto da liberdade, cada pessoa é singular, com ritmos, sonhos, estilos e anseios próprios. Nessa dimensão humana, as diferenças são a tônica, e não a exceção.

A ênfase exagerada na coerência vai produzir uma organização inflexível, empobrecida pela uniformidade e muitas vezes intolerante. Alternativamente, a valorização exclusiva da liberdade e da autonomia, soando como uma postura democrática e participativa, vai desembocar numa organização sem rumo e sem identidade.

Por isso mesmo, precisamos das duas variáveis, cabendo à liderança a responsabilidade e a competência para equilibrá-las. Vale registrar mais uma vez o pensamento de Bohr – ‘uma grande verdade é aquela cujo contrário é também uma grande verdade’.

Ao longo da jornada dos 40 anos, temos sempre buscado o equilíbrio ideal – intuitivamente, no início, e de forma mais planejada, posteriormente. Como exemplos dessa busca, temos a explicitação da Missão Educacional, no início dos anos 80, e o trabalho efetivo com as Diferenças, no início desta década. O trabalho em Times de Metas, formados por pessoas com talentos e estilos complementares, evidencia igualmente essa busca.

Essas idéias encontram fundamentação no trabalho realizado por Arie de Geus, ex-executivo do Grupo Shell, procurando identificar fatores determinantes da longevidade das organizações. De Geus analisou a evolução de 27 empresas com mais de 100 anos de existência, tendo sobrevivido e prosperado nas mais desafiadoras condições, sem perder sua identidade.

De Geus identificou dois conjuntos de fatores determinantes da evolução bem-sucedida. No primeiro conjunto: 1) noção de comunidade e identidade coletiva; 2) existência de valores institucionais compartilhados; 3) segurança de cada pessoa de ser apoiada em seus esforços para atingir objetivos organizacionais.

No segundo conjunto: 1) abertura para o meio externo; 2) tole-

rância à entrada de novos indivíduos e novas idéias; 3) capacidade de aprender e adaptar-se às novas circunstâncias.

Tendo em vista a validade da análise de de Geus e mantido o grau de coerência que temos em relação aos seus fatores, podemos ter uma boa expectativa na longevidade do Pitágoras.

Surgimento espontâneo e resultados planejados

'Previsibilidade e uniformidade absolutas são impossíveis. Conquanto possa soar um pouco desconcertante, o que resulta é um mundo mais interessante. As pessoas deixam de ser previsíveis para se tornarem surpreendentes.' – Margareth Wheatley
'Reflexão sem ação é quase nada; ação sem reflexão é nada.' – Georges Bernanos

Em seu brilhante livro *Conexões ocultas*, Fritjof Capra faz uma distinção entre 'estruturas emergentes' e 'estruturas planejadas'. Antes do surgi-

mento do *Homo sapiens*, todas as estruturas existentes no planeta eram estruturas emergentes, decorrentes do surgimento espontâneo. Assim sendo, toda a evolução de mais de três bilhões de anos – átomos que resultaram em moléculas, moléculas que resultaram em aminoácidos, aminoácidos que resultaram em proteínas, proteínas que resultaram em seres unicelulares, seres unicelulares que resultaram em seres complexos, até o ser humano – pode ser considerada como estruturas emergentes, do surgimento espontâneo.

Somente a partir do surgimento (espontâneo?) da linguagem humana, do pensamento conceitual, da imaginação, do uso inteligente de ferramentas começaram a ocorrer estruturas planejadas ao lado de estruturas emergentes. Dessa forma, nas organizações humanas, estruturas projetadas sempre convivem com estruturas emergentes, e esses dois tipos de estruturas são igualmente importantes.



NIELS BOHR, NOMEADO CAVALHEIRO
NA DINAMARCA, ESCOLHEU COMO ESCUDO
DE ARMAS OS PÓLOS COMPLEMENTARES
CHINESES YIN E YANG.

As estruturas planejadas formalizam a organização, com suas regras, com sua rotina e seus processos, com sua tecnologia e seu foco. Essas estruturas dão estabilidade às organizações.

Por outro lado, as estruturas emergentes proporcionam a criatividade e a inovação da organização. Essas estruturas emergentes estão associadas às redes informais internas, sendo versáteis e adaptáveis. São essenciais para a sobrevivência e a evolução da organização, sobretudo no ambiente altamente volátil dos dias de hoje.

Vinho, pão e sorvete: resultados planejados ou surgimento espontâneo?

Quando estou com um grupo de jovens, costumo brincar:

– Vocês têm três minutos para pensar; quais as três maiores invenções da humanidade?

Naturalmente, as respostas mais freqüentes são o computador, a Internet, o avião, o celular, entre outras opções high-tech. Sempre deixo para responder por último: na minha opinião, as três maiores invenções da humanidade são o vinho, o pão e o sorvete (não necessariamente nessa ordem). Aí a turma reclama: se soubesse que poderia responder essas coisas, a minha resposta seria outra.

Pensando bem, todas as respostas são corretas, apenas que ocorreu de levantarmos duas categorias de invenções: resultados planejados, decorrentes de estruturas planejadas, e surgimento espontâneo, decorrente de estruturas emergentes. Acredito que vinho, pão e sorvete surgiram espontaneamente na história da humanidade.

Estilos de liderança

Retomando as duas formas de estruturas organizacionais, planejadas e emergentes, podemos concluir que os resultados decorrentes de ambas são igualmente importantes para a sobrevivência e evolução da organização. Por isso mesmo, as lideranças devem ser suficientemente competentes para lidar com os dois tipos de estruturas.

Para facilitar o surgimento espontâneo, campo primordial da inovação e da criatividade, é preciso favorecer, estimular e apoiar a existência de uma rede interna de interações pessoais, com múltiplos elos de realimentação. Segundo Wheatley, é preciso 'ligar o sistema cada vez mais a si mesmo'. Esse é um dos papéis da liderança.

O segundo papel, complementar, da liderança é lidar competentemente com a estrutura planejada; torna-se indispensável a comunicação clara e significativa dos elementos organizacionais formais, sobretudo a visão, os valores e as metas estratégicas. Em termos de Descartes, 'nas questões transcendentais, é preciso ser transcendentalmente claro'.

Afinal, é uma máquina ou um ser vivo?

'As plantas têm a simplicidade que nos ajuda na maneira de pensar. Elas não crescem sob comando. Elas podem ser feridas e ainda continuam a crescer... Se há sol, solo e água... as plantas não apenas crescem... Também se renovam quando passam as estações.' – Samples, Charles & Barnhart

Peter Senge é outro pensador com forte influência no mundo organizacional. Um dos seus pensamentos mais impactantes é sobre a 'organização aprendiz' e a abordagem

sistêmica, conceitos extremamente úteis na superação dos grandes desafios de sobrevivência e competitividade das organizações no ambiente de incertezas e ameaças dos dias de hoje.

Para facilitar a compreensão, Senge utiliza a linguagem metafórica, fazendo um contraponto entre uma 'organização-máquina' e uma 'organização-ser vivo'. A primeira ainda é o paradigma mais marcante, em que a organização é concebida como estruturas formais, ligadas nitidamente por linhas hierárquicas, enfatizando a coordenação e o controle das pessoas, dos processos e dos resultados.

No segundo paradigma, a organização é considerada como um ser vivo, com a capacidade de se transformar e auto-renovar, em função das demandas ambientais. Nessa concepção, é ilusório o controle absoluto da organização. Segundo Maturana, 'um ser vivo não pode ser controlado, apenas perturbado'.

Na tentativa de concluir, integrando esses pensamentos, é possível perceber uma convergência das idéias apresentadas por Prigogine, Capra, de Geus, Wheatley e Senge. De um lado podemos alinhar estruturas não dissipativas, estruturas planejadas e organização-máquina; enquanto, em paralelo, alinhamos estruturas dissipativas, estruturas emergentes e organização-ser vivo. Nessa comparação, o

segundo alinhamento expressa como devem ser as organizações, para serem capazes de lidar com os grandes problemas contemporâneos, para a sobrevivência e a evolução, segundo valores organizacionais identificados por de Geus e Wheatley.

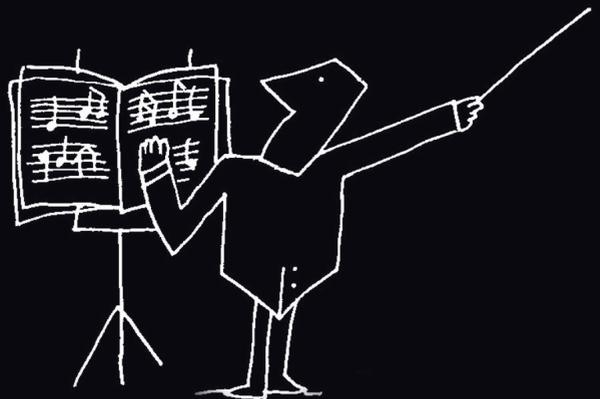
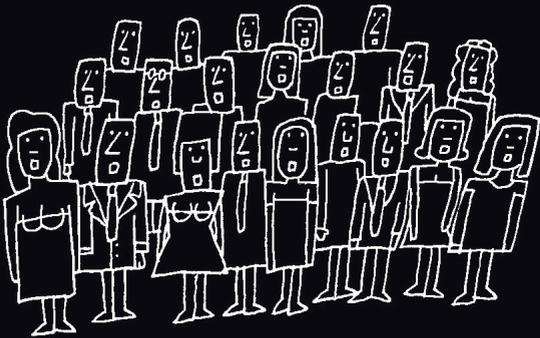
Reconhecendo a existência dos dois paradigmas no Pitágoras, podemos também perceber uma predominância cada vez maior de sermos reconhecidos como uma instituição aberta, interativa, inovadora e aprendiz.

Árvores de 40 anos costumam ser jovens... renovando-se com as estações.



3 Liderança na organização: um papel crucial e paradoxal

'Como líderes, temos um importante papel na seleção da música, na definição do ritmo, na identificação do tom e no convite aos músicos – mas é só até aí que vamos. A música vem de algo que não podemos dirigir... No final, quando dá certo, reclinamos na cadeira, surpresos e agradecidos.' – Margareth Wheatley



O mestre da liderança em educação

'O diretor deve ser suficientemente forte, para ser fraco o suficiente, para que os professores sejam fortes.' – Robert Lamp

O professor Robert Lamp nos deixou lições singulares e duradouras no

campo da liderança em educação, por mais de uma década, em seminários de capacitação de diretores e nos Congressos Qualidade em Educação. Até os dias de hoje, muitos profissionais citam frequentemente trechos de seus artigos e atuam em sintonia com o seu pensamento organizacional.

O seu trabalho apresentado no I Congresso, em 1991, Transformando a Escola: O Processo Inclusivo, tornou-se uma fonte recorrente para a nossa ação educativa, enfatizando os papéis entrelaçados na comunidade escolar – dos alunos, professores, pais e, especialmente, do diretor. Como consequência, a nossa proposta educacional ficou explicitada de forma clara, profunda e consistente.

34 | 35

A leitura que até hoje fazemos de seu pensamento paradoxal – o diretor deve ser suficientemente forte, para ser fraco o suficiente, para que os professores sejam fortes – fundamenta o nosso programa, continuamente aprimorado, de educação e treinamento das lideranças.

Da mesma forma, parafraseando essa idéia, costumamos dizer: o professor tem que ser suficientemente forte, para ser fraco o suficiente, para que os alunos sejam fortes. Daí a importância de igualmente termos um programa permanente de capacitação dos professores, para lidarmos competentemente com as transformações do mundo de hoje, demandando high-tech e high-touch.

Ainda segundo Lamp, a principal força de trabalho na escola

*VER IMAGEM
3 DO ALBUM

deve ser o aluno – força de trabalho voltada primordialmente para a aprendizagem. Daí a busca das melhores práticas pedagógicas, em sala de aula, privilegiando a aprendizagem cooperativa, entre os alunos, tendo o professor como organizador e estimulador do processo educativo.

A maneira como as pessoas se tratam em qualquer tarefa é a própria essência da tarefa. Por isso mesmo, para se aumentar a produtividade, é necessário alterarmos as relações interpessoais – a essência. Essas relações devem ser construídas, fundamentadas em valores: respeito, apoio e confiança, mutuamente compartilhados.

Nas escolas em que os professores são tratados reciprocamente com esses valores, em um clima humano e de alta consideração pessoal, os alunos são igualmente tratados e considerados. No final, os espíritos de todos irão se elevar, para atingir a produtividade espiritualizada.

LIÇÕES APRENDIDAS

Todas as equipes docentes são boas, algumas são excelentes. Nossa preocupação de não dispormos dos talentos para criar uma boa ou ótima escola é sempre infundada.

O professor Lamp enfatizava que o trabalho cooperativo é mais produtivo do que o trabalho independente, na grande maioria dos casos. Além disso, condições adequadas devem ser criadas – confiáveis e não preconceituosas – para que a comunicação interpessoal seja clara, pois a boa comunicação propicia a ação cooperativa.

Finalmente, o que se buscava era criar escolas espiritualizadas e produtivas, uma conspiração – vocábulo usado no seu sentido mais positivo de ‘respirar juntos’. Essas idéias não são datadas...

Nós somos o elo, a trilha, a ponte

Robert Lamp

Pela nossa presença, tocamos o futuro.
Com nossa presença, compartilhamos o passado.
Nós somos o elo, a trilha, a ponte.
Nós somos os primeiros, somos os últimos.

Somos os últimos de nossa geração
Que podem compartilhar com os que virão
A sabedoria dos tempos.
Somos aqueles com quem os mais novos aprendem.

Somos os primeiros a levar adiante
Aquilo que do passado recebemos.
Avançamos em direção ao futuro.
Temos a fé porque acreditamos.

Essa ponte, do passado para o futuro,
Nós é que temos de manter segura.
Pois nela passa tudo o que é bom,
E justo, e terno, e puro.

E algum dia, quando estivermos prontos,
Aqueles jovens que o nosso esforço educou
Tomarão nosso lugar e guardarão aquela ponte.
E, também eles, o futuro irão tocar.

Paradoxos da liderança

'Na fraqueza, tome emprestado a força dos outros.' Lao-Tsé

A complexidade dos seres humanos e de suas organizações sempre nos remete a situações paradoxais, como vimos na aparente contradição do papel do diretor de escola que tem que ser suficientemente forte para ser fraco o suficiente. Os líderes devem competentemente equilibrar variáveis que parecem atuar em sentidos opostos.

Retomando o 'paradoxo de Wheatley' no contexto da escola, podemos afirmar que a coerência organizacional é parte indispensável da competência do diretor, para que os professores possam coerentemente ser inovadores e criativos na dinâmica pedagógica. Equilíbrio entre coerência e liberdade demanda capacitação contínua do diretor e das equipes docentes e técnicas.

Um desdobramento dessa situação paradoxal pode ser vista na necessidade de levarmos em conta as necessidades e expectativas da instituição em contraponto com as do indivíduo. Muitas vezes os conteúdos, ritmos e trajetórias são distintos entre a instituição e os indivíduos que a compõem. Mas o balanceamento dessas duas dimensões é indispensável.

Nesse campo, o professor Lamp identifica a importância de outro comportamento organizacional do líder: dureza ou ternura?

É fácil prever o que pode ocorrer com uma escola em que o comportamento do diretor é marcado somente pela dureza; o resultado será um clima de trabalho permeado pelo medo que compromete a produtividade. Por outro lado, se esse comportamento é marcado somente pela ternura, o clima de trabalho fica afetado negativamente

por motivos opostos – excesso de descontração e descomprometimento.

Como balancear esses comportamentos? Segundo o professor Lamp, o líder deve ser duro toda vez que estiver atuando em defesa da instituição – por exemplo, se a reputação ou a sobrevivência estiverem em risco. Alternativamente, o líder deve ser terno, quando estiver tratando com questões de cunho pessoal, no plano do indivíduo. Afinal, nesse plano, a sensibilidade é muito aguçada – ‘para as pessoas, as pequenas coisas são grandes’.

Assim, conciliar dureza e ternura é favorecer a coerência organizacional que propicia a autonomia. Também nesse ponto, o professor Lamp ressalta: as idéias importantes são sempre um paradoxo.

Hemorragia, envenenamento e asfixia

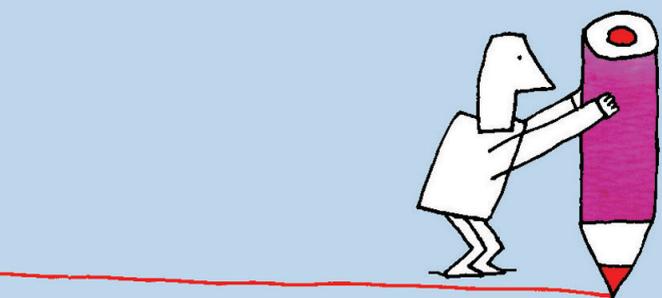
38 | 39

Certa vez, estava conversando informalmente com o professor Lamp sobre o comportamento dos pais na educação dos filhos. Como conseguir a coerência, especialmente numa fase mais complexa como é a adolescência. Onde se colocam os limites para a ousadia necessária na melhor formação do caráter e da personalidade?

Eu acho que o mestre foi radical – ou, em palavras de hoje, fundamentalista – dizendo que os riscos são inevitáveis e, por isso mesmo, a liberdade deve ser o valor norteador das relações dos pais com os filhos. ‘Os pais devem dar liberdade e monitorar na retaguarda, intervindo em três situações: hemorragia, envenenamento ou asfixia.’

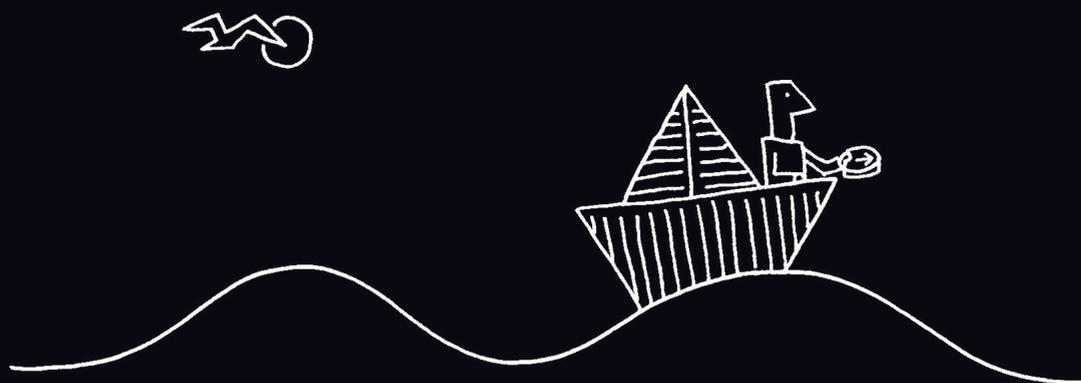
Anos mais tarde, aprendi outra lição: ‘O amor só floresce em solo da liberdade’.

É muito simples, mas não é nada fácil.



4 Bússola da organização: missão, visão e valores

'Quando não se sabe para que porto estamos indo,
não existe vento a favor.' – Sêneca



Missão, visão e valores: solo, sol e água

Em termos atuais da tecnologia de gestão, missão, visão e valores são elementos bem definidos que explicitam o foco da organização. Dessa forma, as reflexões, decisões e ações ficam bem fundamentadas, norteando a evolução desejada e compartilhada. Mas é claro que esses elementos assim tão bem articulados são encontrados essencialmente nas organizações maduras e evoluídas.

No nosso caso, em que o início da organização foi tão singelo, podemos afirmar que sequer tínhamos explicitados os valores institucionais – expressões que norteiam as reflexões e ações. Entretanto, como vimos, valores essenciais como entusiasmo e seriedade, ainda que implícitos, foram direcionadores da evolução desde o começo.

Da mesma forma, os outros dois elementos – a missão, como a razão de ser no momento presente, e a visão, como o desafio para o futuro – foram sendo construídos e se renovando ao longo da caminhada.

Retomando uma citação: se há solo, sol e água... as plantas crescem... e se renovam com as estações.

A força norteadora da Missão Educacional

‘Na presença da grandeza, a trivialidade desaparece; na ausência de um sonho grandioso, a insignificância prevalece.’ – Peter Senge

Como já registramos, até o início de 1984, Ano 18 do Pitágoras, os nossos valores e crenças existiam implicitamente, ainda não haviam sido escritos. A Missão Educacional veio então como um documento explicitando de forma compartilhada a identidade institucional.

Paralelamente, ocorreu uma grandiosa expansão da operação, com dezenas de escolas, situadas muito distantes da nossa sede, espalhadas pelo Brasil – como, por exemplo, na Amazônia, em Carajás, Tucuruí e Porto Trombetas – e em outros países – Peru, Equador, Angola, Congo, Mauritânia, Iraque e China.

Um documento de uma página, trazendo um sonho grandioso, foi uma força norteadora para dar significado e identidade a trabalhos educacionais realizados em lugares separados por distâncias de dezenas de milhares de quilômetros.

Evidenciando a grandeza da Missão Educacional, encontramos no livro *Formando cidadãos do mundo*, os 30 anos do Pitágoras o seguinte registro do processo de elaboração compartilhada do documento, enfatizando o seu significado:

A Missão Educacional

LIÇÕES APRENDIDAS

A frase 'Educar é...', tantas vezes dita ao longo da história da educação, seria o principal tema a nortear a tarefa do grupo encarregado de dar forma ao documento.

Na realidade, a combinação entre seus legados históricos e sua visão de futuro achava-se, de alguma forma, impregnada em muitos de seus membros.

... Portanto, o que estava em pauta não era propriamente a criação de novos valores ou mesmo a formulação de novos ideais. Ao contrário, buscava-se uma maneira de sacramentar definitivamente o que já existia. A Missão Educacional traduziria, para os antigos e os novos membros da 'comunidade Pitágoras', a identidade da instituição. Os coordenadores das diversas áreas de conhecimento, juntamente com suas equipes, deram então início a um amplo processo de

discussão sobre suas práticas pedagógicas. Essa fase do trabalho foi seguida da redação de diversos documentos. Em cada um deles achava-se o registro do fazer e do conceber a vida educacional.

Em 1984, a partir desse 'arquivo' sobre a identidade pedagógica da instituição, a comissão tinha em mãos um conjunto de documentos que, sistematizados, possibilitaram a redação de um documento único, que se tornou uma espécie de 'monumento' do Pitágoras: a Missão Educacional.

Numa linguagem concisa e abrangente pôde-se traduzir o trabalho e o querer de muitos. O impacto foi grande, até mesmo entre os membros da própria 'comunidade Pitágoras'. Pela primeira vez, viam estampadas, num único texto, as diferentes fatias das experiências realizadas cotidianamente no maternal, na pré-escola, no primeiro e no segundo grau e naquele que dera início à vida do Pitágoras, o pré-vestibular.

Com esse 'documento/monumento', o Pitágoras mostra saber combinar o uno e o múltiplo, a especificidade e o geral. Numa linguagem direta e ao mesmo tempo poética, esse texto/compromisso deixa entrever sua determinação de contribuir para a construção de uma sociedade fundada na liberdade, na justiça e na solidariedade.

Consciência de si, relacionamento com o outro e transcendência colocam-se como as três principais dimensões desse fazer.

Sumário da Missão Educacional

A Missão Educacional pressupõe crença na vida, crença na capacidade de o homem compreender a realidade e nela atuar, tornando-se melhor e melhorando a qualidade de vida da sociedade.

Onde quer que haja uma escola do Pitágoras, queremos que exista:

> a vitalidade que propicia a renovação constante em busca da qualidade

> a ternura que acolhe amorosamente todas as pessoas

> a sabedoria que revela o caminho da verdade

Ainda que seja mínimo o tempo de permanência das pessoas entre nós, queremos que ela conosco aprenda:

> a necessidade do questionamento

> a alegria da descoberta

> o poder da ação

Para nós, o crescimento é o valor que fundamenta a educação. Esse valor fundamental será trabalhado em três dimensões:

LIÇÕES APRENDIDAS

Consciência de si

> valorizar os sentimentos

> organizar e compreender a sua própria experiência, definindo, a partir dela, metas e programas

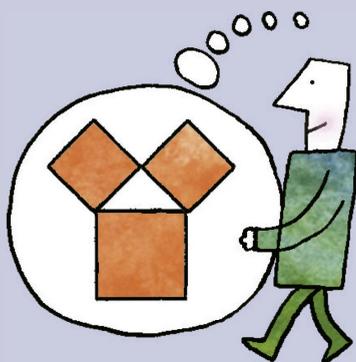
> recombinar e relacionar globalmente dados da sua experiência de forma a criar respostas novas

Relacionamento com o outro

> perceber a importância do relacionamento como fator de crescimento

> admitir que os outros tenham e expressem idéias e valores diferentes

> perceber sua responsabilidade social, compreendendo que as suas ações individuais se refletem nos outros



Transcendência

- > compreender o ser vivo como único e integrante de um todo*
- > favorecer o encontro da pessoa com sua razão de ser e com a razão de ser de cada coisa*
- > reconhecer o homem como um ser potencialmente ilimitado*

Se Aristóteles dirigisse o Pitágoras

Tom Morris, um filósofo organizacional norte-americano, publicou um livro muito interessante, intitulado *If Aristotle ran General Motors*, buscando a excelência organizacional e individual que todos queremos, junto com satisfação e felicidade pessoal de que todos precisamos.

O autor imagina quais seriam os valores organizacionais que norteariam a GM se Aristóteles fosse seu principal executivo.

O pensamento de Aristóteles na busca da excelência e da felicidade pode ser sintetizado em quatro dimensões, associadas a valores fundamentais da experiência humana:

Dimensões	Valores
Intelectual	Verdade
Estética	Beleza
Moral	Bondade
Espiritual	Unidade

Pegando carona nas instigantes idéias de Tom Morris, faria agora a mesma pergunta: e se Aristóteles dirigisse o Pitágoras?

Se Aristóteles dirigisse o Pitágoras, com a sabedoria e a profundi-

dade do seu pensamento, isso agregaria um valor incomensurável à organização, ao mesmo tempo que identificaria claramente a essência das suas idéias expressa em nossos fundamentos institucionais, como, por exemplo, os valores descritos na Missão Educacional: renovação constante em busca da qualidade, ternura que acolhe amorosamente as pessoas, sabedoria que revela o caminho da verdade, encontro da pessoa com sua razão de ser...

Curiosamente, existia no momento inicial uma dúvida sobre o nome da organização que nascia: Arquimedes ou Pitágoras? Se a escolha fosse o formulador dos princípios da hidrostática, hoje poderíamos estar fazendo a pergunta:

E se Pitágoras dirigisse o Arquimedes?

Visão compartilhada: a força das transformações

LIÇÕES APRENDIDAS

'Uma visão compartilhada é mais do que uma idéia; é uma força no coração das pessoas, uma força de impressionante poder.' – Peter Senge
'Inquietação é a marca registrada da existência.' – Schopenhauer

No seu notável livro *A quinta disciplina*, Peter Senge destaca a força da visão compartilhada, lembrando o filme *Spartacus*, que mostra a história do gladiador romano que liderou um exército de milhares de escravos, em 71 a.C.

Tendo vencido as legiões romanas em várias batalhas, Spartacus e seu exército foram finalmente dominados pelo General Crassus, após sangrenta batalha. Até então, ninguém sabia quem era Spartacus. Na tentativa de identificar o líder, diz Crassus em frente aos milhares de escravos capturados: 'Vocês eram escravos e voltarão a ser escravos. Mas serão poupados da pena de crucificação se denunciarem quem é Spartacus, pois não sabemos quem ele é'.

Aí Spartacus levanta-se e diz: 'Eu sou Spartacus'. Em seguida, o homem que está ao seu lado também se levanta: 'Não, eu sou Spartacus'. Em seguida, todos os milhares de escravos estão de pé: 'Eu sou Spartacus'.

Essa história é a demonstração da força da visão compartilhada: os escravos preferiram a morte, em nome da visão inspirada por Spartacus, que transcendia o próprio líder: a aspiração de serem homens livres.

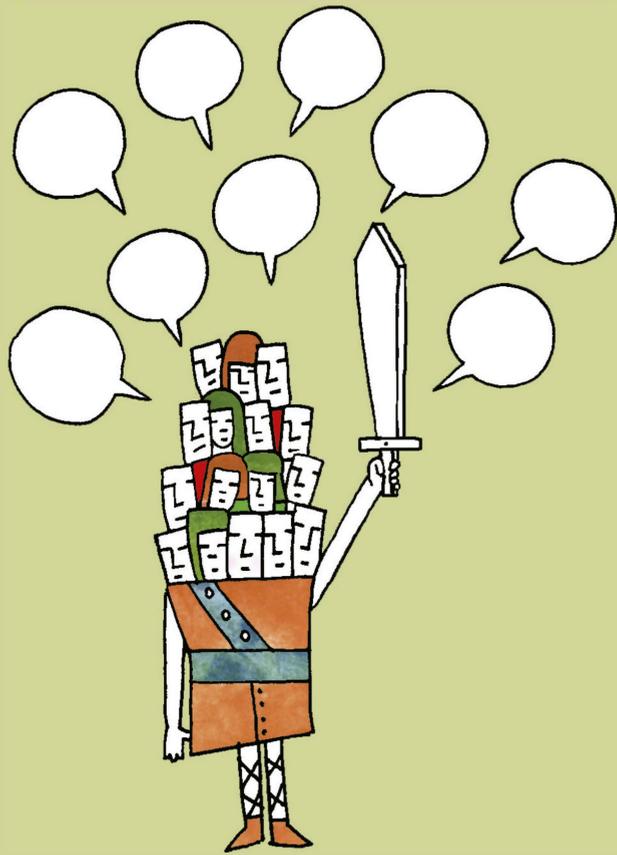
Compartilhada de forma genuína, a visão se torna uma força de transformação avassaladora. Maslow, estudando fatores motivacionais de equipes de alto desempenho, concluiu:

A tarefa já não era independente do eu..., mas, ao contrário, identificou-se tão intensamente com essa tarefa que não era possível definir seu verdadeiro eu sem incluir a tarefa.

46 | 47

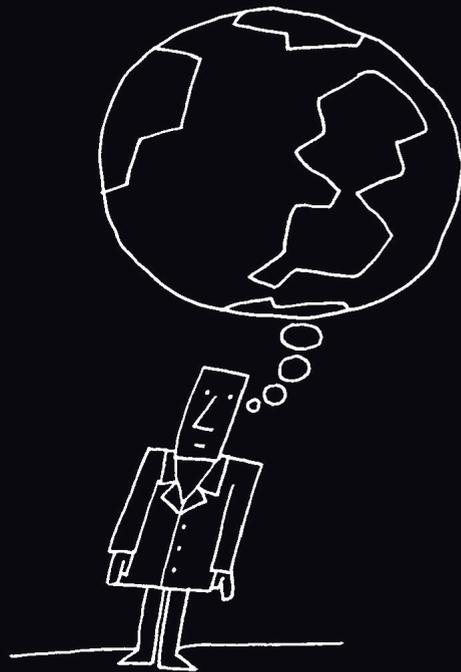
A partir da década de 90, a nossa visão ficou expressa de forma condensada e memorável: 'queremos ser reconhecidos como uma referência do setor educacional, buscando a vanguarda das transformações, aprimorando a qualidade das relações com as pessoas a quem estivermos servindo, e cumprindo nossa responsabilidade social'. Ao alcançar o Ano 40, outra visão será explicitada para os desafios dos novos tempos.

A lição aprendida é perceber a força transformadora do pensamento organizacional, expresso em termos de Missão, Visão e Valores. Se esse pensamento for genuinamente compartilhado, a 'força no coração das pessoas' fará a organização evoluir e renovar, em função do fluxo das novas demandas.



5 A gestão é a alma da organização

'A fragmentação resulta em confusão e conflito intermináveis.' – David Bohm



A organização da organização

‘Para cada problema complexo, há um solução simples, que não funciona.’ – Provérbio popular

As organizações são complexidades de alta magni-

tude, tendo em vista os indivíduos que as integram e suas interações internas e externas. Por isso mesmo, os problemas organizacionais sempre presentes – expressos pelo não-atendimento das necessidades e expectativas das pessoas impactadas pela organização – são igualmente de elevada complexidade.

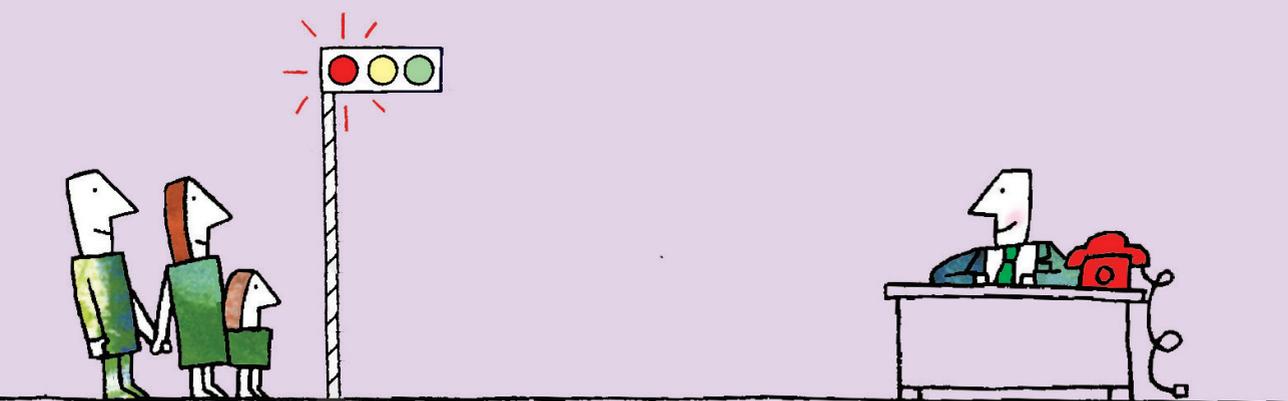
A ‘cegueira gerencial’ mais comum é tratar tais problemas de forma simples, ou melhor, simplista, buscando soluções pontuais, fragmentadas ou setoriais, sem levar em conta a natureza sistêmica da organização. Segundo Edgar Morin, o pensamento linear aplicado ao invés do pensamento complexo resulta em erros e ilusões intermináveis.

48 | 49

Um exemplo bem conhecido e atual: os alunos não aprendem a escrever, a despeito de anos a fio de escolaridade. Ao não tratar esse problema como uma questão complexa e transdisciplinar, é comum encontrarmos soluções fragmentadas, tais como: troca do livro didático de Português, troca do professor, compra de mais livros para a biblioteca, uso da Internet, aumento do valor da prova de redação etc.

Tentar resolver um problema abrangente como a competência em escrita mediante solução isolada e fragmentada é como ‘conduzir um cachorro pelo rabo’.

A solução efetiva para uma questão dessa complexidade deve levar em conta a natureza sistêmica da organização educacional. A integração das ações torna-se indispensável, contemplando as contribuições



específicas da diretoria, das equipes docentes multidisciplinares, das equipes técnicas, e das famílias. Além desse comprometimento compartilhado, também são indispensáveis investimentos em recursos materiais, a busca das melhores práticas pedagógicas (dentro e fora da escola), a definição das metas e das medidas de desempenho, a capacitação dos profissionais etc. Por último, e mais importante, o envolvimento genuíno e duradouro do aluno na atividade, vista por ele como cheia de significado.

Gestão é a tecnologia que dá conta de soluções sistêmicas como essas. A competência em gestão pressupõe o domínio de um conjunto de elementos gerenciais que se integram no todo organizacional.

A gestão organiza a organização.

A gestão como linguagem universal

LIÇÕES APRENDIDAS

A gestão das organizações se tornou um campo vasto do conhecimento humano, com contribuições notáveis de muitos consultores e filósofos organizacionais, especialmente ao longo do século XX. Dessa forma, a tecnologia de gestão é uma linguagem universal, internacionalmente reconhecida, aplicável nos diferentes campos da atividade humana.

Por isso, é comum, em eventos internacionais focalizados no alto desempenho das organizações – propósito primordial da tecnologia de gestão –, encontrarmos grupos de trabalho integrados por dirigentes de instituições dos mais variados campos: indústria, serviços, finanças, agronegócios, saúde, educação etc. Nessas oportunidades, ainda que a língua seja uma barreira, o conteúdo é de entendimento compartilhado numa abordagem universal.

Em que aspectos a gestão organiza a organização?

Segundo Hélio Gomes, em seu brilhante trabalho de sistematização e desenvolvimento da tecnologia de gestão, na Fundação Pitágoras, 'todo sistema organizacional – grande ou pequeno, mais ou menos complexo – é formado por, pelo menos, sete categorias de elementos:

elementos de sistemas organizacionais

a. uma liderança

b. pessoas a atender (= em quem pôr o foco)

c. um plano a seguir

d. medições, informação e análise

e. pessoas trabalhando

f. processos de trabalho

g. resultados

Tanto uma Secretaria Municipal de Ensino (com 100.000 alunos na rede) como uma classe (de 35 alunos) têm os mesmos elementos constitutivos.'

50 | 51

Usando a linguagem universal, aplicada às organizações educacionais, podemos afirmar que a gestão busca integrar de forma equilibrada e sistemática as sete categorias acima: 1) Liderança, 2) Planejamento Estratégico, 3) Foco no Aluno e nas Partes Interessadas, 4) Medições, Informação e Análise, 5) Foco nos Professores e Funcionários, 6) Gestão de Processos e 7) Resultados de Desempenho.

As Certificações (ISO 9000, ISO 14000, SA 8000 etc.) e os Prêmios (Prêmio Baldrige, nos Estados Unidos, Prêmio Nacional da Qualidade, no Brasil etc.) internacionais são fundamentados nas categorias gerenciais acima.

*VER IMAGEM
A DO ALBUM

Os resultados e o gato de Schrödinger

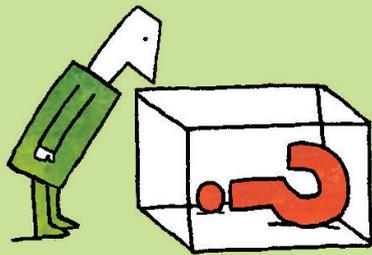
A abordagem harmoniosa das categorias gerenciais é a melhor forma de conduzir a organização. Nenhuma categoria deve ser superenfaticada, em detrimento das demais. O que prevalece é o caráter sistêmico e entrelaçado dos elementos. Cada elemento tem sua singularidade e relevância, especialmente interligado aos demais.

Por exemplo, a Gestão de Processos é uma categoria que assegura o Domínio Tecnológico da organização, na medida em que registra de forma sistemática as principais práticas, ensejando também o melhoramento contínuo. A Gestão de Processos está também entrelaçada de modo especial aos Resultados, por sua vez decorrentes das Medidas, Informação e Análise.

A explicitação das Metas e das Medidas é crucial para a evolução planejada da organização. Como expressa o professor Falconi, 'a meta puxa o resultado'; por sua vez, o resultado aumenta a motivação, numa retroalimentação construtiva – a motivação também otimiza o resultado.

Certa vez, estava tentando explicar essas idéias num encontro de produtores de leite, sempre recorrendo a metáforas simples que facilitassem a compreensão – como afirma Capra, 'muitas vezes a idéia permanece obscura, enquanto tentamos explicá-la, mas de repente tudo fica claro quando encontramos a metáfora correta'.

Querendo mostrar a importância de medir resultados para poder melhorar o desempenho, decidi ousadamente falar no gato de Schrödinger, uma das metáforas mais instigantes da física quântica. A idéia do grande físico dinamarquês ajuda na compreensão do complexo problema da medida, mostrando que inevitavelmente o observador afeta o resultado da medida, nunca conseguindo ser absolutamente neutro no processo.



A experiência imaginária baseia-se num dispositivo que tem um gato dentro de uma caixa fechada e opaca (portanto, nenhum observador pode ficar sabendo do estado do gato, sem abrir a caixa). Dentro da caixa, ao lado do gato, há um sistema que pode liberar comida para o gato, em duas condições mutuamente excludentes: 1) ou a comida é saudável; 2) ou a comida é envenenada. E, além disso, e o mais importante, existe 50% de probabilidade de ocorrer cada uma das duas condições alimentares.

Eis a pergunta instigante: sem abrir a caixa, qual o estado do gato que está lá dentro? Ele está vivo ou morto?

A resposta lógica, ainda que estranha, é que, sem abrir a caixa, só podemos dizer que o gato de Schrödinger está vivo-morto. Somente depois que o observador abre a caixa é que essa estranheza será esclarecida, ao encontrar o gato morto ou vivo.

A conclusão é que, de alguma forma, o observador, ao abrir a caixa, se torna responsável pela sentença de morte ou de vida do gato. Mas não há outra forma de saber se o gato está morto ou vivo.

Voltando ao encontro com os produtores, falei dessa metáfora, no início da tarde, ressaltando a importância de fazer o 'controle financeiro' da atividade, caso contrário ficamos sem saber como está o nosso real desempenho.

A minha grande surpresa e satisfação veio no final da tarde, quando estávamos falando da produção leiteira. Um produtor, querendo mostrar o quanto é indispensável fazer o 'controle leiteiro', isto é, medir o leite produzido periodicamente, disse: 'o senhor sabe, não é professor?', se a gente não medir, a gente não fica sabendo se o 'gato de xerengue' está morto ou se está vivo'. A metáfora funcionou, tudo ficou claro.

A gestão e a organização evoluindo juntas

Revisitando a nossa trajetória de quatro décadas, podemos afirmar, à luz do conhecimento sistematizado de gestão que temos hoje, que, durante as duas primeiras décadas, a evolução organizacional foi fundamentada em Valores. Até mesmo o conteúdo que ainda chamamos de Missão Educacional, formalmente implantado, a partir do Ano 18 (1984), é de fato um conjunto de crenças e valores educacionais. Valores compartilhados são de vital importância para as organizações, mas, no sistema de gestão, representam apenas um elemento do Planejamento Estratégico.

O primeiro sistema de gestão surge com o professor Lamp, em 1986, com a Avaliação da Efetividade da Escola, até hoje de enorme importância no sistema atual. A Avaliação da Efetividade é composta por um conjunto entrelaçado de três questionários aplicáveis sistematicamente para alunos, pais, professores e funcionários. Os resultados dessa avaliação nos permitem clarear o nível de atingimento das necessidades e expectativas desses três grupos de pessoas, de absoluta relevância no processo educativo. Daí são definidas as prioridades e o plano de ação para o melhoramento da escola. E tudo isso deve ser feito sistematicamente, buscando o melhoramento contínuo.

A partir do Ano 25 (1991), realizando o I Congresso Qualidade em Educação, vislumbramos a grande oportunidade de desenvolvermos e aplicarmos a Gerência da Qualidade Total na Educação – GQTE, sob a inspiração do professor Vicente Falconi. O professor Falconi é reconhecido como o principal responsável por transformar inúmeras empresas brasileiras em organizações de classe mundial, em competitividade e excelência de desempenho.

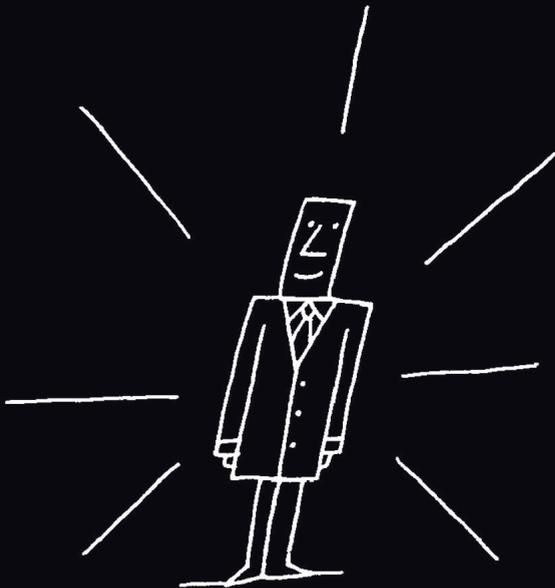
A partir do Ano 30 (1996), identificamos e desenvolvemos o Sistema de Gestão Integrado, sob a coordenação do professor Hélio Gomes. O SGI é o nosso estado da arte em gestão, contemplando uma versão inteiramente customizada para a educação pública, que, através da Fundação Pitágoras, propicia o melhoramento do desempenho de dezenas de sistemas municipais de ensino, beneficiando mais de cem mil alunos de escolas públicas.

6 As pessoas são o espírito da organização

'Trate as pessoas com respeito e consideração; valorize as pessoas, pois são elas – e não as máquinas, os prédios e o capital – a fonte primordial da produtividade.'

'O valor emana de algo além das extremidades físicas do produto; isto é, da aplicação da Criatividade e do Capital Intelectual.'

'Uma época...em que o 'Talento Governa' veio a nós!
Viva!' – Tom Peters



O 'sopro da vida' na organização

Toda a matriz conceitual da organização que analisamos – estrutura, liderança, gestão etc. – converge para um ponto vital: as pessoas. Assim, quando afirmamos, metaforicamente ou não, que a organização é um ser vivo, o 'sopro da vida' – o espírito – desse ser é encontrado inequivocamente nas pessoas que integram a organização. A falta de compreensão dessa essência e a incoerência das práticas levam a perdas, conflitos e sofrimentos intermináveis.

Torna-se igualmente crucial compreender que a organização em si mesma e os indivíduos que a integram têm naturezas distintas em seus conteúdos. Na dimensão organizacional, encontram-se a missão, o pensamento estratégico, seus valores e resultados esperados; na dimensão individual, encontram-se a personalidade, as necessidades, os sonhos e os anseios. De fato, podemos falar de duas 'hierarquias entrelaçadas' demandando uma harmonia de tratamento, que não é simples nem fácil realizar, mas que se torna indispensável para almejar o alto e duradouro desempenho.

Conforme nos ensinou o professor Lamp, esse desempenho almejado decorre da 'produtividade espiritualizada', em que as pessoas atuam em 'conspiração' – respirando juntas.

Retomando as idéias de Capra, a liderança competente é capaz de criar um clima organizacional – estado de espírito – em que as pessoas possam ter alto desempenho, tanto nas estruturas planejadas – voltadas para a estabilidade e ordenação – quanto nas estruturas emergentes – voltadas para a criatividade e inovação.

Medo e aspiração: fatores motivacionais

'Onde existe medo, existem números errados.' É claro que alto desempenho, dependendo do ponto
– Deming

de vista, também pode ser decorrente de uma organização em que o fator de motivação das pessoas é o medo. Medo de perder o emprego, medo de ser ridicularizado, medo de errar etc. Os efeitos colaterais costumam ser penosos, levando à subotimização dos resultados. Organização com esse perfil não se encontra na lista das longevas estudadas por Arie de Geus (Capítulo 2).

O outro fator motivacional possível – infelizmente menos encontrado nas organizações do que o anterior – é a aspiração. A aspiração é a motivação primordial nas organizações de alto desempenho, sob todos os pontos de vista, procurando atender e superar expectativas de todas as partes/pessoas interessadas.

LIÇÕES APRENDIDAS

Um belo exemplo de motivação pela aspiração ao invés do medo é o episódio da captura de Spartacus e seu exército de escravos (Capítulo 4). A aspiração que lhes movia era a liberdade, suficientemente forte para superar o medo da morte.

Essa dicotomia foi brilhantemente apresentada por Humberto Maturana – o grande biólogo chileno, diversas vezes indicado ao Prêmio Nobel – no II Congresso Qualidade em Educação que realizamos em 1993. Em sua palestra *As Bases Biológicas do Aprendizado*, Maturana ressalta que a educação consiste na transformação pela convivência – ‘é por isso que o que se aprende é um modo de viver’ – enfatizando que, na interação humana, as relações ou são instrumentalizadas ou são cooperativas.

As relações instrumentalizadas são marcadas pelo interesse espe-

*VER IMAGEM
5 DO ÁLBUM



cífico de uma pessoa, de forma unilateral, sem levar em conta a reciprocidade com a outra. Essas relações, caracterizadas pela manipulação, dominação e submissão, 'fazem parte do jogo político e do nosso espaço de convivência, mas ao mesmo tempo, fazem parte do nosso sofrimento'.

Por outro lado, temos as relações cooperativas. Cooperação, ética e amor são colocados no mesmo contexto, como decorrentes de relações de compreensão e consideração recíprocas.

A organização educacional, humana por natureza em seus processos e resultados, para ser efetiva pressupõe relações de cooperação, em que a motivação primordial deve ser a aspiração pessoal. O medo e a manipulação são deletérios para a educação.

Tubarões, carpas e golfinhos

58 | 59

Ao final dos anos 80, foi publicado o instigante livro *A estratégia do golfinho*, em que os autores, Dudley Linch e Paul Kordis, desenvolvem toda a argumentação sobre comportamento organizacional, a partir da metáfora de um grande aquário em que convivem tubarões, carpas e golfinhos.

O primeiro pensamento do livro: 'Durante pelo menos quarenta mil anos, e provavelmente por muito mais tempo, as pessoas, suas famílias e suas organizações, tanto comerciais quanto sociais, têm seguido, na maioria das vezes, duas estratégias para lidar com o mundo. A estratégia da carpa e a estratégia do tubarão'. Por isso mesmo, 'as estratégias da carpa e do tubarão estão profundamente implantadas dentro de nós'.

As premissas: 'sou um tubarão e acredito na escassez... procuro

obter o máximo para mim mesmo'; 'sou uma carpa e acredito na abundância... espero que sobre para mim'.

Conectando com as idéias anteriores, podemos afirmar que essas estratégias são marcadas por relações instrumentalizadas e pelo medo – tônica da evolução da humanidade nos últimos milênios.

Entretanto, uma terceira via é possível: a estratégia do golfinho, tendo como premissa: 'sou um golfinho, acredito na escassez e na abundância potenciais... procuro fazer mais com menos recursos'.

Essa estratégia é marcada por relações cooperativas e pela aspiração. A tendência moderna do trabalho em times, integrando talentos e estilos pessoais, pressupõe a estratégia do golfinho.

A complexidade do ser humano e de suas relações interpessoais me leva a pensar que cada um de nós tem componentes das três espécies do aquário: somos tubarão, carpa e golfinho, a um só tempo.

LIÇÕES APRENDIDAS

Reconhecimento e premiação

'Há duas coisas que as pessoas querem mais do que sexo e dinheiro: reconhecimento e elogio.'
– Anônimo

A organização deve reconhecer e premiar, de forma sistemática, o desempenho notável, aferido por critérios justos de avaliação. A falta desse sistema de reconhecimento e premiação ou a sua existência inadequada é motivo de frustração e perda do entusiasmo.

Aqui também os conceitos de Maturana são de grande relevância, pois é tênue a divisória entre manipulação e ética. Entretanto, independentemente da capacidade intelectual e da escolaridade, todos percebem a sutileza entre as duas posturas antagônicas.

Pelos mesmos motivos, a avaliação de desempenho e o sistema

de reconhecimento e premiação podem gerar mais medo do que aspiração profissional. As conseqüências podem ser danosas nas dimensões organizacional e individual.

Educação e treinamento

‘Toda a vida é educação, e todo mundo é sempre professor e aluno.’ – Maslow

Até o meio do século XIX, o pensamento ocidental, incluindo os acadêmicos da Universidade de Cambridge, acreditavam que o mundo tinha sido criado exatamente às 9:00 horas da manhã, do dia 23 de outubro, do ano de 4004 a.C. – cálculos elaborados pelo bispo inglês John Lightfoot. Nos dias de hoje, o conhecimento avança num ritmo muito mais turbinado do que era há pouco mais de um século, ainda que, para muita gente, o mundo tenha sido criado naquela data. Por isso mesmo, todos precisamos de uma educação continuada, especialmente os professores.

Torna-se, pois, de crucial importância que a organização tenha um programa, também de forma sistemática, voltado para a educação e treinamento das pessoas que a integram. Esse programa deve enfatizar a aprendizagem coletiva e cooperativa, em dinâmicas que favoreçam o diálogo entre as pessoas, como uma forma de atenuar o risco dos equívocos individuais e coletivos. Segundo Edgar Morin, em seu ‘livrinho’ brilhante, *Os sete saberes necessários à educação do futuro*, ‘todo conhecimento comporta o risco do erro e da ilusão’.

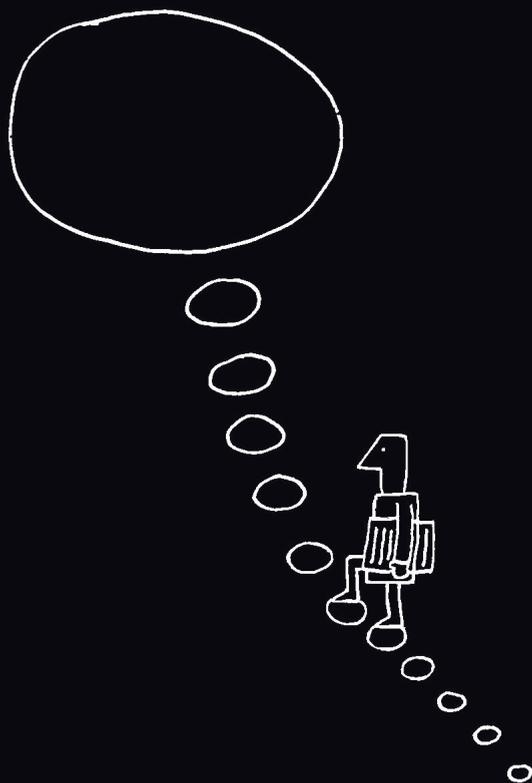
As organizações bem-sucedidas, evidenciadas pela longevidade, são aquelas que aprendem de forma continuada. São organizações aprendizes, aprendendo através das pessoas – o espírito da organização.

7 O espírito empreendedor é a força motriz da organização

'Sonhe, como se fosse viver para sempre. Viva, como se fosse morrer hoje.' – James Dean

'Pensar grande, começar pequeno e andar rápido.' –

Luiz Fernando Furlan



Imaginação, reflexão e ação

‘A imaginação é mais importante do que o conhecimento.’ – Einstein

A missão do líder é fazer funcionar a organização; se ele tiver competência, a organização pode ser de excelência. A missão do empreendedor é fazer a organização evoluir; se ele tiver competência, a organização pode chegar até onde a imaginação alcança.

A ferramenta primordial do empreendedor é a imaginação, capacidade adquirida pela nossa espécie, há dezenas de milhares de anos, desde o surgimento do Homo sapiens. A antiguidade dessa ferramenta mágica é evidenciada nas obras-primas, pintadas há cerca de 30.000 anos, na escuridão profunda das cavernas encontradas no sudoeste da França e ao norte da Espanha. Certa vez, extasiado diante da pintura de um bisão, no teto da caverna de Altamira, Picasso disse: ‘nenhum de nós seria capaz de realizar essa maravilha’.

Assim, todo ser humano tem potencialmente a capacidade de empreender, no seu plano individual ou no plano da organização, pois é portador da ferramenta básica do empreendedorismo – a imaginação. Para tanto, torna-se indispensável fechar o ciclo que tem a gênese na imaginação, mas que se completa com a reflexão e a ação. Segundo Fillion, ‘o empreendedor imagina, desenvolve e realiza visões’.

No Congresso Pitágoras 2004, Empreendedorismo – Um Novo Passo em Educação, o conceituado filósofo, cientista político e economista Eduardo Gianetti definiu o empreendedor como um estrategista – ‘ele planeja ligando o lugar onde estamos e aonde pretendemos chegar; ele não só vislumbra e não só planeja; ele é capaz de agir’. Por tudo isso, ‘vislumbramos’ uma nova vertente para o nosso traba-

lho – a educação para o empreendedorismo –, que passou a integrar o nosso projeto pedagógico.

No plano organizacional, o programa de educação e treinamento deve contemplar o desenvolvimento da capacidade empreendedora, para todos os níveis funcionais. Dessa forma, o espírito empreendedor – que se tangibiliza no ciclo imaginação, reflexão e ação – pode permear toda a organização, criando as condições adequadas para o intra-empreendedorismo. Essa competência pode ser potencializada, independentemente da capacidade intelectual e da escolaridade da pessoa.

O pensamento de Maturana, expresso em sua palestra *As Bases Biológicas do Aprendizado* (Capítulo 6), enfatiza a relevância da ética e da cooperação nas relações interpessoais. Essas idéias têm absoluta sintonia com os conceitos e práticas do empreendedorismo, como condição indispensável para promover a evolução autêntica e desejada que almejamos. Sem essa base ética e cooperativa, o empreendedorismo pode ser devastador.

LIÇÕES APRENDIDAS

Além desses pressupostos, torna-se indispensável reconhecer o grau de complexidade da ação empreendedora, em todos os planos – individual, intra-organizacional e inter-organizacional. A complexidade intrínseca desses níveis é acrescida pelas incertezas da inovação. São os paradoxos do empreendedorismo.

Compreender a essência do empreendedorismo – seus pressupostos e elementos – é condição indispensável para os programas educacionais focalizados na formação do empreendedor. Eis a nova demanda para o mundo das empresas e para o mundo das escolas.

Paradoxos do empreendedorismo

'A administração é uma arte do paradoxo.'
– Tom Peters

Uma das dificuldades enfrentadas pelas pessoas que querem empreender é a necessidade de lidar com variáveis – comportamentos, atitudes, decisões, fatos e dados – que às vezes parecem atuar em sentidos opostos, exibindo uma contradição que é forte, mas, quase sempre, apenas nas aparências. Como exemplo, temos uma das questões paradoxais do professor Lamp – ‘como o líder pode ser suficientemente forte para ser fraco o suficiente, para que a equipe seja forte?’.

O doce e o amargo, o claro e o escuro, o grave e o agudo aparentemente se cancelam, como se fossem variáveis positivas e negativas. Entretanto, com esses elementos contraditórios, é possível conseguir resultados notáveis na culinária, na pintura ou na música. Tudo vai depender do talento da pessoa que combina esses elementos.

O importante é perceber tais variáveis, não como vetores iguais e opostos que se cancelam, mas, ao contrário, que se complementam num todo coerente. Uma maneira simples e bem conhecida de representar essas variáveis paradoxais são os pólos Yin e Yang, da filosofia chinesa.

Um dos atributos primordiais do empreendedor é a sua capacidade para lidar com a crise. Como empreender num cenário que evolui de forma imprevisível e, às vezes, caótica – características marcantes da crise. De fato, no cenário marcado pela imprevisibilidade e pelo caos, ameaça e oportunidade convivem no mesmo espaço – ameaça e oportunidade são irmãs siamesas geradas pela crise. O empreendedor que espera passar a crise para empreender está perdendo

oportunidades preciosas para evoluir; de fato, não está se comportando como empreendedor. Além de tudo, se conceituarmos crise como um cenário que evolui de forma imprevisível, rápida e às vezes desordenada, podemos afirmar que vivemos continuamente em crise.

Outras variáveis paradoxais, aplicáveis tanto ao conceito de liderança quanto ao de empreendedorismo, foram abordadas em capítulos anteriores: sistema e paixão, estruturas planejadas e estruturas emergentes, liberdade e coerência, dureza e ternura, reflexão e ação etc. A aplicação balanceada dessas dicotomias estrutura e fortalece o pensamento e a ação do líder/empreendedor.

Tendo em vista as polaridades Yin (associada à intuição, cooperação e consolidação) e Yang (associada à razão, competição e expansão), podemos agrupar as variáveis anteriores em duas colunas:

LIÇÕES APRENDIDAS

Yin	Yang
Oportunidade	Perigo
Paixão	Sistema
Estrutura emergente	Estrutura planejada
Liberdade	Coerência
Ternura	Dureza
Reflexão	Ação

Edgar Morin, em *Os sete saberes necessários à educação do futuro*, assim se refere à complexidade do ser humano:

‘O ser humano é complexo e traz em si, de modo bipolarizado, caracteres antagonistas:



Sapiens e demens (sábio e louco)
Faber e ludens (trabalhador e lúdico)
Empiricus e imaginarius (empírico e imaginário)
Economicus e consumans (econômico e consumista)
Prosaicus e poeticus (prosaico e poético)

O caminho do empreendedor não é traçado por 'régua e compasso'

'As grandes oportunidades que levam à renovação parecem mais o vôo caprichoso de uma borboleta do que a trajetória precisa de uma flecha.'

– Waterman

'Longa é a estrada sem curvas.' – *Provérbio inglês*

'Os deuses criam-nos surpresas: o esperado não se cumpre, e ao inesperado um deus abre o caminho.'

– Eurípides

Edward Lorenz, um dos formuladores da nova ciência do caos, também chamada de ciência da complexidade, em 1979, apresentou uma conferência com um título ins-

tigante: 'Previsibilidade: O Vôo de uma Borboleta no Brasil Pode Provocar um Furacão no Texas?'. Essa idéia tão criativa passou a ser citada mundialmente como o 'efeito borboleta', uma metáfora que procura explicar a evolução imprevisível dos sistemas complexos (ou caóticos), como, por exemplo, são as condições meteorológicas.

O efeito borboleta, de fato, é um toque de humor para uma expressão técnica/científica da Teoria do Caos: dependência sensível das condições iniciais. Isso significa que, por menores que sejam as perturbações feitas num sistema complexo, devido ao grande número de variáveis presentes, as conseqüências podem ser muito amplificadas e imprevisíveis.

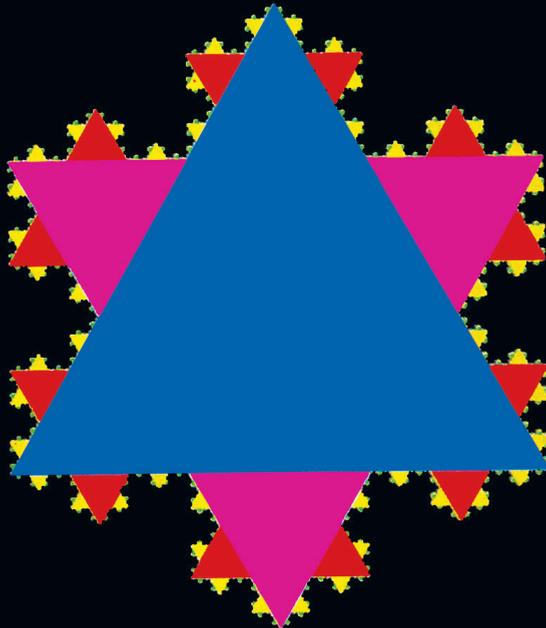
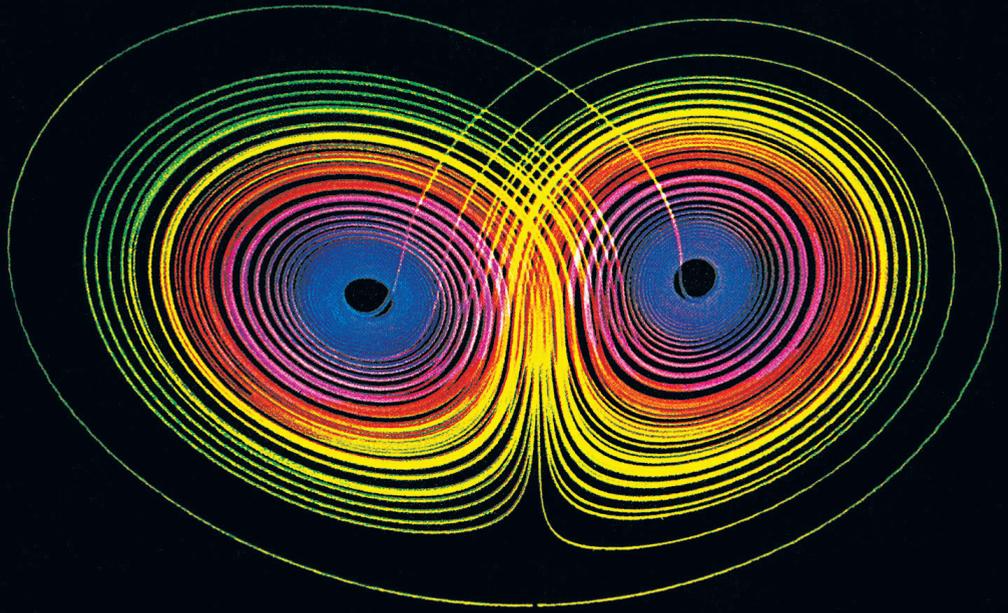
Ao lado da imprevisibilidade, a Teoria prevê a existência de contorno/limite dentro do qual o sistema evolui. Esse limite é chamado atrator estranho, por causa de configurações inusitadas que aparecem na tela do computador decorrentes da evolução de sistemas matemáticos complexos. O Atrator de Lorenz da figura é um belo exemplo. Outro exemplo elegante é a Curva de Koch, que usamos no início da década de 90 como emblema para a Conspiração Qualidade – movimento que lançamos no I Congresso Qualidade em Educação, em 1991, para a busca da qualidade na educação, de forma cooperativa e compartilhada, para escolas particulares e públicas.

Esses pressupostos nos permitem concluir que as organizações, sendo sistemas complexos, têm sua evolução marcada pela imprevisibilidade, sendo fortemente dependentes das ‘condições iniciais’. Além disso, essa evolução fica dentro de limites (atratores estranhos), quase sempre de difícil identificação.

Essa imprevisibilidade é também examinada com profunda sabedoria por Edgar Morin, no quinto dos seus ‘sete saberes’: enfrentar as incertezas. Para Morin, ‘uma grande conquista da inteligência seria poder enfim se libertar da ilusão de prever o destino humano’. Argumentando sobre a incerteza histórica, Morin faz uma análise entrelaçada dos grandes acontecimentos do século XX:

‘Quem teria pensado, na primavera de 1914, que um atentado cometido em Sarajevo desencadearia a guerra mundial que duraria quatro anos e que faria milhares de vítimas?’

Quem teria pensado, em 1916, que o exército russo se desagregaria e que um pequeno partido marxista, marginal,



ATRATOR DE LORENZ E CURVA DE KOCH

provocaria, contrariamente à própria doutrina, a revolução comunista de outubro de 1917?

Quem teria pensado, em 1918, que o tratado de paz assinado trazia em si os germes da Segunda Guerra Mundial?

...

Quem teria pensado, em 1943, durante a plena aliança entre soviéticos e ocidentais, que a guerra fria se manifestaria três anos mais tarde entre esses mesmos aliados?

Quem teria pensado, em 1980, afora alguns iluminados, que o Império Soviético implodiria em 1989?

Quem teria pensado, em 1989, a Guerra do Golfo e a guerra que esfacelaria a Iugoslávia?'

68 | 69

Poderíamos até complementar: quem teria pensado, em 2000, que um atentado terrorista, em 11 de setembro de 2001, derrubaria as Torres Gêmeas de Nova York e provocaria a escalada mundial do terrorismo? Poderíamos, até mesmo, à luz da Teoria do Caos, conjecturar: o atentado de Sarajevo foi o efeito borboleta?

Agora, voltando ao nosso tema central, vamos refletir sobre as conseqüências da imprevisibilidade para o empreendedor, que precisa imaginar, planejar e agir. Com certeza o seu planejamento não corresponderá, passo a passo, com a realidade à frente, obrigando o empreendedor a fazer as correções de rota com a frequência necessária, de modo a não comprometer o que foi vislumbrado.

Ainda que não seja possível seguir exatamente o rumo que foi traçado com 'régua e compasso', torna-se indispensável fazer o planejamento – Plano de Negócio – como uma bússola para apontar o destino a que se quer chegar. As ações quase sempre serão de natureza corretiva em relação ao que foi planejado. O trajeto certamente não será em linha reta, ainda que possa ser evolutivo, tanto na aproximação dos alvos estratégicos quanto no surgimento espontâneo de resultados emergentes.

O 'vôo de uma borboleta' pode afetar os caminhos do empreendedor.

Empreendedorismo – um novo passo na educação

Neste início de século, os avanços da tecnologia da informação e da automação são causadores de redução dramática de postos de trabalho. As medidas compensadoras de cunho paternalista são quase sempre geradoras de resultados indesejáveis, sendo frequentemente usadas como uma manipulação política que não agrega valor à coletividade. Desemprego em alta escala, iniquidade social, violência urbana são impactos que afligem especialmente as camadas jovens da população.

Uma consequência saudável é o reconhecimento da importância de preparar as novas gerações para o empreendedorismo, com relevância para o Brasil, tendo em vista o alto percentual de jovens em nossa demografia e a existência de uma aspiração empreendedora de grandes proporções em nosso país. Dessa forma, ao lado de políticas públicas voltadas para a empregabilidade, torna-se imprescindível desenvolver ações para a 'empresabilidade', como formas de inserção social e econômica da nova geração.

Para realizar essas potencialidades, duas estratégias se complementam: 1) atenuar os obstáculos burocráticos para a criação de pequenas empresas; 2) educar e treinar os jovens para empreender.

Evidentemente, empresas de qualquer porte também se beneficiam da educação para o empreendedorismo, na medida em que os seus empregados tenham essa importante competência (intra-empendedor).

Essa nova vertente educacional foi percebida com clareza pelas nossas lideranças, sendo tangibilizada pela realização do Congresso Pitágoras 2004, tendo como tema: Empreendedorismo – Um Novo Passo em Educação. Esse grande evento clareou os caminhos, propiciando a melhor abordagem para inserir o conteúdo em nosso projeto pedagógico.

A abordagem escolhida tem dois fundamentos sólidos, suportados pelo pensamento de vanguarda disponível nos dias de hoje. O primeiro se encontra no relatório da Unesco, da autoria de Jacques Delors, sintetizando a necessidade do saber, segundo a expressão do Projeto Pedagógico do Pitágoras, versão 2005:

- > O *'saber ser'* fecunda a *pulsão empreendedora*.
- > O *'saber fazer'*, *específico e individual*, *dirige-se à formulação do sonho e ao que é necessário para a sua realização: recursos, competências, conhecimentos*.
- > O *'saber conviver'* *significa a capacidade de gerar rede de relações como suporte à busca da realização do sonho*.
- > O *'saber conhecer'* *é o conhecimento sobre o sonho e o ambiente*.

O segundo fundamento da nossa abordagem da educação

empreendedora se encontra no pensamento de Maturana – as bases biológicas da ética e da cooperação – como balizamento ao sonho empreendedor. Com esses dois fundamentos, temos a justificativa expressa no Projeto Pedagógico:

‘A educação empreendedora e ética propõe o ‘saber empreender’ que torna dinâmicos os demais saberes, canalizando-os para a criação de valores que construam o bem-estar coletivo.’

Ao vislumbrar esse ‘novo passo na educação’, temos um exemplo tangível de ação empreendedora, em que as três dimensões do espírito empreendedor estão claramente visíveis: ‘imaginação, planejamento e ação – mobilizando recursos, competências e conhecimentos’. Assim, podemos atenuar os efeitos da imprevisibilidade e nos alinhar com a vanguarda das transformações.

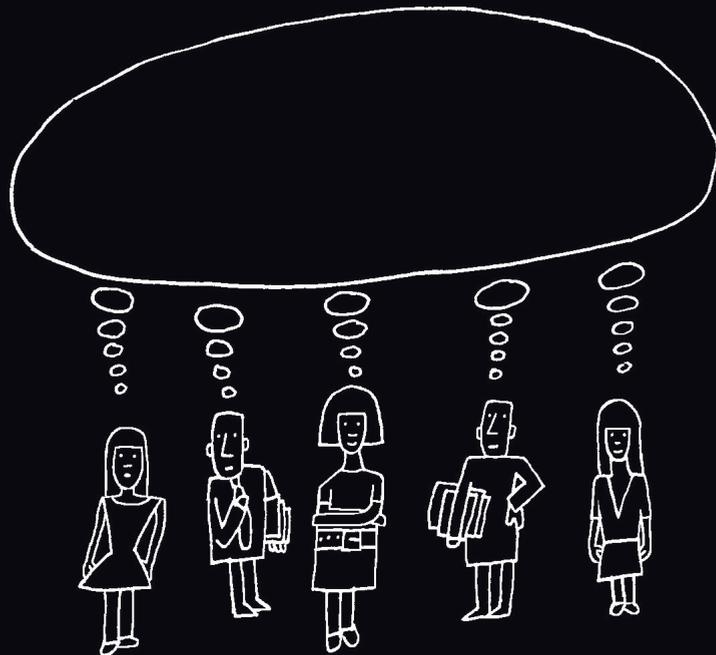
LIÇÕES APRENDIDAS

Finalmente, um destaque para o Sistema de Gestão Integrado, que busca o alinhamento e o desdobramento do pensamento estratégico da organização, desde o nível mais alto da liderança (a entidade mantenedora), incluindo também a liderança da escola (a diretoria), a liderança da sala de aula (o professor) e a liderança da aprendizagem (o próprio aluno). A aplicação do SGI em sala de aula, pelo aluno, implica a definição de suas metas pessoais, o seu esforço de aprendizagem, a monitoração de seus resultados e as ações corretivas.

Tudo isso significa a oportunidade de o aluno ‘empreender o aprender’, que, fertilizado pelo ‘aprender a empreender’, nos permite sonhar com os mais altos desempenhos de aprendizagem – atendendo às demandas dos novos tempos.

8 A rede é a organização de organizações

'A educação é a capacidade de perceber as conexões ocultas entre os fenômenos.' – Václav Havel



A rede mãe de todas as redes

'Em todos os níveis da vida, a começar com o da célula mais simples, a mente e a matéria, o processo e a estrutura, acham-se inseparavelmente unidos.' – Fritjof Capra

A vida é um acontecimento que surge em nosso planeta,

há cerca de três bilhões de anos, seguindo um processo evolutivo da mais elevada complexidade e, por isso mesmo, de difícil compreensão em sua essência. O mais elementar sistema vivo, a célula bacteriana, por exemplo, já representa uma complexidade de alta magnitude.

Entretanto, podemos usar uma manifestação extremamente evoluída da vida, a inteligência interpessoal, por exemplo, para buscar a compreensão de alguns princípios que regem a 'teia da vida'. Fritjof Capra, em seu notável livro *As conexões ocultas*, sintetiza idéias de grandes pensadores sobre o fenômeno da vida e suas relações com as organizações humanas. Eis algumas reflexões conectadas com o tema central que estamos analisando – o comportamento organizacional na educação:

'Não existe organismo individual que viva em isolamento. A vida é uma propriedade do planeta, e não dos organismos individuais. Portanto, a vida contínua não é propriedade de um único organismo ou espécie, mas de um sistema ecológico. Para se manterem vivos, os organismos precisam alimentar-se de um fluxo contínuo de matéria e energia assimilados do ambiente. Nesse fluxo contínuo, surgem, de forma espontânea ou planejada, novas ordens e estruturas, aumentando a complexidade do todo.'

As trocas de energia e de matéria no ecossistema são sustentadas por uma cooperação generalizada. A vida não tomou conta do planeta pela violência, mas pela cooperação, pela formação de parcerias e pela organização em rede.'

Em todas as escalas da 'teia da vida', desde um ser vivo unicelular, passando por organismos superiores e até mesmo no agrupamento de indivíduos, há uma replicação do modelo seguindo princípios de organização em rede: 1) os elementos são interconectados num sistema; 2) há contínuo fluxo de energia e de matéria entre os elementos; 3) o sistema como um todo se transforma e se auto-regula.

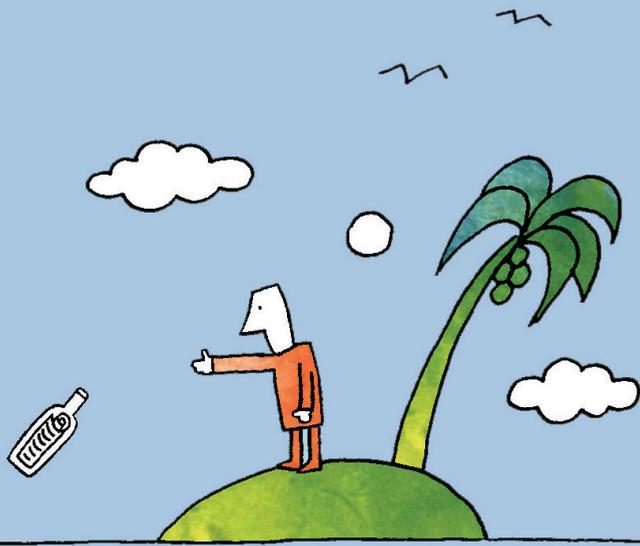
Como vimos anteriormente, as organizações humanas podem ser consideradas como seres vivos (Capítulo 2). Dessa forma, elas se tornam tanto mais efetivas quanto mais atuarem segundo os princípios da 'teia da vida' – rede mãe de todas as redes.

LIÇÕES APRENDIDAS

Dentro das organizações, ou entre organizações, a interação ocorre mediante a troca de energia e de matéria – informações, conhecimentos, produtos, serviços... – através de múltiplos elos e anéis de realimentação da rede. Essa nova forma de ver as organizações tornou a rede um dos principais objetos de atenção, não só do mundo empresarial como também na sociedade em geral.

A sociedade em rede

Manuel Castells, sociólogo espanhol, radicado na Universidade de Berkeley, escreveu, na virada do milênio, uma obra, em trilogia, que nos ajuda a compreender as grandes transformações contemporâneas da humanidade. Sociedade em rede, O poder da identidade e Fim



de milênio são os títulos da trilogia de Castells.

O funcionamento das redes merece notável destaque, porque configura, ao lado da revolução da informática, uma nova economia de uma nova sociedade – a sociedade em rede.

O grande pensador espanhol parte de uma idéia primordial – o enigma da produtividade: a produtividade impulsiona o progresso econômico. Foi por meio do aumento da produção por unidade de insumo no tempo que a raça humana conseguiu dominar as forças da natureza e, no processo, moldou-se como cultura.

Castells argumenta que a organização em rede, em todos os níveis da sociedade, configura nova forma de organização da atividade humana, na busca da produtividade e na superação das crises empresariais. Daí surgem mudanças internas e externas nas empresas.

Internamente, as empresas procuram evoluir de uma burocracia verticalizada – incapaz de responder aos novos desafios e à crescente imprevisibilidade do ambiente empresarial – para uma organização horizontalizada. A empresa horizontalizada é caracterizada essencialmente por um gerenciamento em equipe, pela maximização dos contatos com fornecedores e clientes, pelo desempenho medido na perspectiva do cliente, pelo fluxo da informação e pelo treinamento corporativo.

Externamente, as empresas procuram atuar coletivamente, buscando novas práticas de cooperação, mediante a formação de alianças estratégicas. Essas duas tendências, interna e externa, seguem princípios de funcionamento em rede.

Essas mudanças organizacionais foram favorecidas pela revolução da tecnologia da informação. A Internet turbinou o processo de mudança.

Internet: a teia da vida virtual

‘Nenhum ser vivo pode ser controlado; só pode ser perturbado.’ – Maturana e Varela

O surgimento da Internet, ao longo das três décadas do final do século XX, é um fenômeno inusitado, fruto da inteligência coletiva, que nenhum futurólogo seria capaz de prever. Começou como uma estratégia militar do Departamento de Defesa dos EUA, visando criar um sistema de comunicação que pudesse ser imune a um ataque nuclear.

Com esse propósito, formou-se uma primeira rede-piloto, interligando quatro universidades norte-americanas: Los Angeles, Santa Bárbara, Stanford e Utah. A minirrede começou a operar em 1º set. 1969, não apenas com o objetivo militar, mas também para a troca de informações científicas e... para conversas pessoais.

Daí o projeto se transformou rapidamente, seguindo naturalmente os princípios de funcionamento das redes – conexão entre as partes, fluxo de informação, cooperação, surgimento espontâneo e planejado etc. – mudando inclusive o nome original de Arpanet para Internet (ARPA é a sigla de uma agência do Departamento de Defesa dos EUA). Tornou-se então uma megarrede planetária, interligando computadores pessoais e corporativos, rompendo as fronteiras do tempo e do espaço.

Segundo Castells, a Internet virou uma imensa teia mundial compartilhada, horizontal e anárquica. Essa teia é a plataforma tecnológica da nova economia, da nova sociedade em rede.

É impossível dizer quem é o ‘pai da Internet’. As invenções que se complementaram têm origem em dezenas de mentes brilhantes –

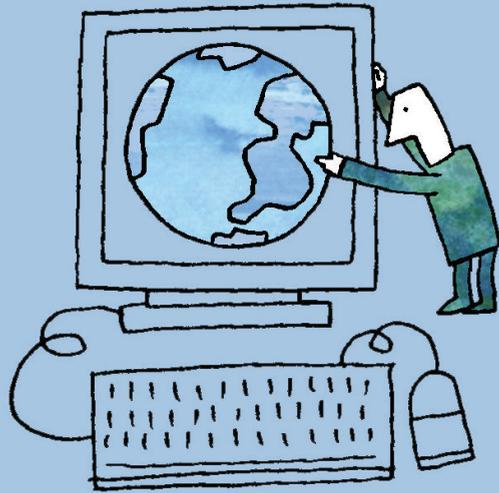
muitos jovens estudantes – espalhadas pelo mundo. Ainda que seja difícil citar nomes, apenas por curiosidade, destacaria três invenções: o mouse, criado por Douglas Engelbart, o e-mail, inventado por Ray Tomlinson, e o hiper-texto, idealizado por Ted Nelson.

Sendo um ‘sistema vivo anárquico e incontrolável’, a Internet é usada com os mais variados propósitos, dos mais nobres aos mais torpes. Entre as nobres aplicações, podemos ter profundas transformações na educação, ensejando novas práticas e favorecendo a busca da ‘qualidade em educação para todos’ (como veremos no próximo capítulo).

Uma manchete atual, muito típica da revolução da informática: ‘gigante da Internet oferece novo serviço de pesquisa do conteúdo de livros e assusta mundo editorial’. O desafio é tornar acessível a qualquer internauta o texto de todos os livros do mundo. É assustador, mas já existe tecnologia para essa ousadia.

A educação em rede

Analisando essas idéias em retrospectiva do Pitágoras, podemos identificar transformações que se fizeram necessárias para a operação que se desenvolveu, a partir do início dos anos 80. Ao operar escolas em unidades muito distantes da administração central, em diversos países e em vários estados do Brasil, a organização se tornou naturalmente horizontalizada, gerenciada em equipe, tendo o desempenho medido pela satisfação do cliente, com fluxo contínuo de informações e com programas de treinamento e retreinamento corporativo. Essas condições, segundo Castells, estabelecem as bases de uma operação em rede.



Essas transformações organizacionais criaram condições apropriadas para o surgimento da Rede Pitágoras, em meados dos anos 90. A estrutura em rede propicia uma operação com produtividade, replicabilidade e escalabilidade. Tudo isso explica a trajetória bem-sucedida da Rede, composta, nos dias de hoje, por mais de 500 escolas, de todas as regiões brasileiras – incluindo seis unidades no Japão – integrando cerca de 200.000 alunos.

Paralelamente, a Fundação Pitágoras atua com princípios organizacionais semelhantes, com foco em escolas públicas municipais. Estabelecendo parcerias com empresas que têm programas de responsabilidade social (Capítulo 9), a Fundação transfere tecnologia de gestão para redes municipais de ensino, beneficiando, nos dias de hoje, mais de 150.000 alunos.

Evidentemente, se não houvesse a Internet, essas operações não poderiam chegar a essas escalas expressivas, beneficiando alunos no apoio pedagógico, professores e funcionários no programa de educação e treinamento, escolas e empresas parceiras no compartilhamento do aprendizado organizacional.

A sala de aula em rede

Os princípios de funcionamento em rede, tão bem-sucedidos para as organizações, podem transformar a sala de aula na busca da 'produtividade educacional' – o que equivale a criar um ambiente em que os alunos aprendem com altos níveis de desempenho.

Para isso, é indispensável 'conectar' os conteúdos, mediante a integração interdisciplinar no projeto pedagógico, preparar os professores para novas práticas pedagógicas integradas, criar condições

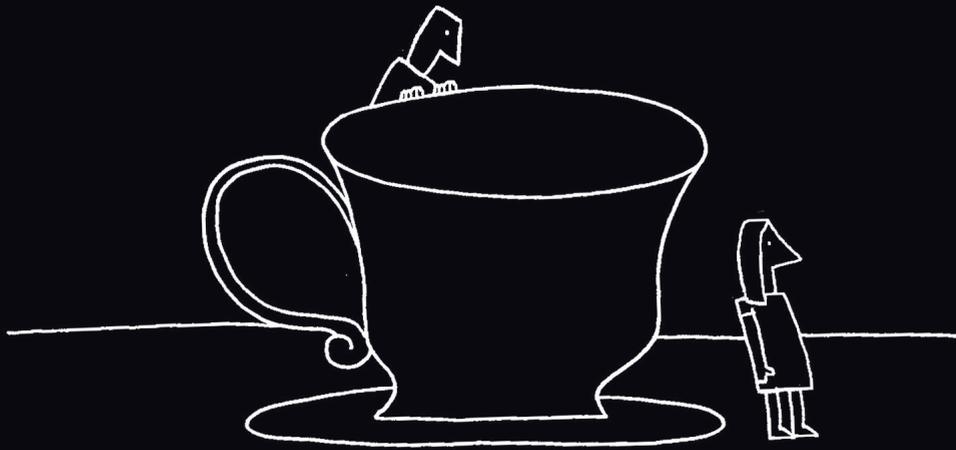
para a aprendizagem cooperativa, avaliar o desempenho dos alunos segundo padrões esperados. Como conseguir tanta transformação?

A resposta vai sendo gradualmente modelada dentro da própria rede de escolas, podendo contar com dois belos exemplos do novo paradigma: a teia da vida real e a teia da vida virtual. Mentes brilhantes vão, certamente, encontrar as soluções para as transformações esperadas.

9 A responsabilidade social é a cidadania da organização

'Patriotismo é fácil de entender... significa preocupar-se consigo mesmo, através da preocupação com seu país.' –

Calvin Coolidge



Responsabilidade social como estratégia organizacional

'Você nunca pode usar o interior de uma xícara sem o exterior. O interior e o exterior estão juntos. São uma coisa só.' – Alan Watts

'A educação sozinha não faz as grandes mudanças, mas nenhuma grande mudança se faz sem a educação.' – Bernardo Toro

As forças da globalização trazem grandes avanços para a humanidade, ao mesmo tempo em que geram problemas complexos que impactam todos. Por isso mesmo, é impossível blindar uma organização, por mais evoluída que seja, dos impactos dos problemas do seu entorno – desastre ambiental, violência, crime organizado, epidemia, desemprego, iniquidade social etc.

Nesse contexto, uma tendência é a consciência emergente, em escala mundial, da responsabilidade social, em que se procura alinhar os objetivos estratégicos da organização com as necessidades e expectativas da comunidade do seu entorno. 'O interior e o exterior da xícara são uma coisa só.'

Na dimensão interna da responsabilidade social, a organização procura valorizar seus talentos pessoais, criando programas de educação e treinamento, implantando sistema de avaliação de desempenho articulado com práticas de reconhecimento e premiação, enfim, implementando um sistema de gestão que integra as grandes categorias gerenciais. Resultados tangíveis nessa dimensão são refletidos na qualidade e produtividade.

Na dimensão externa da responsabilidade social, a organização define os campos em que pode dar melhor contribuição comunitária, em função de sua própria vocação – preservação ambiental, valorização do patrimônio cultural, melhoria da educação pública,

erradicação do trabalho infantil, identificação de políticas públicas eficazes, construção da cidadania etc.

Os resultados das práticas de responsabilidade social são usualmente mensurados e divulgados num 'balanço social'. Essa é uma tendência crescente no início do século XXI.

As conseqüências desse esforço para a organização socialmente responsável são de grande valor agregado: valorização da imagem e da marca, lealdade dos diferentes públicos – especialmente dos clientes –, atração e motivação de talentos pessoais, captação de recursos financeiros, longevidade. Tudo isso justifica e reforça esse papel ampliado das organizações contemporâneas.

Normas internacionais foram criadas para a certificação de organizações que apresentam programas sistemáticos nesse novo papel – ISO 9000, para a gestão da qualidade e produtividade, ISO 14000, destinada à preservação ambiental, SA 8000, voltada para a responsabilidade social de forma abrangente.

Dentro dessa macrotendência, merecem destaque a criação de organizações do terceiro setor (fundações e institutos) pelas empresas, muitas voltadas para a melhoria da educação pública.

Tudo isso justifica o pensamento de Einstein, formulado há cerca de um século, para problemas emergentes da física moderna: 'Um problema complexo não tem solução apenas no nível de complexidade em que é gerado'.

Qualidade do ensino público: desafio para as próximas décadas

'Não ousamos porque as coisas são difíceis. As coisas são difíceis porque não ousamos.' – Sêneca
'Qualidade para poucos não é qualidade, é privilégio.'
– Anônimo

Bernardo Toro, notável filósofo boliviano, foi responsável por lições aprendidas que marca-

ram a nossa visão da educação, especialmente quando buscávamos identificar as grandes transformações educacionais na virada do século. Os seus códigos da modernidade foram aprendidos e incorporados em nosso Projeto Pedagógico, impactando também políticas públicas da educação – domínio da leitura e escrita, alta competência em cálculo e solução de problemas, capacidade de analisar, sintetizar e interpretar dados e fatos, capacidade para compreender e atuar em seu entorno social, capacidade para recepção crítica dos meios de comunicação, capacidade para planejar, trabalhar e decidir em grupo, capacidade para localizar, acionar e utilizar a informação acumulada.

Nessas lições, em meados dos anos 90, também foi enfatizado o papel crítico da educação pública para a abordagem dos grandes problemas contemporâneos. A partir daí, passamos a falar com mais fundamento da grande aspiração – educação de qualidade para todos – e a compreender a natureza, as causas e as soluções possíveis para o grande problema nacional da mediocridade do ensino. Especialmente na área pública, os resultados eram deploráveis, expressos em elevados índices de reprovação e evasão e com taxas muito baixas de universalização da matrícula. Como sempre, esses problemas eram ainda mais agudos para as camadas mais pobres da população brasileira.

Face a um problema desse grau de magnitude e complexidade,

*VER IMAGEM
6 DO ÁLBUM



é claro que ocorriam muitos equívocos e acertos, especialmente ao longo da década de 90. Um dos equívocos foi a ilusão de 'resgatar a qualidade perdida no ensino público'; outra 'cegueira' da época era a profusão de programas de construção de escolas, em escala industrial – ciepes, ciacs, caics etc.

Muitos brasileiros competentes ajudaram a quebrar essa mitologia da educação brasileira. Em relação à 'qualidade perdida', Guiomar Namó de Mello, até recentemente, em nossos congressos, provocava: 'Temos uma cultura elitista e vivemos dizendo que a qualidade caiu. Mas eu pergunto: caiu de onde?'

De fato, o que existia, em meados do século passado, eram poucas escolas públicas, altamente excludentes na matrícula, com testes de seleção com enormes proporções de candidatos por vaga, com professores altamente selecionados, portanto para atender, de forma privilegiada, a uma minoria irrelevante, estatisticamente, das crianças e jovens do Brasil. No início da década de 90, 25% das crianças e jovens mais pobres estavam fora da escola.

O outro mito, da construção desenfreada de escolas, começou a ser quebrado, na década de 80, com o trabalho de Philip Fletcher e Sérgio Costa Ribeiro. Em artigo publicado pelo INEP, em 1987, ficou evidenciado que a capacidade instalada, sobretudo nas regiões Sul e Sudeste, era inteiramente suficiente para atender a universalização da matrícula, no ensino de 1º grau. O que estava totalmente desequilibrado era o fluxo escolar, decorrente de altas taxas de reprovação, especialmente nas séries iniciais.

A despeito de equívocos e ilusões, a educação pública brasileira evoluiu, da virada do século até os dias de hoje, especialmente em três variáveis de grande relevância:

1) A universalização da matrícula no ensino fundamental (antigo 1º grau) foi alcançada, mediante aplicação de políticas públicas acertadas – bolsa-escola, ciclos de escolaridade, correção de fluxo etc. Perto de 100% das crianças e jovens, incluindo as classes mais pobres, estão na escola.

2) Foram criados instrumentos de avaliação padronizada que aferem com confiabilidade e comparabilidade os níveis de aprendizagem – indicador da qualidade da educação – tanto no plano federal quanto em vários estados. Uma nova cultura de avaliação está sendo criada.

3) Comprometimento de empresas com a melhoria da educação pública brasileira, com ênfase na valorização das políticas educacionais adequadas e na capacitação em gestão das redes de ensino. Empresas-referência em todos os setores têm investido competentemente como parceiras no esforço da melhoria do ensino público, no melhor exercício da cidadania corporativa.

Temos, pois, um extraordinário desafio para as próximas décadas: construir uma nova qualidade para a educação brasileira – uma escola em que todos aprendem. Para isso, um amplo comprometimento compartilhado torna-se indispensável, justificando o provérbio africano: ‘É preciso toda uma vila para educar uma criança’.

A responsabilidade social na organização educacional

'A escola é parte do desenvolvimento social, político e econômico; é o ventre onde pode ser gestada uma sociedade mais justa, uma democracia mais forte, uma economia mais competitiva.' – Antônio Carlos Gomes da Costa

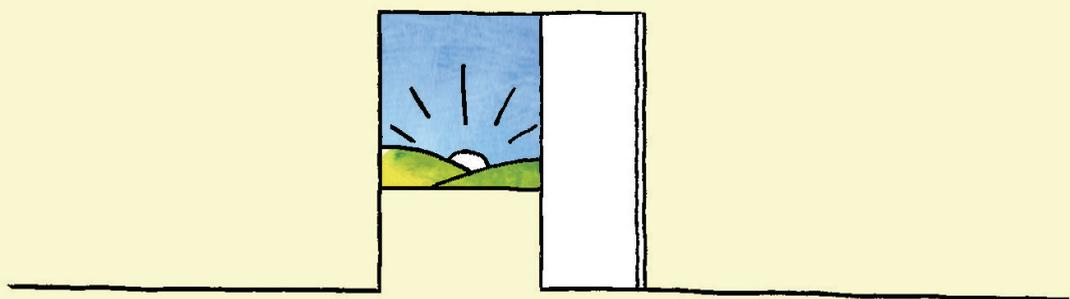
A organização educacional pode ser de grande efetividade na

prática da responsabilidade social. Como constata Bernardo Toro, os educadores são um dos maiores contingentes de trabalhadores do País e, certamente, o de maior influência na sociedade. Somente na educação infantil e no ensino fundamental, o Brasil tem cerca de 40 milhões de crianças e jovens na escola, representando quase 100% da população escolarizável nesse nível, contando com quase 2 milhões de professores. Praticamente toda a nação brasileira é impactada diariamente pela escola.

LIÇÕES APRENDIDAS

Portanto, o setor educacional, desde que bem articulado, tem uma potencialidade inigualável para produzir as transformações indispensáveis ao desenvolvimento do País. Assim sendo, programas e ações de cunho social, em todos os níveis de escolaridade, são sempre grande oportunidade de assimilação dos códigos da modernidade, que já são, intrinsecamente, a essência para a formação de um novo cidadão.

Com foco no ensino básico, temos uma brilhante contribuição do consultor Antônio Carlos Gomes da Costa, em seu livro Tempo de servir – o protagonismo juvenil, passo a passo. Esse trabalho, encomendado pela Rede Pitágoras, tem sido amplamente aplicado em todos os cantos do Brasil, sendo um guia para o educador no envolvimento organizado e sistêmico dos jovens em programas de responsabilidade social.



No ensino superior, é cada vez mais aprimorada e difundida a prática do 'estágio social', em que os estudantes, individualmente ou em times, desenvolvem trabalhos de notável importância social, em todos os campos de formação profissional – saúde, defensoria pública, saneamento, planejamento urbano etc. Os resultados são de extraordinário valor como exercício da cidadania, conhecimento da realidade social, benefício para camadas mais pobres da população e desenvolvimento da competência profissional. Aprender ao servir e aprender a servir são as melhores lições aprendidas dessas práticas.

'Dormi, e sonhei que a vida era alegria.

Acordei, e vi que a vida era servir.

Servi, e descobri que servir era a alegria.' – Tagore

Melhorando a gestão de redes públicas de ensino

88 | 89

'Para se fazer amanhã o impossível de hoje, é preciso fazer hoje o possível de hoje.' – Paulo Freire

Como ressaltamos no Capítulo 5, o Pitágoras desenvolveu ao longo de

várias décadas uma tecnologia de gestão, expressa em seu estado da arte pelo SGI – Sistema de Gestão Integrado. A aplicação ampla desse sistema se potencializa em sintonia com os programas de responsabilidade social de grandes empresas brasileiras.

A estratégia principal de atuação é uma tríplice parceria, incluindo uma empresa patrocinadora, uma rede municipal de ensino e a Fundação Pitágoras, tendo, respectivamente, os seguintes papéis complementares no programa: financiamento e sustentabilidade, comprometimento e implementação, suporte e transferência de tecnologia.

Essas parcerias estratégicas estão sendo disseminadas em diversos municípios, resultando em significativa melhoria da gestão de suas redes de ensino:

- > Belgo: Vespasiano, MG, Carbonita, MG, Cariacica, ES, e Feira de Santana, BA;
- > Gerdau/Açominas: Ouro Branco, MG;
- > Embraer: São José dos Campos, SP;
- > Votorantim: São Paulo, SP;
- > Maxion: Cruzeiro, SP.

Beneficiando mais de 150 mil alunos e capacitando milhares de profissionais de escolas públicas, encontramos uma forma muito bem-sucedida de prática da responsabilidade social em larga escala.

Os resultados são animadores, tanto na aprendizagem dos alunos, em avaliações padronizadas, quanto em avaliações institucionais, no Brasil e até internacionalmente. O SGI foi avaliado e recomendado como um programa de referência para países latino-americanos, pelo Ceal – Conselho de Empresários da América Latina.

LIÇÕES APRENDIDAS

Consciência social ou interesse empresarial?

Assim como a gestão é indispensável para a solução dos problemas organizacionais, a coalizão é crucial para a solução dos problemas da sociedade. O contrário disso é a fragmentação que subotimiza e 'resulta em confusão e conflitos intermináveis', segundo David Bohm.

As grandes mudanças requerem uma educação de qualidade, aliada a ações articuladas por forças de coalizão dos segmentos da sociedade organizada – governo, empresas e organizações do terceiro setor. Isso é necessário em função da natureza complexa

dos problemas, com suas interconectividades e entrelaçamentos.

Tudo isso fundamenta o envolvimento das organizações, de todos os setores, na busca das soluções dos problemas contemporâneos. As contribuições se complementam e minimizam o risco de equívocos comprometedores.

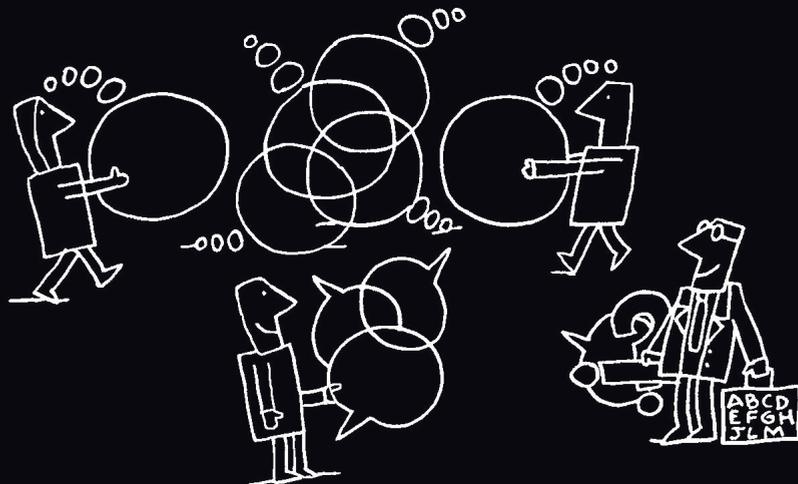
A organização que consegue participar dessa coalizão, aliando consciência social com interesse estratégico, merece o título de organização-cidadã. O troféu bem que poderia ser uma escultura com uma das espécies: tubarão, carpa ou golfinho. Qual delas seria mais adequada?

10 Lições dos congressos: aprendizagem coletiva

'O presente é tão grande, não nos afastemos.
Não nos afastemos muito, vamos de mãos dadas.'

– Carlos Drummond de Andrade

'As pessoas aprendem quando ensinam.' – Sêneca



Aprendendo juntos

‘O cérebro está sempre aprendendo. A aprendizagem não exige coerção. O aprendizado tem que ser significativo. Aprender é colaborativo.’ – Tom Peters

Quando o I Congresso Qualidade em Educação foi realizado, em 1991,

pensávamos que seria restrito à celebração do Ano 25. Mas, ao percebermos a grandiosidade da aprendizagem coletiva, passamos a realizar esses eventos de forma sistemática e cada vez mais aprimorada. Foram oito encontros, nos últimos 15 anos.

Podemos resumir os marcos conceituais desses eventos: temas de vanguarda, abertura a outras instituições e interação efetiva. O resultado é um ambiente acolhedor que propicia convivência e aprendizado em altos níveis.

O clima de interação nesses encontros nos remete à ‘produtividade espiritualizada’ ou à ‘conspiração qualidade’ do professor Lamp, produzindo resultados surpreendentes, que se agregam à identidade da organização: novas propostas pedagógicas, novos sistemas gerenciais, novos parceiros.

Cada um das dezenas de milhares de participantes tem os seus destaques, ou suas ‘experiências de pico’ – momentos transformadores, lições aprendidas que se tornam memoráveis. Da minha perspectiva, vou apresentar os destaques agrupados por temas que são autênticos rompimentos na nossa evolução organizacional.

A preciosa fonte de consulta são os anais dos congressos, registrados em edições especiais da Revista Dois Pontos e da publicação Pitágoras em Rede.

Tecnologia de gestão

De forma intuitiva ou sistemática, sempre estivemos buscando desenvolver modelos gerenciais voltados para a melhoria da qualidade em educação. Entretanto, foi a partir do I Congresso, em 1991, que tivemos a oportunidade de assimilar e desenvolver uma tecnologia de gestão de vanguarda, buscando sua adequação às organizações educacionais.

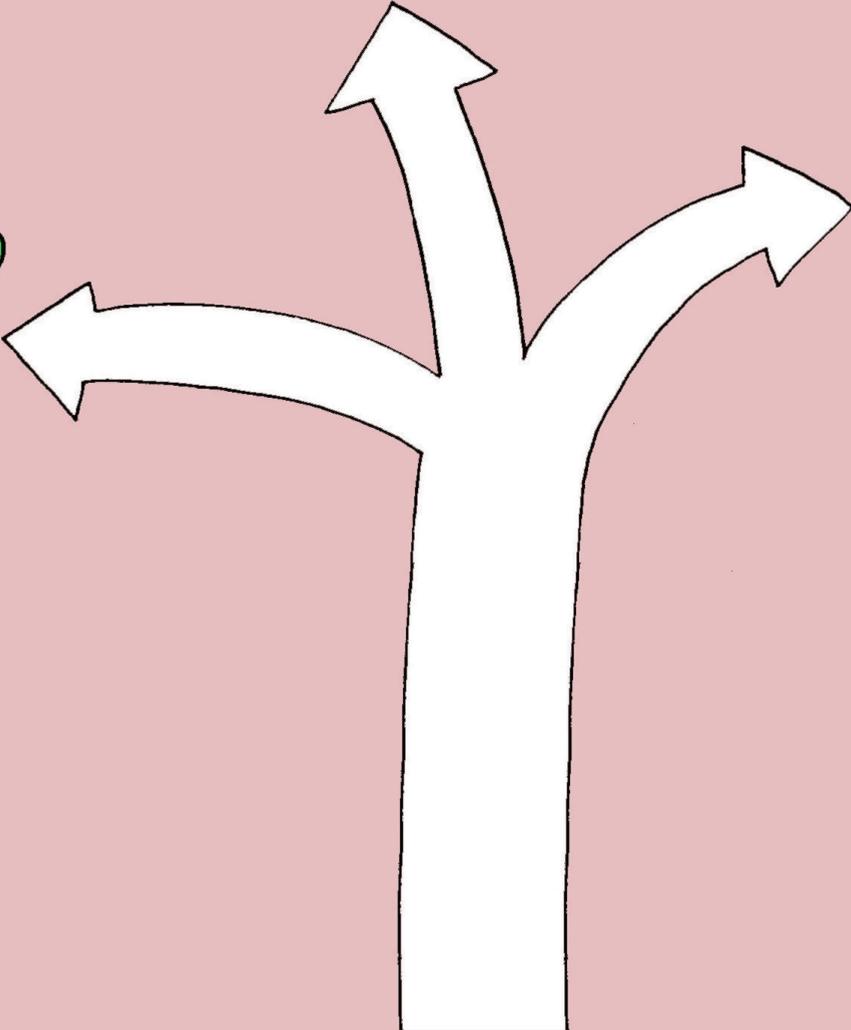
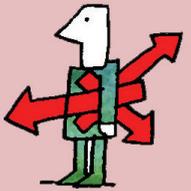
Nesse evento, o professor Vicente Falconi apresentou, com grande inspiração, os conceitos, princípios e práticas da Gerência da Qualidade Total, sinalizando um novo caminho para a busca da qualidade em educação. Isso foi uma grande motivação para assimilarmos o novo modelo gerencial, procurando adaptá-lo ao contexto das organizações educacionais.

LIÇÕES APRENDIDAS

Estabelecendo parcerias enriquecedoras com várias instituições brasileiras – Fundação Christiano Ottoni, Fundação Vanzolini – e de outros países – Instituto Juran, nos Estados Unidos, Corporación Calidad, na Colômbia, nos colocamos na vanguarda com o programa Gerência da Qualidade Total na Escola – GQTE. Esse programa foi aplicado em profundidade nas escolas do Pitágoras e em centenas de outras escolas públicas e particulares, por todo o País, e, até mesmo, nas escolas municipais de Bogotá, Colômbia.

Também no I Congresso, tivemos o trabalho do professor Lamp, Transformando a Escola – O Processo Inclusivo (apresentado no Capítulo 3), que se tornou fundamentação humanística para o programa da Gerência da Qualidade Total.

Todo esse esforço nos levou a uma parceria importante com a Quality Academy, nos Estados Unidos, proporcionando o desen-



volvimento do Sistema de Gestão Integrado – base tecnológica da Fundação Pitágoras. O conteúdo do SGI foi apresentado no V Congresso, em 1998, pelo professor Jim Shipley, superintendente do Distrito Escolar de Pinellas, Flórida, e diretor da Quality Academy.

Projeto Pedagógico

O Projeto Pedagógico explicita diretrizes claras em todas as variáveis essenciais da ação educacional. Para as escolas que integram o Pitágoras, essas diretrizes norteiam três componentes críticos: 1) conteúdo da coleção do material didático, assegurando sua interdisciplinaridade e integração, da educação infantil ao ensino médio; 2) avaliação da aprendizagem, propiciando as ações para o melhoramento contínuo e a comparabilidade do desempenho no conjunto das escolas; 3) conteúdo e estratégias de educação e treinamento das equipes docentes e técnicas.

Tendo ainda em vista que todos esses componentes estão em sintonia com as Diretrizes Curriculares Nacionais, fica evidente o papel integrador do Projeto Pedagógico para a Instituição. Isso justifica o expressivo investimento concentrado para a criação do Projeto, especificamente a partir de 1995, quando começamos a estudá-lo no III Congresso.

O estudo em profundidade teve início com um painel de debates onde já eram identificados os elementos essenciais do Projeto Pedagógico: 1) pressupostos ético-políticos da Instituição; 2) fundamentos epistemológicos; 3) fundamentos didático-pedagógicos. Essa conceituação já nos sinalizava a necessidade de um trabalho de grande magnitude, demandando dedicação e competência de talentos internos e externos.

Contando com mais de 300 profissionais para desenvolver o trabalho, com elevados investimentos financeiros, tivemos a primeira versão do Projeto Pedagógico finalizada em 1997 e apresentada no V Congresso, no ano seguinte.

Desde as primeiras lições aprendidas, levamos em conta que o Projeto Pedagógico deve estar em permanente processo de construção e atualização. Evidência dessa construção contínua é a incorporação do tema Educação Empreendedora e Ética, discutido no Congresso em 2004, e pronto para ser colocado em ação a partir de 2006. Assim também, o importante tema das Diferenças – discutido em profundidade no Congresso de 2005, especialmente pelo renomado pensador educacional Philippe Perrenoud – está sendo processado para ser incorporado e implementado a partir de 2007.

Em síntese, o Projeto Pedagógico é um componente complexo que explicita a identidade institucional e estimula os seus rompimentos. Por isso mesmo, a aprendizagem coletiva nos nossos Congressos é a melhor estratégia para a discussão profunda de conteúdo tão importante.

A Rede e a Fundação

O clima receptivo e inspirador do Congresso estimula o surgimento de idéias, iniciativas e relacionamentos surpreendentes. Nesse clima, ao final do Congresso de 1993, já escrevíamos, como uma antevisão do surgimento da Fundação e da Rede Pitágoras:

‘Devemos aproveitar os novos paradigmas para a hora da virada da escola brasileira, disparando uma corrida pela qualidade. Para uma participação competitiva nessa corrida, é indispensável o trabalho

cooperativo: parcerias entre escola particular e escola particular, entre escola pública e escola particular, entre empresas e escolas.

A consciência que os empresários estão tendo da importância da escola para os seus próprios empreendimentos é uma fonte de energia para todos nós.

Tríplice parceria, relação forte porque em tríade: empresa que dá suporte a um programa de uma escola particular, em combinação com a escola pública.

A Rede Nacional pela Qualidade em Educação pode dar muita força. Essa é nossa proposta de trabalho. Precisamos de cooperação e competitividade. É uma ambivalência. Como poderemos ser competitivos e cooperadores ao mesmo tempo? As idéias poderosas costumam ser simples e paradoxais.'

Em todos os Congressos que se seguiram, tivemos um aprofundamento do tema da parceria empresa–escola pública, com expressiva participação de lideranças empresariais, especialmente da Federação das Indústrias de Minas Gerais – Fiemg. Como se estivéssemos nos preparando para a criação da Fundação Pitágoras, que ocorreu em 11 de abril de 1999.

Paralelamente, as relações cooperativas com outras escolas particulares criaram as condições propícias para o surgimento da Rede Pitágoras, lançada no IV Congresso, em 1996. Daí em diante, os eventos que se seguiram foram dando consistência e amplitude para a Rede, incorporando inovações de vanguarda ao Projeto Pedagógico e ao Programa de Educação e Treinamento.

Contribuições singulares – momentos de pico

Gostaria de destacar, ao lado de outras contribuições singulares, mais quatro momentos memoráveis nos Congressos, em que pensadores iluminados nos ajudaram a modelar nossa identidade institucional: 1) Os Códigos da Modernidade, de Bernardo Toro; 2) Educação & Prazer, de Rubem Alves; 3) A Escola e as Novas Tendências, de Claudio de Moura Castro; 4) Aprendendo a Avaliar, de Sérgio Costa Ribeiro.

Os Códigos da Modernidade, de Bernardo Toro, apresentados no capítulo anterior, passou a ser elemento integrante do Projeto Pedagógico, em função de sua profundidade e atualidade, expressando novas demandas do século XXI. Além dos Códigos, Bernardo Toro também ressaltou as transformações fundamentais para melhorar um sistema educacional. Vamos lembrar a primeira dessas transformações:

LIÇÕES APRENDIDAS

'Indispensável é que mudemos a nossa própria percepção de educadores como grupo ... o maior grupo profissional do País ... são dois milhões de educadores – nenhuma outra profissão atinge sequer a metade desse número.

....

O projeto de desenvolvimento do Brasil não é possível somente por meio da educação, mas sem a educação também não é possível. Então a primeira transformação consiste em que os educadores se entendam, agindo articuladamente.'

Educação & Prazer, de Rubem Alves, foi uma apresentação inspirada em que o grande pensador nos deixou lições de profunda

sabedoria sobre o papel do professor; é muito difícil identificar o grande momento de sua reflexão – o melhor que podemos fazer é reler o que registramos nos anais do II Congresso, em 1993. Vamos lembrar algumas idéias:

‘... se alguém me pedisse para resumir, numa definição, o que é educação, eu diria apenas que a única finalidade dela é ensinar às crianças a alegria de pensar.

... a lição suprema da vida... ‘carpe diem’

que significa ‘colha o dia’... o único objetivo de tudo que a gente faz na vida: há um dia, que é um fruto a ser colhido.

... a missão do professor na idade do esquecimento: nenhum poder, um pouco de saber, um pouco de sabedoria, e o máximo de sabor possível.’

98 | 99

A Escola e as Novas Tendências, de Claudio de Moura Castro, foi uma apresentação determinante de grandes transformações que foram incorporadas à nossa proposta pedagógica atual, antecipando em 15 anos as mudanças indispensáveis para o sistema educacional brasileiro. Nesse trabalho do Claudio, em 1991, encontramos os principais eixos do Projeto Pedagógico, concretizado em 1997, e a justificativa do PAERP – Programa de Avaliação Educacional da Rede Pitágoras, lançado em 2003. Vamos lembrar algumas de suas idéias revolucionárias:

‘Falta no Brasil quem cobre educação de qualidade. Pedem vaga, merenda, mas não qualidade. Educação com qualidade é o professor cobrando do aluno, diretor cobrando do professor, administração cobrando do diretor...’

Não precisa mudar currículo... É o mesmo velho currículo, só que agora tem que ser levado a sério.

Os resultados de um sistema educacional não podem ser identificados sem um trabalho de medição, prática comum na maioria dos países, não no Brasil. É como um médico que usa um termômetro sem número escrito. Temos um sistema educacional sem calibragem.'

Aprendendo a Avaliar, de Sérgio Costa Ribeiro, foi um dos últimos trabalhos apresentados pelo grande pesquisador brasileiro, que faleceu poucos meses depois do II Congresso, em 1993. Sérgio Costa Ribeiro deu uma inestimável contribuição ao País, desde a década de 80, em que derrubou o mito, tão explorado demagogicamente, da falta de vagas na rede pública de ensino. Outra contribuição foi a mudança, tão difícil e crucial, da cultura da repetência. Vamos lembrar algumas de suas reflexões:

'O que acontece é que não podemos pensar na educação como um privilégio de uma classe que é cada vez menor e mais rica.

Hoje, eu reputo a escola como a instituição mais importante do País...

A repetência é um processo tão perverso de destruição da cidadania quanto a pura e simples eliminação de crianças ocorrida no Rio de Janeiro. O que vimos na Candelária é o resultado final de um processo iniciado com a repetência. Os números da repetência e da evasão mostram a vontade do brasileiro de se educar; mostram também a ineficiência e inoperância da escola brasileira.'

LIÇÕES APRENDIDAS

*VER IMAGEM
9 DO ÁLBUM

A teoria do centésimo macaco

A natureza oferece outra lição que nos ajuda a perceber a força da aprendizagem coletiva: a teoria do centésimo macaco – fundamentada num fato científico (ou será uma ficção?), muito difundido mundialmente.

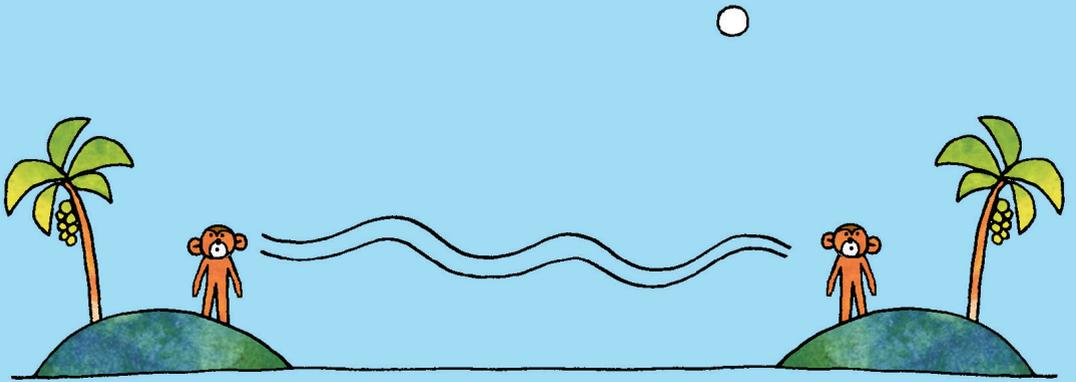
Uma determinada espécie de macaco habitava um arquipélago, em que as ilhas eram muito distantes umas das outras. Nessas ilhas, os macacos eram monitorados por um grupo de pesquisadores, que os alimentavam com batatas-doces, atiradas nas beiras das praias. As batatas que ficavam muito sujas de areia não eram aproveitadas pelos macacos, pois eles não sabiam como lavá-las. Isso acontecia, simultaneamente, em todas as ilhas.

Até que uma fêmea numa das ilhas aprende a lavar a areia da batata, num surgimento espontâneo que passou a ser imitado por outros macacos daquele grupo.

Quando cerca de cem macacos naquela ilha já tinham aprendido a lavar as batatas, simultaneamente, em todas as outras ilhas, os macacos assimilavam o novo aprendizado.

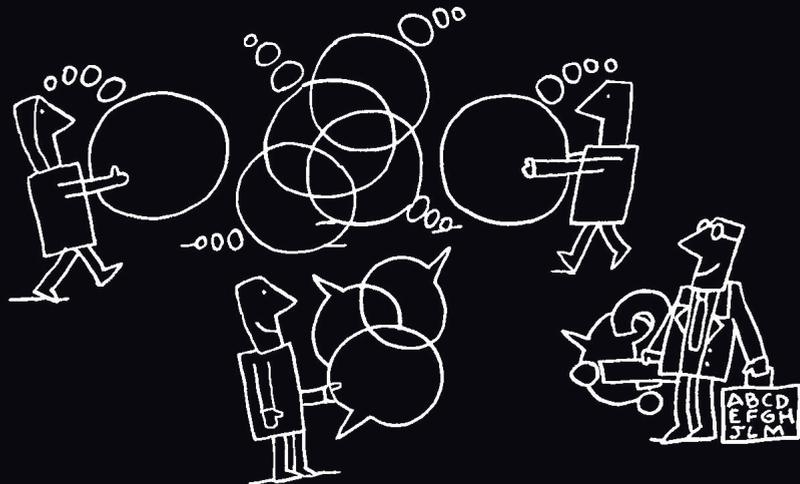
Esse caso ilustra uma das mais instigantes teorias científicas da atualidade, proposta pelo biólogo inglês Rupert Sheldrake. O cientista postula a existência de um campo criado no entorno dos seres vivos – chamado campo morfogenético – através do qual fluem as informações e as mudanças se propagam. Com essa fundamentação, dr. Sheldrake escreveu um instigante livro: *Cães que sabem quando seus donos estão chegando*.

Parece que os congressos criam esses campos especiais que favorecem a interatividade humana e a aprendizagem coletiva.



11 Lições globais: vanguarda das transformações

'Pela primeira vez, o homem compreendeu realmente que é um habitante do planeta e, talvez, deva pensar e agir sob esse novo aspecto, não somente sob o indivíduo, família ou gênero, Estado ou grupo de Estados, mas também sob o aspecto planetário.' – Vernadski



Marcos ao longo da estrada – mindstones

A organização pode ser vista como uma máquina, ou como um ser vivo, ou ainda como um composto dessas duas metáforas (Capítulo 2). Entretanto, a organização educacional, por ser essencialmente humana em seus processos e resultados, tem muito mais a ver com um ser vivo do que com uma máquina.

Considerada então como ser vivo, a organização educacional tem como 'seiva vital' o conhecimento, renovando-se na medida em que aprende novas teorias e novas práticas. A organização que não se renova, face à complexidade das mudanças planetárias, pode se transformar em 'sapo escaldado', como veremos no capítulo seguinte.

Olhando para a estrada trilhada nessas quatro décadas, podemos identificar marcos muito especiais, que poderiam ser chamados de mindstones – oportunidades em que mentes iluminadas nos legaram contribuições singulares. De fato, esses marcos são modeladores da estrada, e não apenas simples eventos ao longo da trajetória.

Para evidenciar a relevância desse fluxo de conhecimentos transformadores, identificamos seis mindstones, ao longo da grande jornada. O primeiro dos seis marcos evolutivos ocorreu no início dos anos 70, com o professor Hélio Gomes, na implantação da Aprendizagem para o Domínio; já em meados da década de 80, destacamos a contribuição do professor Robert Lamp, com a teoria da Escola Inclusiva (Capítulo 3); no início dos anos 90, tivemos a fundamentação da Qualidade Total, com o professor Vicente Falconi; em seguida, assimilamos os Códigos da Modernidade, com o professor Bernardo Toro; ao final dos anos 90, a contribuição notável veio com o professor João Bosco Lodi, com a consultoria para a Profissionalização; e, no início desta

década, a contribuição singular foi do professor Claudio de Moura Castro, com o modelo do Ensino Superior.

É claro que tivemos outras contribuições notáveis, já destacadas em outros capítulos, e agora estamos vislumbrando outros marcos ao longo da estrada que ainda vai ser percorrida, do Ano 40 em diante. Consultando a nossa 'bola de cristal', estamos fazendo uma profecia relativamente fácil, pois já estamos nos preparando para assimilar e aplicar novas tendências 'planetárias' para a educação, sinalizadas por grandes pensadores educacionais e até mesmo patrocinadas pela Unesco.

Selecionamos três contribuições potenciais de grande profundidade e atualidade: Edgar Morin e Jacques Delors, estabelecendo os pilares da educação do século XXI, e Philippe Perrenoud, sinalizando as práticas pedagógicas mais apropriadas para a diversidade humana e suas ilimitadas singularidades individuais.

Os sete saberes necessários à educação do futuro

'A era planetária necessita situar tudo no contexto e no complexo planetário.' – Edgar Morin

O grande pensador francês Edgar Morin foi solidificado pela Unesco, em 1999, a refletir sobre a educação do século XXI. Essa iniciativa foi justificada para marcar emblematicamente a virada do milênio, tendo em vista as profundas ambigüidades do século XX, marcado por grandes avanços científicos e tecnológicos, ao lado de extraordinários equívocos e ameaças à humanidade.

O resultado foi um pequeno e brilhante livro – Os sete saberes necessários à educação do futuro – que poderá impactar o pensa-

mento dos educadores de todo o planeta, levando às transformações das práticas pedagógicas para formar o novo cidadão do mundo. Em última análise, o que se busca é desenvolver níveis superiores de consciência para percebermos que os grandes problemas contemporâneos são comuns a todos os seres humanos – independentemente da localização geográfica, da cultura, da religião, do desenvolvimento econômico e social. Há uma única e escassa espécie humana – o Homo sapiens, às vezes demens, como diz o notável filósofo francês.

Em palavras do próprio autor, eis os sete saberes:

I – As cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão

É impressionante que a educação que visa transmitir conhecimentos seja cega quanto ao que é o conhecimento humano, seus dispositivos, enfermidades, dificuldades, tendências ao erro e à ilusão, e não se preocupe em fazer conhecer o que é conhecer.

... Trata-se de armar cada mente no combate vital rumo à lucidez.

II – Os princípios do conhecimento pertinente

Existe um problema capital, sempre ignorado, que é o da necessidade de promover o conhecimento capaz de apreender problemas globais e fundamentais para neles inserir os conhecimentos parciais e locais.

... É necessário desenvolver a aptidão natural do espírito humano para situar essas informações em um contexto e um conjunto.

III – Ensinar a condição humana

O ser humano é a um só tempo físico, biológico, psíquico,

cultural, social, histórico. Esta unidade complexa da natureza é totalmente desintegrada na educação por meio das disciplinas, tendo se tornado impossível aprender o que significa ser humano.

... Este capítulo põe em evidência o elo indissolúvel entre a unidade e a diversidade de tudo que é humano.

IV – Ensinar a identidade terrena

O destino planetário do gênero humano é outra realidade até agora ignorada pela educação.

... Será preciso indicar o complexo da crise planetária que marca o século XX, mostrando que todos os seres humanos, confrontados de agora em diante aos mesmos problemas de vida e de morte, partilham um destino comum.

V – Enfrentar incertezas

As ciências permitiram que adquiríssemos muitas certezas, mas igualmente revelaram, ao longo do século XX, inúmeras zonas de incerteza.

... É necessário que todos os que se ocupam da educação constituam a vanguarda ante a incerteza de nossos tempos.

VI – Ensinar a compreensão

A compreensão é a um só tempo meio e fim da comunicação humana. Entretanto, a educação para a compreensão está ausente do ensino.

... A compreensão mútua entre os seres humanos, quer próximos, quer estranhos, é daqui para frente vital para que as relações humanas saiam de seu estado bárbaro de incompreensão.

VII – A ética do gênero humano

A ética não poderia ser ensinada por meio de lições de moral. Deve formar-se nas mentes com base na consciência de que o humano é, ao mesmo tempo, indivíduo, parte da sociedade e parte da espécie.

... A educação deve contribuir não somente para a tomada de consciência de nossa Terra-Pátria, mas também permitir que esta consciência se traduza em vontade de realizar a cidadania terrena.'

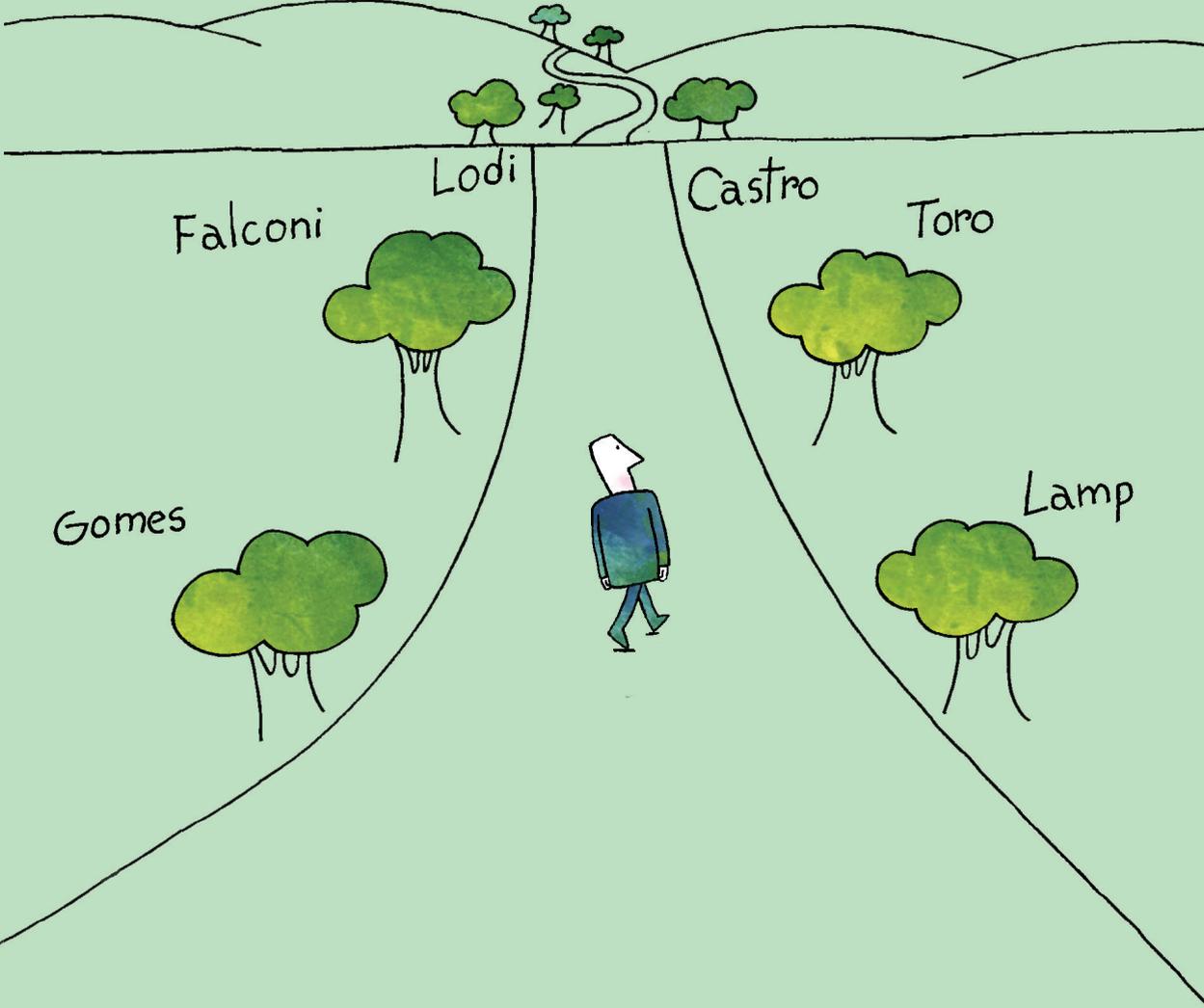
Educação – um tesouro a descobrir

Outra iniciativa da Unesco para a educação planetária, anterior ao trabalho de Morin, tornou-se conhecida como o Relatório Jacques Delors. Iniciado em 1993 e concluído em 1996, sob o título Educação – Um Tesouro a Descobrir, o Relatório teve a contribuição de uma comissão de educadores de todo o mundo, incorporando assim as grandes diversidades humanas em escala global.

O presidente da Comissão Internacional, Jacques Delors, ao considerar a educação como a 'utopia necessária', destaca o seu 'papel essencial no desenvolvimento contínuo, tanto das pessoas como das sociedades... como uma via que conduza a um desenvolvimento humano mais harmonioso, mais autêntico, de modo a fazer recuar a pobreza, a exclusão social, as incompreensões, as opressões, as guerras...'

Em palavras do presidente da Comissão, eis alguns pontos essenciais do Relatório:

Mindstones



'Tensões a ultrapassar – cerne da problemática do século XXI
A tensão entre o global e o local: tornar-se, pouco a pouco, cidadão do mundo sem perder suas raízes e participando, ativamente, na vida do seu país e das comunidades de base.
A tensão entre tradição e modernidade tem a mesma problemática: adaptar-se sem negar a si mesmo, construir a sua autonomia em dialética com a liberdade e a evolução do outro, dominar o progresso científico.

...

A tensão entre o espiritual e o material. Cabe à educação a nobre tarefa de despertar em todos, segundo as tradições e as convicções de cada um, respeitando o pluralismo, a elevação do pensamento e do espírito para o universal e para a superação de si mesmo.

...

Os quatro pilares da educação:

Aprender a conhecer... conciliar uma cultura geral suficientemente vasta, com a possibilidade de dominar, profundamente, um reduzido número de assuntos.

Aprender a fazer... além da aprendizagem de uma profissão, há que adquirir uma competência mais ampla, que prepare o indivíduo para enfrentar numerosas situações, muitas delas imprevisíveis, e que facilite o trabalho em equipe.

Aprender a conviver... trata-se de aprender a viver juntos, desenvolvendo o conhecimento acerca dos outros, da sua história, tradições e espiritualidade.

Aprender a aprender... dado que o século XXI exigirá de to-

dos nós grande capacidade de autonomia e de discernimento, juntamente com o reforço da responsabilidade pessoal, na realização de um destino coletivo.

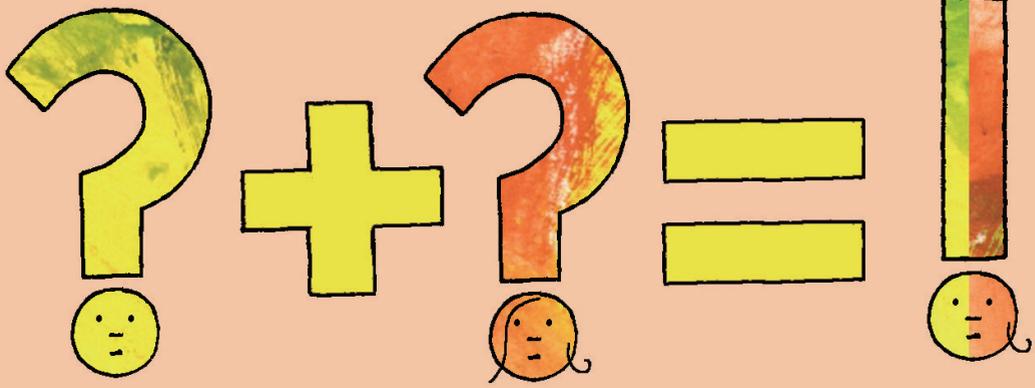
... não deixar de explorar nenhum dos talentos que constituem como que tesouros escondidos no interior de cada ser humano.'

No Capítulo 7, quando consideramos as novas demandas contemporâneas, acrescentamos um quinto pilar da educação: aprender a empreender.

Vive la différence!

No Congresso de 2005, tivemos uma nova oportunidade para um rompimento educacional, ao discutir em profundidade um tema de alta relevância (Diferenças – E se Todos Fossem Iguais a Você?) e evidenciar que ‘as diferenças entre as pessoas não são sinônimo de deficiências’, segundo o pensamento do neurologista e escritor inglês, Oliver Sachs. De fato, as diferenças individuais, competentemente abordadas, são uma fonte preciosa de sinergia para a ação coletiva. Na formação de times de trabalho nas organizações, as diferenças entre os integrantes – estilos individuais, conteúdo e experiências – são variáveis que se somam para a efetividade da ação.

Como ressalta o dr. Oliver Sachs, as aparentes deficiências individuais costumam ser a causa de habilidades especiais. Como foi maravilhosamente interpretado no filme Ray, o gênio musical Ray Charles tinha extraordinária audição principalmente por causa da sua deficiência visual. Certa vez, o grande cantor e compositor, conversando com sua namorada, num restaurante, com muita gente



conversando, conseguiu ouvir o bater de asas de um beija-flor que estava do lado de fora, com as janelas de vidro fechadas.

O tema também foi abordado na perspectiva do nosso País, tendo em vista a grandeza das diferenças sociais, culturais e econômicas. Guiomar Namó de Mello apresentou proposta sugerindo 'desconsiderar a cultura elitista, considerar a diversidade como vantagem pedagógica, reconhecer nossa diversidade brasileira como educadores e optar por uma prática pedagógica sem tratamentos iguais nem resultados desiguais'.

Um 'momento de pico' no Congresso foi a palestra do doutor Philippe Perrenoud, educador e sociólogo suíço, apresentada em francês, tendo como tema Uma Escola Diferente para os Diferentes. Alguns pensamentos do dr. Perrenoud:

LIÇÕES APRENDIDAS

'A excelência, o sucesso e o fracasso são realidades construídas pelo sistema escolar, representações que pesam no destino dos alunos muito mais que as desigualdades efetivas de competência.

....

A arte da pedagogia diferenciada tem como cerne a observação e o conhecimento dos alunos, sem rotulá-los – as classificações não funcionam.

...

Não podemos fazer pedagogia diferenciada sem mudar a forma de organização do trabalho escolar, o professor é o mediador de todo esse processo – são indispensáveis uma formação avançada dos professores e um trabalho em equipe.

...

*VER IMAGEM
10 DO ALBUM

A mudança da forma de organização do trabalho escolar não pode ser ameaça à identidade, à segurança e à solidariedade dos alunos.

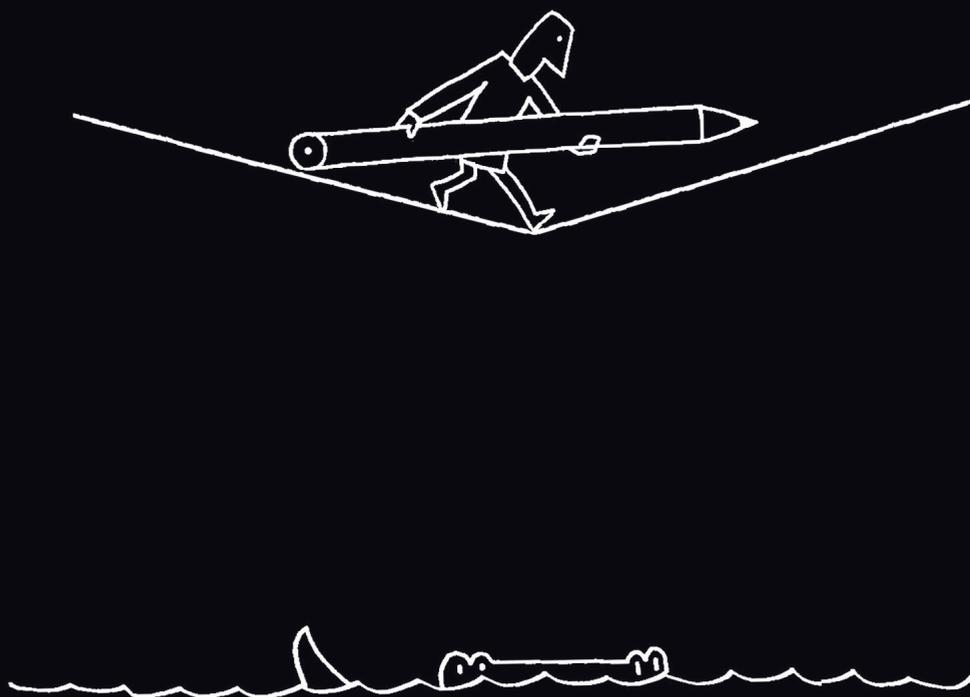
...

A diferenciação não pode e nem deve ter como consequência um ensino totalmente individualizado; a diferenciação se traduz pela qualidade, pela pertinência, pelo sentido, pela fecundidade das situações de aprendizagem, ao longo da semana e durante o ano letivo.'

Uma escola diferente para os diferentes – vive la différence!

12 Quatro pontos de mutação: perigo e oportunidade no caminho

'O que não me mata imediatamente me fortalece.' –
Nietzsche



Ousadia e sabedoria

‘Em meio às dificuldades se encontram as oportunidades.’ – Einstein

‘O Papa e o camponês sabem mais entre si do que o Papa sozinho.’ – Provérbio italiano

Toda vez que alguém fala em ponto de mutação, vem à tona o pensamento de Fritjof Capra, expresso em seu notável livro, lan-

çado no início da década de 80 e que se tornou uma referência para o mundo acadêmico e o mundo empresarial. Por isso mesmo, a expressão tornou-se uma marca registrada do grande físico, filósofo e educador ecológico radicado em Berkeley, Califórnia.

Capra escreveu um livro anterior, nos anos 70, O tao da física, e outro, no início deste século, Conexões ocultas, ambos de grande sucesso. Tivemos o privilégio de estudar em profundidade as suas idéias, especialmente nas equipes de lideranças do Pitágoras, o que influenciou muito a nossa visão educacional e organizacional. Do grande pensador temos importantes lições aprendidas.

Assim, estou pegando carona em seu pensamento ao usar a sua marca registrada para resgatar e contextualizar momentos cruciais da nossa caminhada. Entre numerosos momentos críticos, escolhi, emblematicamente, fatos marcantes que ocorreram, coincidentemente, ao final das quatro décadas da nossa existência.

Nesses quatro momentos tivemos que tomar decisões vitais que nos remeteram a novos patamares evolutivos, mas que representavam ao mesmo tempo grandes ameaças à sobrevivência da organização. Agora, olhando calmamente, à distância, para aqueles momentos especiais, podemos afirmar que as escolhas foram tão acertadas que seria difícil imaginar soluções melhores, embora estivéssemos diante de problemas de alta complexidade, que poderiam induzir ao erro estratégico.

Como explicar esse fato? Houve algum comportamento organizacional que estivesse na base das tomadas de decisão, em diferentes épocas, e em diferentes circunstâncias?

Vou fazer uma conjectura – como ‘profeta do passado’ – na tentativa de explicar o que aconteceu, usando pensamentos do momento presente.

Vamos retomar as idéias de Morin. O primeiro dos seus sete saberes são as ‘as cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão’. Afirmo o notável filósofo francês que *‘o maior erro é subestimar o problema do erro; a maior ilusão é subestimar o problema da ilusão... Erro e ilusão parasitam a mente humana desde o aparecimento do Homo sapiens. Quando consideramos o passado, inclusive o recente, sentimos que foi dominado por inúmeros erros e ilusões’*.

Aprofundando esses argumentos, Morin conclui que *‘a educação deve mostrar que não há conhecimento que não esteja, em algum grau, ameaçado pelo erro e pela ilusão’*.

O antídoto para evitar esses equívocos é a *‘racionalidade do diálogo... Daí resulta um paradoxo incontornável: devemos manter uma luta crucial contra as idéias, mas somente podemos fazê-lo com ajuda das idéias’*.

Nesse ponto, vamos contar com a inspiração de Peter Senge, considerando a pedra fundamental da aprendizagem em equipe – diálogo. De fato, a contribuição principal da *‘disciplina emergente da aprendizagem em equipe’ vem de David Bohm, um dos mais conceituados teóricos da física quântica*.

Bohm desenvolve uma *‘teoria e método de ‘diálogo’, para um grupo que torna-se aberto ao fluxo de uma inteligência maior’*. O conceituado pensador afirma que *‘o propósito do diálogo é revelar a*

incoerência do nosso pensamento... no diálogo as pessoas tornam-se observadoras do próprio pensamento’.

Ao refletir sobre a maneira com que lidamos com os quatro grandes desafios, certamente tivemos a ousadia e a proatividade para enfrentar os riscos inerentes aos problemas abordados; de fato, sempre evitamos o risco maior da fuga ou da passividade. E as saídas encontradas foram as mais adequadas para cada situação.

Ainda que não tivéssemos o conhecimento e a consistência das idéias de Capra, Morin, Peter Senge e David Bohm, acredito que intuitivamente aplicamos esses fundamentos para refletir e agir. O ‘diálogo’, dentro de um grupo de liderança aberto e com estilos diferentes e complementares, foi a ferramenta básica para que encontrássemos ‘as oportunidades em meio às dificuldades’.

Final dos anos 60

114 | 115

‘Se você não mudar a direção, terminará exatamente onde partiu.’ – Provérbio chinês

‘Existe uma considerável diferença entre as empresas que passaram cegamente ao largo da ameaça e da oportunidade e aquelas que reagiram e mudaram.’ – Arie de Geus

nos concorridos vestibulares de Engenharia, da Federal e da Católica. O nome e a logomarca expressaram com propriedade a origem e os primeiros passos da nova organização, que começou em uma noite fria do outono de 1966, com 35 alunos.

Já em 1968, tínhamos 600 jovens matriculados, preparando-se especialmente para os vestibulares de Engenharia e Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais. Nessa época, o vestibular era

O estado nascente do Pitágoras foi marcado pelo foco nas ciências exatas, preparando os alunos para ingressarem



específico por curso – cada faculdade da UFMG tinha o seu próprio programa, contemplando poucas disciplinas específicas e aplicando autonomamente as suas provas. Esse era o contexto em que estávamos todos os cursos pré-vestibulares acostumados a atuar.

No meio do ano de 1969, a UFMG, de forma surpreendente e pioneira no Brasil, passa a adotar o vestibular único, mediante o mesmo conjunto de provas para todos os milhares de candidatos de todos os cursos. Ao invés de três ou quatro disciplinas específicas, por curso, tivemos que nos preparar para oferecer nove disciplinas, contemplando todas as áreas acadêmicas. Contávamos com menos de um mês para nos estruturar para o desafiador modelo de vestibular.

Nesse cenário ‘caótico’, muitos cursos pré-vestibulares sofreram impactos devastadores – alguns sucumbiram, outros continuaram como se nada tivesse acontecido.

LIÇÕES APRENDIDAS

A nossa resposta foi rápida e precisa. Contratamos no curto prazo os professores mais competentes para todas as novas disciplinas acadêmicas, formando uma equipe docente extraordinária. Paralelamente, fomos nos estruturando na produção de material didático adequado ao novo modelo e, especialmente, organizando vestibulares simulados, procurando antecipar o que poderia ser a nova realidade. Ao aplicar o Testão Pitágoras 70, para mais de 6.000 alunos, no Mineirão, assumimos a vanguarda naquele momento histórico para uma jovem organização.

Gostaria de homenagear três pessoas emblemáticas, nesse contexto e na evolução do Pitágoras. Os professores Christiano Ferreira, de Química, e Hélio Gomes, de Inglês, que estão conosco até os dias de hoje, como educadores extraordinários. Outra pessoa é o professor Antônio Carlos Brant Moraes, que, com sua garra e dedicação,

estive à frente daqueles eventos memoráveis, ao mesmo tempo em que ajudava a estruturar a organização.

Esse ponto de mutação foi também causador de outras evoluções grandiosas. Em 1971, já atendendo a mais de 3.000 jovens matriculados, o Pitágoras passa a ser responsável pelo 3º ano, do 2º grau, dos colégios Santo Antônio, Dom Silvério e Santo Agostinho, criando o 3º Integrado em parceria com instituições educacionais de elevada reputação e longa tradição.

Ainda nas ondas da transformação desencadeada, tivemos o esforço para a criação do Colégio Pitágoras – Timbiras, construído ao longo de 1971 e inaugurado em 1972.

Tivemos preciosas lições aprendidas – o gosto e a ousadia para enfrentar os desafios, a resposta rápida, o poder de ação de profissionais competentes, a ação coerente e cooperativa e ‘se você não mudar a direção vai terminar exatamente onde partiu’.

No inverno de 1969, uma ‘borboleta bateu as asas’...

116 | 117

Final dos anos 70

‘Quanto mais eu treino, mais sorte tenho.’ O final da década de 70 foi outro ponto de mutação em nossa trajetória. Dois fatos foram especialmente marcantes para a evolução organizacional. O primeiro foi a saída de um número expressivo de professores para a criação de novos cursos pré-vestibulares, em dois anos consecutivos, 1977 e 1978, impactando seriamente a organização, tanto pelo desfalque nas equipes docentes quanto pela perda expressiva de alunos.

Essa perda foi motivo de profunda preocupação, pois atingia forte-

* VER IMAGENS
11 E 12 DO ALBUM

mente setores importantes como o 3º ano, 2º grau e o pré-vestibular, no meio do ano letivo. Se não tivesse ocorrido uma reação rápida e efetiva, poderíamos até mesmo ter a sobrevivência ameaçada. De onde veio a solução?

Os 'bons fluidos' do final da década anterior levaram a um expressivo desenvolvimento, tanto em termos de significativo aumento da matrícula – já atendíamos, ao final dos anos 70, a cerca de 10.000 alunos – quanto em estrutura organizacional voltada para as dimensões pedagógica e administrativa. A Diretoria de Ensino era integrada por coordenadores pedagógicos de todas as disciplinas acadêmicas, sempre com profissionais de grande experiência e competência. Afinal, já estávamos produzindo uma coleção de material didático completa para todas as séries do 1º e 2º graus, aplicávamos uma metodologia de ensino complexa – Aprendizagem para o Domínio – e, na área administrativa, já tínhamos uma estrutura de vanguarda para o setor do ensino particular.

A solução do grave problema 'saltou aos olhos'. Os competentes profissionais que trabalhavam nessas equipes de apoio assumiram imediatamente as aulas dos professores que saíram, e o resultado foi uma reversão imediata do clima sombrio que começava a se formar com a saída daqueles professores. A organização se fortaleceu em mais essa crise.

Desafiados pelas dificuldades emergentes, surgiu como contrapartida um forte comprometimento compartilhado para a superação dos obstáculos. Nesse ambiente, emerge uma oportunidade surpreendente: fomos convidados pela Construtora Mendes Júnior para operar escolas em seus canteiros de obra, na Maurîtânia e no Iraque, para onde foram milhares de famílias dos empregados da



grande empresa brasileira. Estávamos no início de 1979.

Em tempo recorde, apresentamos à construtora uma proposta de operação das escolas, muito bem fundamentada em seus aspectos pedagógico e administrativo. Em meados de julho de 79, um grupo de 50 profissionais do Pitágoras viaja para a antiga Mesopotâmia. No início de agosto, começamos a extraordinária experiência internacional, atendendo a cerca de 1.000 alunos numa escola às margens do Eufrates.

Inauguramos também uma escola na Maurîtânia, um pouco antes do início da operação do Iraque. Cerca de seis profissionais do Pitágoras começaram um trabalho num ambiente inusitado para nós, mas altamente motivador: tínhamos uma nova escola, em pleno deserto do Saara. É indescritível a nossa emoção em visitar pela primeira vez essas escolas.

O trabalho desenvolvido por esses profissionais foi um grandioso marco na vida de milhares de pessoas. Nos dias de hoje, é comum encontrarmos ex-alunos que se referem às nossas escolas como referência inesquecível para as suas vidas.

O valor agregado para o prestígio e a reputação institucional do Pitágoras é impossível de ser medido. As conseqüências foram quase imediatas. Começamos a receber convites para operar escolas em outros países – Equador, Peru, Angola, Congo e, mais tarde, China – e em grandes vilas residenciais na Amazônia, ensejando parcerias empresariais valiosas – ao lado da pioneira Mendes Júnior, a Construtora Norberto Odebrecht, a Construtora Andrade Gutierrez, a Companhia Vale do Rio Doce, a Mineração Rio do Norte, a Construtora Camargo Correa. Tudo isso aconteceu ao final dos anos 70, reverberando ao longo da década de 80.

Agora, à distância, parece que foi sorte. Mas como disse Gary Player, logo após a conquista de um campeonato mundial de golfe, tendo dado várias tacadas inacreditáveis: 'quanto mais eu treino mais sorte tenho'.

Final dos anos 80

'Os grandes navegadores devem a sua reputação às grandes tormentas.' – Anônimo

Após a superação das grandes 'tormentas' do final da década de 70, seguiu-se um período de significativa evolução, especialmente na 'operação externa' – área em que atuamos até os dias de hoje com parceiros muito especiais. Ao final dos anos 80, já atendíamos a mais de 20.000 alunos, em dezenas de escolas, em vários estados brasileiros e em outros países.

LIÇÕES APRENDIDAS

Na mesma época, novas dificuldades nos desafiavam. Desta vez, a origem dos problemas emergentes era o contexto político e econômico do País, submetido a sucessivos e malsucedidos planos de 'salvação nacional' – Plano Cruzado, Plano Bresser, Plano Verão, Plano Collor... tristes memórias.

Decorrente do caráter populista dessas medidas governamentais, o setor do ensino privado ficou particularmente impactado, submetido a duas pressões simultâneas e incompatíveis – por um lado, as mensalidades escolares eram congeladas, muitas vezes em níveis comprometedores ao equilíbrio financeiro da organização; por outro lado, decorrente de uma ação sindical forte e organizada, os reajustes salariais eram obrigatórios, mesmo com o 'congelamento das mensalidades'. Sucessivos governos manipularam essa situação de forma absolutamente insuportável, causando sofrimento

* VER IMAGEM
IS DO ALBUM

e desgaste para todos – pais e alunos, professores e funcionários, diretoria das escolas.

A pior conseqüência desse cenário era sentida na comunidade escolar: ao invés de um clima de ‘respeito, apoio e confiança’ – indispensável para o trabalho educacional de qualidade, tínhamos o oposto: ‘fragmentação e conflitos intermináveis’ (David Bohm).

O máximo do desgaste ocorreu na virada da década, em que uma nova legislação obrigava as escolas particulares a negociarem os valores das mensalidades escolares em assembléias de pais. Obviamente, tratava-se de uma missão quase impossível. Mas, não tendo alternativa, procuramos seguir, com todo o empenho e cuidado, o ritual imposto, encontrando as soluções possíveis. Foi um duro teste de sobrevivência.

Num certo momento de uma daquelas assembléias, surge uma proposta inusitada, da parte de um pai de aluno da Pampulha, sugerindo que o Pitágoras procurasse um outro pai, chamado Vicente Falconi, que poderia ajudar na implantação da Gerência da Qualidade Total. Foi a primeira vez que ouvimos falar do grande consultor organizacional e da revolucionária metodologia gerencial.

Superadas as dificuldades da negociação coletiva das mensalidades, começamos a programar a celebração do Ano 25, em 1991. Decidimos que o principal evento fosse a realização de um congresso que focalizasse a busca da qualidade em educação.

Foi assim que realizamos, com grande êxito, o I Congresso Pitágoras Qualidade em Educação, em julho de 91, com lições aprendidas, algumas já ressaltadas em capítulos anteriores, de valor inestimável:

> descobrimos que o interesse pelo tema era de uma extraordinária relevância para o País – cerca de 1.000 edu-

LIÇÕES APRENDIDAS

cadouros vieram de todos os cantos do Brasil, de centenas de instituições que ainda não conhecíamos;

- > ficou igualmente evidente uma grande convergência de interesses e necessidades das escolas públicas com as particulares;*
- > descobrimos novas 'avenidas' para a evolução do trabalho educacional: a Gerência da Qualidade Total, com o professor Falconi; a escola inclusiva e a avaliação da efetividade da escola, com o professor Lamp; as novas tendências mundiais da escola, com o professor Claudio de Moura Castro;*
- > aprendemos a aprender coletivamente, mediante esses grandes eventos;*
- > vislumbramos a possibilidade de criar uma articulação para a busca da qualidade, que denominamos Rede Nacional pela Qualidade em Educação;*
- > vislumbramos a oportunidade de trabalharmos em parceria com a escola pública, buscando formas de cooperação com empresas, que foram se estruturando ao longo da década de 90.*

A conjugação de todos esses acontecimentos nos levou a mais uma fase evolutiva, ao longo dos anos 90, marcada por inovações pedagógicas e gerenciais. A elaboração e implementação do Projeto Pedagógico, a partir de 1997, foi um marco de notável importância, dando diretrizes, consistência e profundidade para o trabalho educativo. A Gerência da Qualidade Total na Educação nos levou à vanguarda de um movimento que impactava as organizações-referência em todas as áreas, na busca da qualidade e da produtividade.

A partir de 1996, criamos a Rede Pitágoras, como uma forma articulada de trabalhar em grande escala, compartilhando dos mais avançados recursos da tecnologia educacional e de um programa de educação e treinamento de vanguarda.

Final dos anos 90

‘Não conseguimos enxergar aquilo que é emocionalmente difícil de ver.’ – Arie de Geus

Ao final dos anos 90, as escolas próprias e escolas parceiras da Rede Pitágoras já atendiam a cerca de 100.000 alunos. Mas, em meio a um período de avanços institucionais expressivos, surge um problema emergente que precisava ser abordado: a necessidade de evitar conflitos familiares que sempre ocorrem na medida em que é chegada a hora dos jovens sucessores. Viemos então a aprender que tais conflitos são fortemente responsáveis pela extinção das organizações que conseguem sobreviver até a primeira sucessão familiar.

Como ressalta Arie de Geus, em seu brilhante livro *A empresa viva – como as organizações podem aprender a prosperar e a se perpetuar*: ‘Como podemos conseguir enxergar vinte ou trinta anos à frente? Como podemos fazer com que as pessoas discutam entre si o ‘impensável’?’

A ferramenta mais uma vez foi o ‘diálogo’, em que abordamos de forma aberta e empática como resolver o problema do envolvimento dos familiares dos líderes – fundadores ou não – nas oportunidades profissionais da organização. Para encontrar o melhor tratamento para uma questão tão complexa e sensível, tivemos a ‘sorte’ de contarmos com dois consultores de notável competência: Tarcísio Freire e João Bosco Lodi.

Nas várias reuniões dedicadas ao assunto, começamos a falar de duas possibilidades que seriam enriquecedoras para a organização, podendo inaugurar um novo ciclo evolutivo: *profissionalização* e *perenização*. Partimos então para a compreensão e aplicação desses conceitos organizacionais.

Para a profissionalização, com a preciosa ajuda dos consultores, explicitamos regras para a admissão de profissionais, tendo como um único e exclusivo critério: o mérito pessoal.

Dessa forma, quando estamos hoje diante de um auditório com centenas de novos profissionais integrando, por exemplo, a equipe docente e técnica do terceiro grau, podemos afirmar que a totalidade ingressou no Pitágoras por esse justo e digno critério da profissionalização. Não há um único profissional que esteja na equipe por alguma relação familiar com as lideranças da organização ou por outro motivo não profissional.

Conseqüentemente, todos também terão a ascensão profissional pelo mesmo crivo do mérito próprio, dependendo apenas do talento e do comprometimento de cada um. Dessa forma, criamos as condições mais propícias para atrair as novas gerações que vão dedicar as suas vidas à organização.

Quanto aos sucessores empresariais, a contribuição possível e indispensável é a participação no Conselho de Administração. Para isso, a preparação é de fundamental importância, como experiência interna e formação externa, para otimizar a contribuição de longo alcance.

Essas regras, tão simples e cruciais, abrem caminho para a renovação continuada de talentos, em todas as dimensões organizacionais. Tudo isso também favorece a formação de alianças estratégicas com

organizações brasileiras e de outros países.

Portanto, profissionalização e perenização são duas dimensões que se integram e se complementam para *'pensar o impensável'*, com o intuito de *'enxergar 20 ou 30 anos à frente'*.

Também fez parte dessa ousadia da perenização a criação da Fundação Pitágoras, em 11 de abril de 1999, no nosso aniversário. Como já abordamos em capítulos anteriores, a Fundação Pitágoras nos possibilita uma ação de responsabilidade social, contribuindo para melhorar a qualidade da escola pública.

Essas decisões criaram um novo ciclo evolutivo, tal como aconteceu logo após os pontos de mutação anteriores. Entre tantos avanços expressivos, destacamos a criação de seis escolas no Japão. A exemplo do que ocorreu com a operação das escolas no Iraque e na Mauritânia, criamos em tempo recorde uma solução operacional para uma oportunidade emergente – a necessidade de oferecer escolas para os filhos dos brasileiros que moram no Japão. Trata-se da comunidade dos dekasseguis, uma legião de mais de 300.000 brasileiros que foram trabalhar nas empresas japonesas.

Outro marco evolutivo, do início deste século, foi o lançamento dos cursos de graduação e pós-graduação das Faculdades Pitágoras. Uma nova proposta educacional para o ensino superior é formatada e implementada, em sintonia com as tendências mais avançadas do mundo, atraindo grandes talentos profissionais que passaram a integrar nossas equipes.

É também marcante a contínua evolução da Rede Pitágoras, agregando centenas de escolas parceiras de todas as regiões do Brasil. Com um Projeto Pedagógico de vanguarda, suportado por uma coleção de material didático sempre atualizada e por um robusto

programa de educação e treinamento, estamos oferecendo um ensino de elevada qualidade a cerca de 200.000 alunos.

O sucesso da Rede Pitágoras é tão expressivo que passa agora a ser estendido e aprimorado para escolas de terceiro grau. Um dos marcos do Ano 40 é o início do Sistema Universitário Pitágoras, com o propósito de qualificar, em ampla parceria, expressiva rede de escolas afiliadas.

Faz parte da imprevisibilidade a ocorrência de outras tsunamis organizacionais, que não sabemos quando e nem como irão ocorrer. Mas, se ocorrerem, creio que estamos temperados com as lições aprendidas nesses 'pontos de mutação'. Podemos, também, tirar lições do comportamento dos sapos, dos gansos e das águias.

Sapos, gansos e águias

LIÇÕES APRENDIDAS

'Há duas maneiras de levar a vida: ou a gente não acredita em milagre, ou acredita que tudo é milagre.' – Einstein

Os animais têm comportamentos e movimentos tão aprimorados e intrincados que nos fazem acreditar 'que tudo é milagre'. Alguns animais são capazes de prever a ocorrência de terremotos e tsunamis, mudando o comportamento de forma inexplicável; com isso, podem salvar muitas vidas.

As lições aprendidas com os animais podem ser igualmente muito úteis na compreensão do comportamento humano nas organizações. Sapos, gansos e águias podem nos ensinar lições de sobrevivência e evolução das organizações.

Sapos

Peter Senge, em seu livro *A quinta disciplina*, nos brinda com o caso do 'sapo escaldado'. Se um sapo é atirado numa panela de água muito quente, ele é capaz de dar um salto ágil para fora da panela, salvando a própria pele.

Entretanto, se o sapo é colocado na panela com água em temperatura ambiente, provavelmente ficará lá dentro, pois não há nada lhe causando incômodo. Ainda que aumentemos gradualmente a temperatura da água, aquecendo-a de 20 para 30°, por exemplo, o sapo não se moverá, parecendo até mesmo gostar da sua 'piscina de água morna'.

Se a água continua sendo aquecida, até ferver, o sapo não terá mais reflexo e energia necessários para o 'salto da sobrevivência', infelizmente acaba morrendo escaldado.

126 | 127

Gansos

Para alcançar grandes latitudes migratórias, os gansos voam juntos em forma de V, numa configuração que permite uma grande sinergia entre as aves – cada ave batendo asas facilita o deslocamento da companheira imediatamente atrás.

É claro que há um revezamento na posição da ponta do V, onde se demanda muita energia para o vôo. O ganso que está na ponta, após algum tempo, vai lá para o fim da fila, onde o esforço para voar é menor.

Além de tudo isso, os gansos não voam em silêncio, eles grasnam durante toda a viagem, num estímulo coletivo.

Se estivesse sozinha, uma ave não conseguiria chegar até onde o bando chega, para mais uma estação de sobrevivência – morreria no meio da viagem.

Águias

A águia é um dos animais mais longevos na natureza, podendo viver mais de 70 anos. Entretanto, chegando ao redor dos 40 anos, a águia pode morrer, se não aplicar um ‘procedimento operacional’ doloroso, para sofrer uma profunda renovação.

Ao final da primeira fase da vida, a águia já tem as suas penas envelhecidas e sebosas e as suas garras flácidas e encurvadas. Por isso, ela vai perdendo a capacidade de sobrevivência, voando mal e caçando cada vez pior.

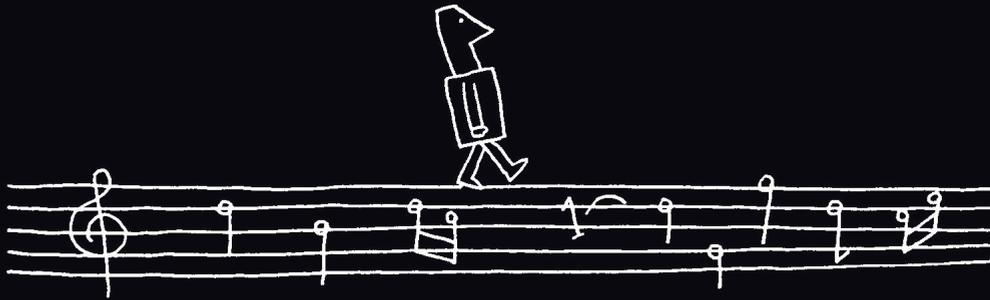
LIÇÕES APRENDIDAS

Resta-lhe apenas uma alternativa: voar até o alto de um penhasco (provavelmente, após uma última refeição) e começar o penoso processo de transformação. Inicialmente, ela quebra o seu velho bico de 40 anos, batendo-o contra a pedra; em seguida, espera alguns dias, até que um novo bico possa nascer.

Com o bico novo, a águia arranca as velhas penas e garras, esperando vários dias até que renasçam novas ‘ferramentas de sobrevivência’. Após esse longo e doloroso processo, a águia, novinha em folha, alça vôo para viver por mais 30 ou 40 anos.

13 A organização como uma melodia: contribuições singulares e entrelaçadas

'A organização é como uma melodia;
não é formada por sons individuais,
mas pelas relações entre eles.' – Peter Drucker



Cada ser humano é um indivíduo altamente complexo e singular, com sua personalidade, seu ritmo, suas expectativas, seus sonhos e anseios. Por isso mesmo, a organização, com suas inúmeras relações humanas, torna-se uma complexidade de alta magnitude, levando os pensadores a usarem as mais criativas metáforas para ajudar na compreensão do comportamento das pessoas, a exemplo do inspirado pensamento de Peter Drucker.

Vou pegar carona no pensamento do físico Leon Lederman, Prêmio Nobel, em seu livro *The god particle*, explicando o fascinante desenvolvimento da física, desde Demócrito (imaginando a existência do átomo) a Stephen Hawking (imaginando os buracos negros). Trata-se de uma evolução de mais de dois milênios, em que a ferramenta básica foi a imaginação. Ninguém nunca viu um elétron, por exemplo, e muito menos um buraco negro... Por isso Einstein afirmava que a imaginação é mais importante do que o conhecimento.

130 | 131

Para ilustrar o desenvolvimento da física, Lederman usou a metáfora do futebol jogado com uma bola invisível. Ele imaginou a chegada à Terra de uma nave tripulada, vinda de outra galáxia. Era uma viagem científica, integrada por cientistas ETs, que tinha como missão conhecer o comportamento dos terráqueos para futura interação. Esses ETs eram seres completamente diferentes de nós humanos e com tecnologia muito mais avançada. Assim, eles conseguiram se travestir de humanos, falando todas as nossas línguas, para pesquisar os nossos costumes. A primeira coisa que quiseram saber: qual o evento humano mais importante na face da Terra?

Foi muito fácil saber, pois todas as pessoas entrevistadas foram unânimes em responder: o evento humano mais impactante da Terra é a final da Copa do Mundo. Nada atrai mais a atenção da huma-

nidade do que o jogo decisivo. E tudo isso coincidiu com a final da Copa de 2002, entre o Brasil e a Alemanha.

Os cientistas ETs foram para o Japão, conseguiram ingressos (seria com os de kasseguis?) e se sentaram confortavelmente nas cadeiras numeradas, desfrutando da impecável organização nipônica. Os sentidos dos ETs eram muito mais aguçados do que os dos humanos, podendo enxergar todas as cores, até mesmos os matizes infravermelhos e ultravioletas. Mas tinha um 'porém': eles não conseguiam enxergar objeto preto e branco...

Começa a grande final, mas a despeito de toda a tecnologia e inteligência dos ETs, era quase impossível compreender aquilo a que estavam assistindo. A bola era invisível...

Ainda assim, os cientistas extra-terrestres, mediante intensa troca de idéias, conseguiram deduzir inúmeras regras daquele estranho jogo: dois times competiam, um de camisa amarela e outro de camisa branca; as posições dos jogadores foram logo identificadas, a partir da posição dos goleiros; a limitação do campo, a sua marcação; a existência do juiz e dos bandeirinhas. Mas tudo isso era insuficiente para a compreensão do evento mais importante dos terráqueos, pois a bola era invisível.

Até que, já no segundo tempo, ocorre uma vibração fora do comum da multidão verde-amarela, e o placar eletrônico mudou: Brasil 1, Alemanha 0. Neste momento, um jovem brilhante cientista ET postulou a existência de uma bola invisível, ao perceber que a rede estufou em forma de hemisfério. Esse postulado foi confirmado, minutos depois, quando a rede estufou pela segunda vez, com a multidão verde-amarela enlouquecida e com o placar mudando: Brasil 2, Alemanha 0.

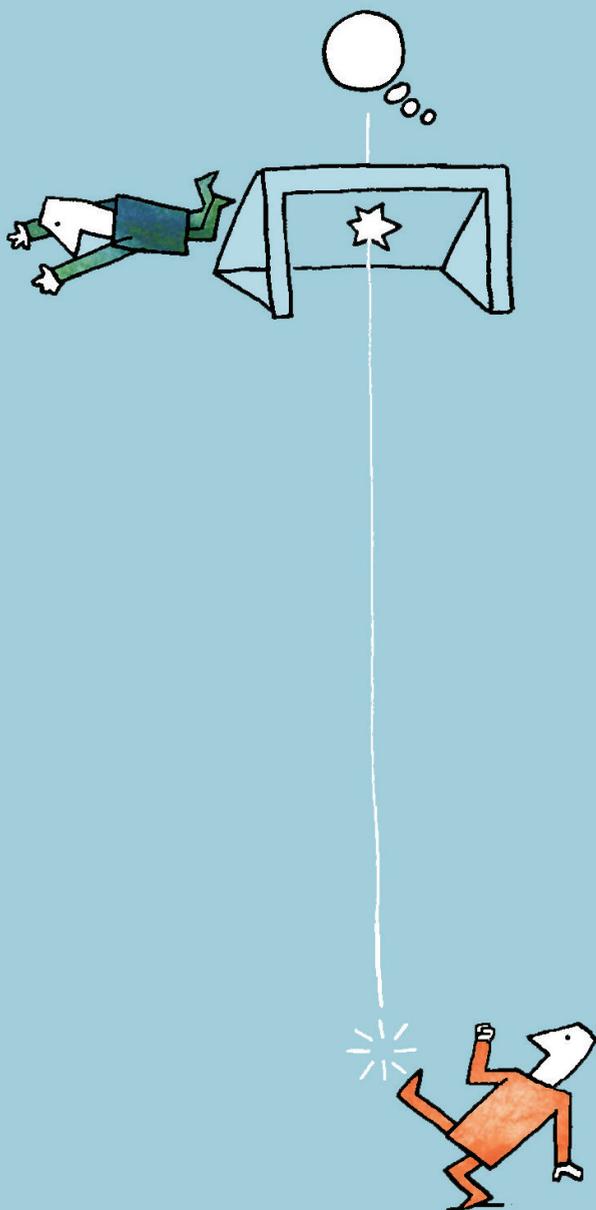
Assim Lederman explicou o maravilhoso avanço da física, como se fosse num jogo de futebol com bola invisível...

Agora, vou pegar a carona na idéia. A organização funciona como um grande futebol coletivo, com numerosas bolas. De fato, cada pessoa joga com uma bola própria e invisível. O jogo torna-se muito complexo e às vezes com resultados inusitados, ainda que haja uma aparente calma. Nos momentos de crise, o jogo se torna ainda mais complicado, às vezes de alto risco.

Para que esse futebol complexo e contínuo tenha resultados que atendam as expectativas de todos os envolvidos no jogo – cada pessoa é a um só tempo jogador e torcedor – algumas táticas são indispensáveis. Excesso de individualismo, correria desenfreada, deslealdade, desconhecimento da meta (para onde devo atacar para marcar gol), stress emocional, falta de liderança etc. são sempre causas de fracassos e frustrações dos jogadores-torcedores.

É fácil enumerar as condições necessárias para que esse futebol complicado, jogado diariamente, tenha resultados que sejam amplamente satisfatórios. Plano tático e estratégico do jogo, conhecimento das próprias metas individuais, conhecimento das metas das outras pessoas e de seus talentos, preparo físico e emocional, jogo solidário – a troca de passes favorecendo o alcance mútuo dos objetivos, disciplina e criatividade – colocar o talento pessoal a serviço do time etc. É simples, mas não é fácil...

Numa organização educacional como a nossa, o jogo acontece especialmente no campo da sala de aula, e os gols que fazem a diferença são marcados pelos alunos. Por isso, podemos afirmar que os profissionais dessa organização devem ter apenas dois papéis – jogando como apoiadores dos alunos ou como apoiadores dos



apoiadores dos alunos. Aprendizagem é o nome do jogo.

O nosso jogo, praticado em campo de grande amplitude de tempo e de espaço, nos deixou preciosas lições. E o segundo tempo, de mais 40 anos?

Se a 'organização é como uma melodia' (Peter Drucker), vamos precisar de escrever uma partitura a muitas mãos, para jogar o nosso futebol por música...

LIÇÕES APRENDIDAS

PITÁGORAS NUMA CÁPSULA DO TEMPO

1966-1975

Pitágoras

- 1966** Início do Pitágoras, em 11 de abril, com 35 alunos
Pitágoras - Pampulha
- 1972** Inauguração do Colégio Pitágoras - Timbiras
5.000 alunos
- 1974** Parceria Madalena Sofia - Pitágoras - Cidade Jardim

1976-1985

- 1977** Inauguração do Colégio Pitágoras - Pampulha
- 1979** Início das operações de escolas em outros países: Mauritânia e Iraque
10.000 alunos
- 1984** Lançamento do documento Missão Educacional

1986-1995

- 1986** Expansão das operações escolares no Brasil: Carajás, Balbina, Porto Trombetas, Tucuruí...
20.000 alunos
- 1991** 1º Congresso Qualidade em Educação
- 1994** Disseminação da Gerência da Qualidade Total na Educação

1996-2006

- 1996** Início da Rede Pitágoras
- 1999** Criação da Fundação Pitágoras / Início da operação no Japão
- 2001** Início Faculdades Pitágoras
- 2006** 190.000 alunos (Rede Pitágoras) 150.000 alunos (Fundação Pitágoras)

Brasil

- 1966** População brasileira estimada: 82 milhões
PIB: US\$ 28,5 bilhões
PIB *per capita*: US\$ 348
Crescimento do PIB: 6,3%
Inflação: 39,1%

Brasil desclassificado da Copa do Mundo. Inglaterra campeã

- 1967** Costa e Silva assume a Presidência da República

- 1976** Morre JK, num acidente de carro na Via Dutra

- 1979** Início do Governo do General Figueiredo. Promove-se a abertura política

- 1982** São realizadas em todo o país eleições diretas para governador

- 1989** É realizada a primeira eleição direta para presidente, em quase 30 anos

- 1990** Posse de Fernando Collor de Mello

- 1991** Tem início o Mercosul

- 1992** *Impeachment* do presidente Collor. Itamar Franco assume a Presidência da República

- 1998** Fernando Henrique Cardoso é reeleito

- 2000** O Brasil comemora os 500 anos do descobrimento

- 2002** Luís Inácio Lula da Silva vence as eleições presidenciais

Brasil pentacampeão - Copa do Mundo do Japão / Coréia

- 1968** É baixado o AI nº 5

1969 -1970 Pelé marca seu milésimo gol e o Brasil ganha a Copa do Mundo contra a Itália

1985 Fim do regime militar. Tancredo Neves é eleito presidente, mas falece antes de tomar posse. Início do Governo Sarney

1974 Início do Governo do General Geisel

1994 Fernando Henrique Cardoso é eleito presidente

2004 PIB: US\$ 604,8 bilhões
PIB per capita: US\$ 3.331
Crescimento do PIB: 5,2%
Inflação: 7,6%

2006 População brasileira estimada: 185 milhões

Mundo

1966 Surge a minissaia

1967 É realizado o primeiro transplante de coração do mundo, na África do Sul

1969 Neil Armstrong pisa na lua e consagra a frase: "Um pequeno passo para o homem, um salto gigantesco para a humanidade".

1969 Surge a Internet

1975 Acaba a Guerra do Vietnã

Bill Gates e Paul Allen fundam a Microsoft

1986 Acidente na Central Nuclear ucraniana de Chernobyl

1989 Após 28 anos, cai o Muro de Berlim, o mais autêntico símbolo da Guerra Fria. O mundo começa a se dividir em grandes blocos econômicos

1990 O Iraque invade o Kuwait

1994 Nelson Mandela toma posse como primeiro presidente negro da África do Sul

2000 O genoma humano é mapeado pela primeira vez

2001 São derrubadas as Torres Gêmeas de Nova York, no maior atentado terrorista do mundo, comandado por Osama Bin Laden. Número de vítimas: cerca de 3.000

2005 Comemoração do centenário de duas das principais descobertas de Albert Einstein: a Teoria da Relatividade e a Teoria Quântica da Luz

2005 Morre aos 84 anos o Papa João Paulo II, após 26 anos à frente da Igreja Católica

2006 Ipod e Skype viram mania mundial

Leituras complementares

Nesta seção, encontram-se as fontes de consulta utilizadas, agrupadas em cada capítulo. São sugestões de leituras complementares para o leitor que se interessar em aprofundar em tópicos específicos.

1 A organização em seu estado nascente: valores essenciais

GOMES, Hélio. Pensamentos da qualidade. Rio de Janeiro: QualityMark, 1995. 249 p.

2 A natureza da organização: máquina ou ser vivo?

PRIGOGINE, Ylia & STENGERS, Isabelle. Order out of chaos. New York: Bantam Books, 1988. 349p.

WHEATLEY, Margareth. Leadership and the new science. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, 1993. 160p.

GEUS, Arie de. A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e a se perpetuar. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. 210 p.

CAPRA, Fritjof. As conexões ocultas. São Paulo: Editora Cultrix, 2002. 296 p.

SENGE, Peter. A quinta disciplina. São Paulo: Editora Nova Cultura, 2002. 443 p.

138 | 139

3 Liderança na organização: um papel crucial e paradoxal

LAMP, Robert. Transformando a escola: o processo inclusivo. Belo Horizonte: Revista Dois Pontos, Editoria Pitágoras, setembro/1991. 68 p.

4 Bússola da organização: missão, visão e valores

Formando cidadãos do mundo: os 30 anos do Grupo Pitágoras. São Paulo: Prêmio Editorial Ltda., 1997. 77 p.

MORRIS, Tom. If Aristotle ran General Motors. New York: Henry Holt and Company, 1998. 216 p.

SENGE, Peter. A quinta disciplina. São Paulo: Editora Nova Cultura, 2002. 443 p.

5 A gestão é alma da organização

GOMES, Hélio. Manuais do Sistema de Gestão Integrado – SGI. Belo Horizonte: Edição da Fundação Pitágoras, 2005.

6 As pessoas são o espírito da organização

LAMP, Robert. Transformando a escola: o processo inclusivo. Belo Horizonte: Revista Dois Pontos, Editoria Pitágoras, setembro/1991. 68 p.

CAPRA, Fritjof. As conexões ocultas. São Paulo: Editora Cultrix, 2002. 296 p.

GEUS, Arie de. A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e a se perpetuar. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. 210 p.

SENGE, Peter. A quinta disciplina. São Paulo: Editora Nova Cultura, 2002. 443 p.

MATURANA, Humberto. As bases biológicas do aprendizado. Belo Horizonte: Revista Dois Pontos, Editoria Pitágoras, setembro/1993. 114 p.

LYNCH, Dudley & KORDIS, Paul. A estratégia do golfinho. São Paulo: Cultrix, 1988. 269 p.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez Editora, 2004. 118 p.

7 O espírito empreendedor é a força motriz da organização

LEWIS-WILLIAMS, David. The mind in the cave. Londres: Thames & Hudson, 2004. 320 p.

GIANETTI, Eduardo. O que é empreendedorismo. Belo Horizonte: Pitágoras em Rede, Editoria Pitágoras, junho/2004. 26 p.

MATURANA, Humberto. As bases biológicas do aprendizado. Belo Horizonte: Revista Dois Pontos, Editoria Pitágoras, setembro/1993. 114 p.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez Editora, 2004. 118 p.

GLEICK, James. Caos: a criação de uma nova ciência. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 310 p.

Projeto pedagógico – linguagens, códigos e suas tecnologias. Belo Horizonte: Editora Universidade, 2005. 295 p.

GOMES, Hélio. Manuais do Sistema de Gestão Integrado – SGI. Belo Horizonte: Edição da Fundação Pitágoras, 2005.

8 A rede é a organização de organizações

CAPRA, Fritjof. As conexões ocultas. São Paulo: Editora Cultrix, 2002. 296 p.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2003. 698 p.

9 A responsabilidade social é a cidadania da organização

TORO, Bernardo. Transformações na educação e códigos da modernidade. Belo Horizonte: Revista Dois Pontos, Editoria Pitágoras, julho/1996. 132 p.

COSTA, Antônio Carlos Gomes da. Tempo de servir – o protagonismo juvenil passo a passo. Belo Horizonte: Editora Universidade, 2001. 120 p.

GOMES, Hélio. Manuais do Sistema de Gestão Integrado – SGI. Belo Horizonte: Edição da Fundação Pitágoras, 2005.

10 Lições dos congressos: aprendizagem coletiva

FALCONI, Vicente. Gerenciamento por sistemas ou gerenciamento participativo. Belo Horizonte: Revista Dois Pontos, Editoria Pitágoras, setembro/1991. 68 p.

SHIPPLEY, Jim. A liderança nos Sistemas de Gerenciamento Integrado. Belo

Horizonte: Revista Dois Pontos, Editoria Pitágoras, agosto/1998. 74 p.

A construção do Projeto Pedagógico do Pitágoras. Belo Horizonte: Revista Dois Pontos, Editoria Pitágoras, agosto/1998. 74 p.

PERRENOUD, Phillipe. Uma escola diferente para diferentes. Belo Horizonte: Pitágoras em Rede, Editoria Pitágoras, junho/2005. 26 p.

ALVES, Rubem. Educação & prazer. Belo Horizonte: Pitágoras em Rede, Editoria Pitágoras, setembro/1993. 114 p.

CASTRO, Claudio de Moura. A escola e as novas tendências. Belo Horizonte: Revista Dois Pontos, Editoria Pitágoras, setembro/1991. 68 p.

RIBEIRO, Sérgio Costa. Aprendendo a avaliar – o eterno dilema da escola. Belo Horizonte: Revista Dois Pontos, Editoria Pitágoras, setembro/1993, 114 p.

SHELDRAKE, Rupert. Cães que sabem quando seus donos estão chegando. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000. 476 p.

LIÇÕES APRENDIDAS

11 Lições Globais: vanguarda das transformações

DELORS, Jacques. Educação – um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez Editora, 2003. 288 p.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez Editora, 2004. 118 p.

PERRENOUD, Phillipe. Uma escola diferente para diferentes. Belo Horizonte: Pitágoras em Rede, Editoria Pitágoras, junho/2005. 26 p.

SACKS, Oliver. Diferenças: o poder do indivíduo. Belo Horizonte: Pitágoras em Rede, Editoria Pitágoras, junho/2005. 26 p.

12 Quatro pontos de mutação: perigo e oportunidade no caminho

CAPRA, Fritjof. As conexões ocultas. São Paulo: Editora Cultrix, 2002. 296 p.

GEUS, Arie de. A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e a se perpetuar. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. 210 p.

SENGE, Peter. A quinta disciplina. São Paulo: Editora Nova Cultura, 2002. 443 p.

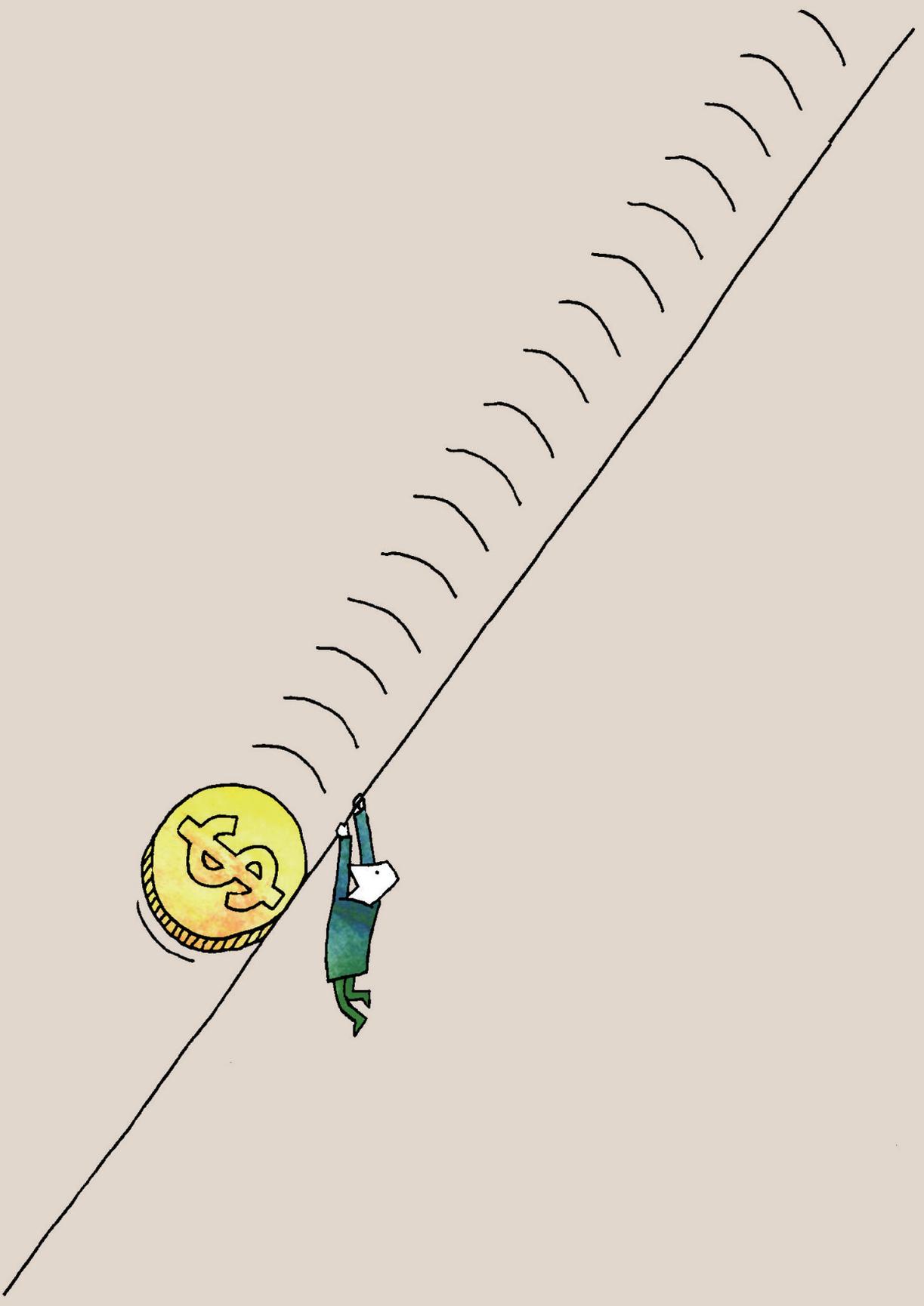
13 A organização é como uma melodia: contribuições singulares e entrelaçadas

LEDERMAN, Leon. The god particle. New York: Delta Book, 1994. 434 p.

Pitágoras numa cápsula do tempo

Almanaque Abril – Enciclopédia das Atualidades 2006.

GASPARI, Elio. A ditadura derrotada. São Paulo: Companhia das Letras, 2003. 538 p.



ÁLBUM COM IMAGENS QUE
ILUSTRAM NOSSA HISTÓRIA



1. OS CINCO FUNDADORES DO PITÁGORAS: MAZONI, CABIZUCA, WALFRIDO, MARCOS E EVANDO

DIVULGAÇÃO

CURSO PITÁGORAS

(Anexo ao Colégio Sto. Antônio)

IPUC - JULHO/66 - 50 vagas.

VESTIBULARES:

EEUFMG - FEVEREIRO/67 - 50 vagas.

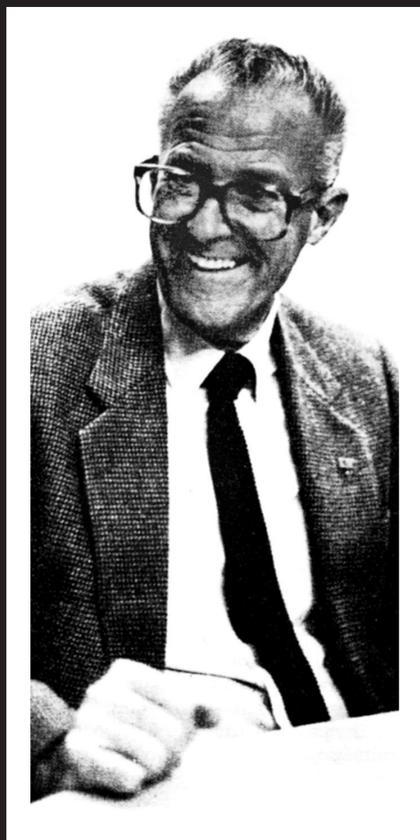
RESPONSÁVEIS:

Júlio Fernando Cabizuca e
Walfrido Mares Guia Neto

**Informações: Rua Pernambuco, 880 -
Fones 2-6730 e 2-8806 Matrículas: 9, 11, 14
e 16 horas.**

2. O PRIMEIRO ANÚNCIO / 1966

ACERVO PITÁGORAS

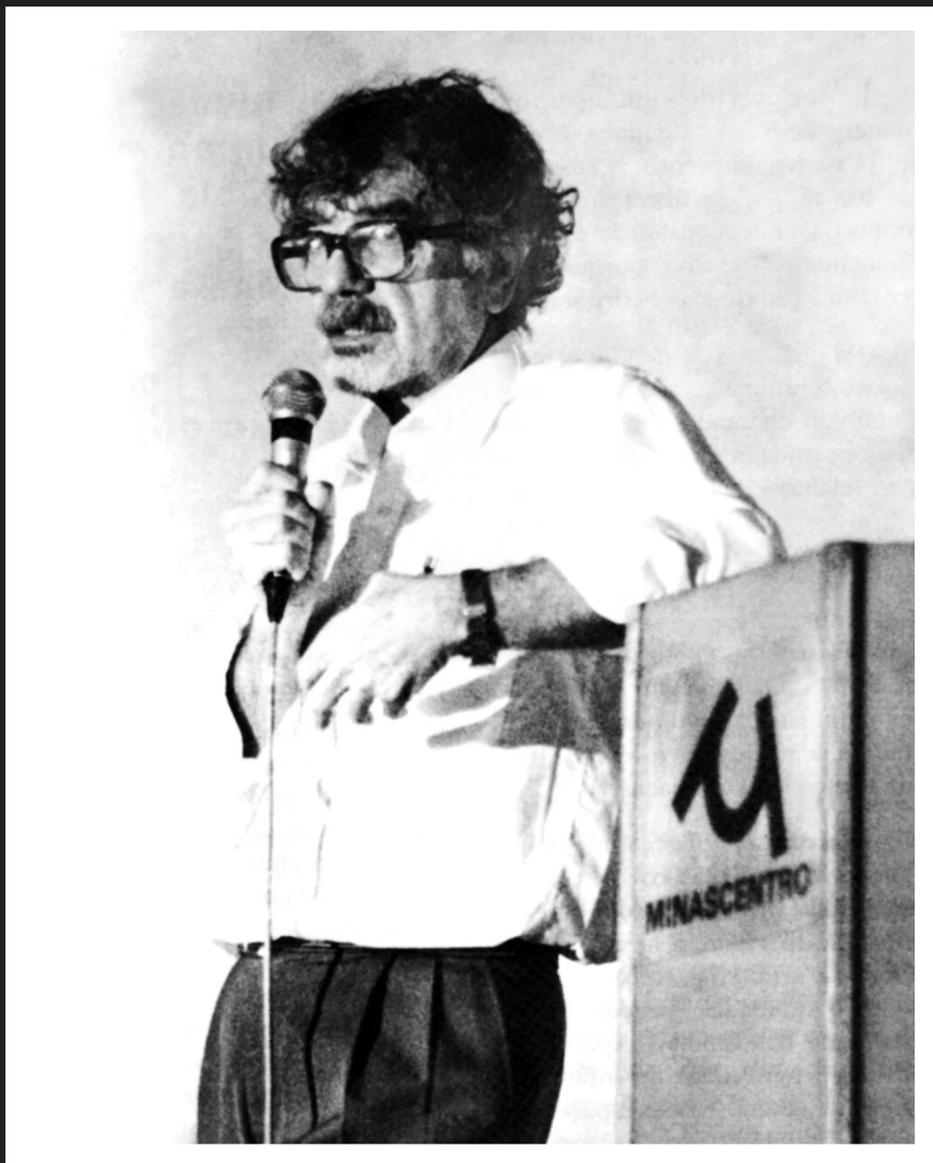


3. PROFESSOR ROBERT LAMP

ACERVO PESSOAL



A. HÉLIO GOMES

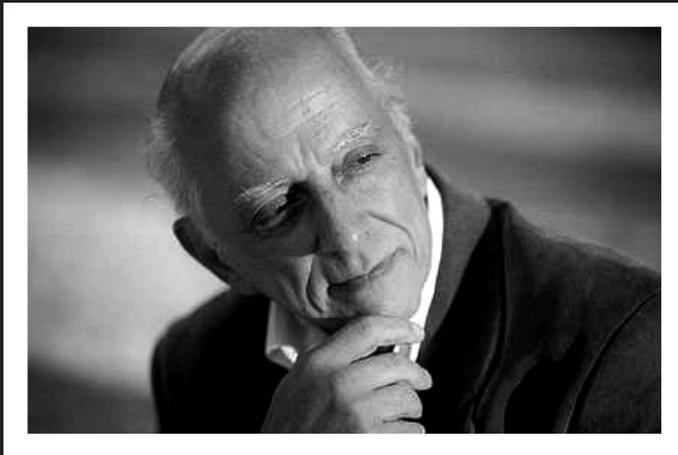


5. HUMBERTO MATURANA

ACERVO PITÁGORAS | WALTER MENDONÇA



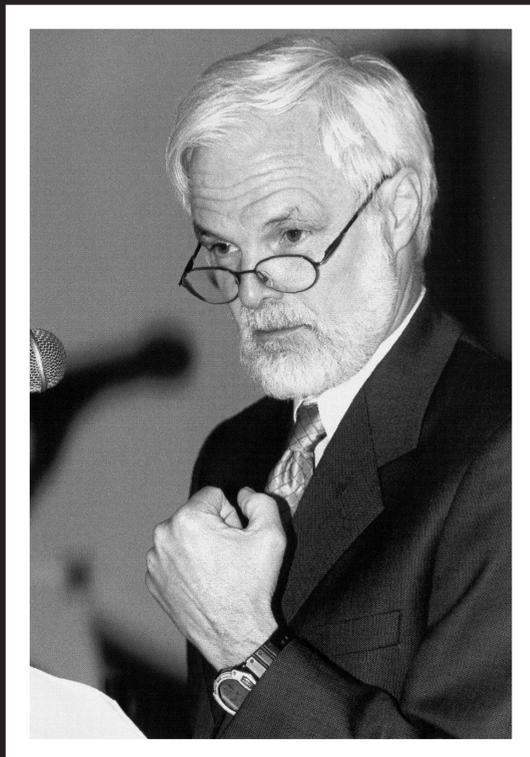
G. BERNARDO TORO



ACERVO PESSOAL

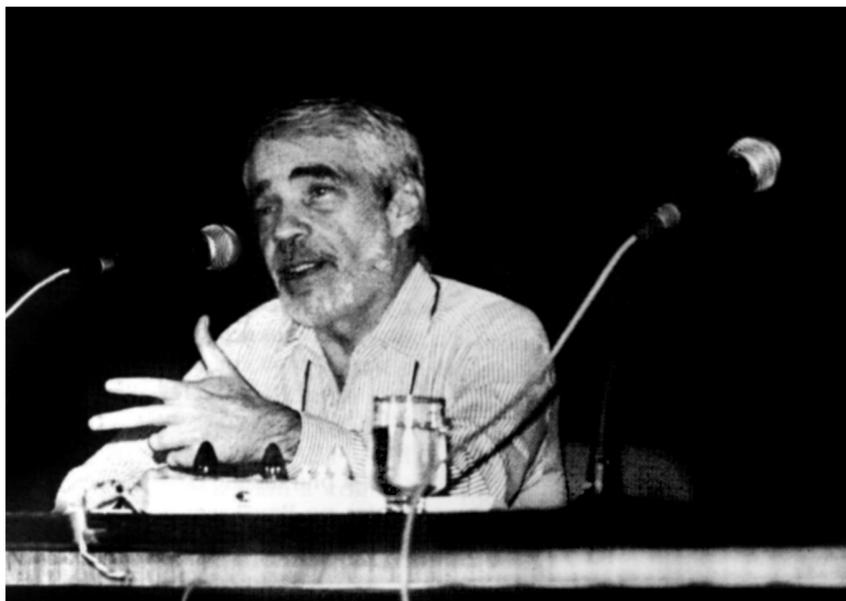
7. RUBEM ALVES

ACERVO PESSOAL



8. CLÁUDIO DE MOURA CASTRO

ACERVO PITÁGORAS | WALDEMAR SABINO



9. PÉRSIO COSTA RIBEIRO

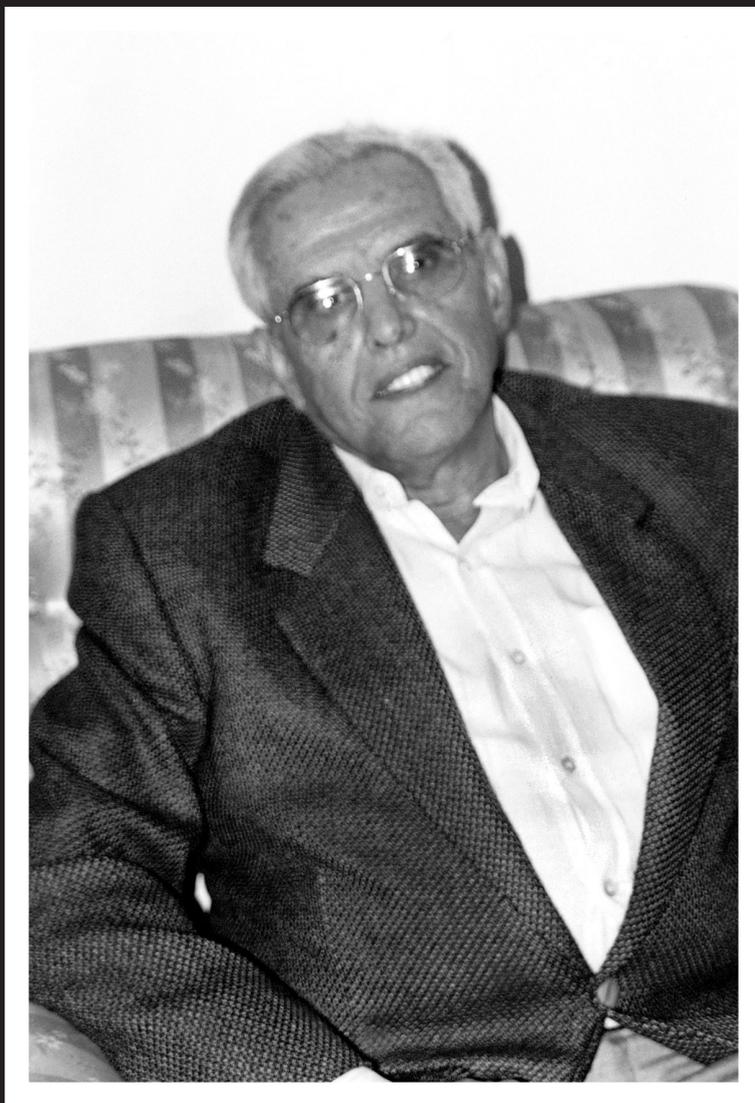


10. PHILIPPE PERRENOUD



11. CHRISTIANO FERREIRA

ACERVO PESSOAL



12. ANTONIO CARLOS BRANT MORAES



13. COLEGIO PITÁGORAS NA CHINA

ACERVO PESSOAL



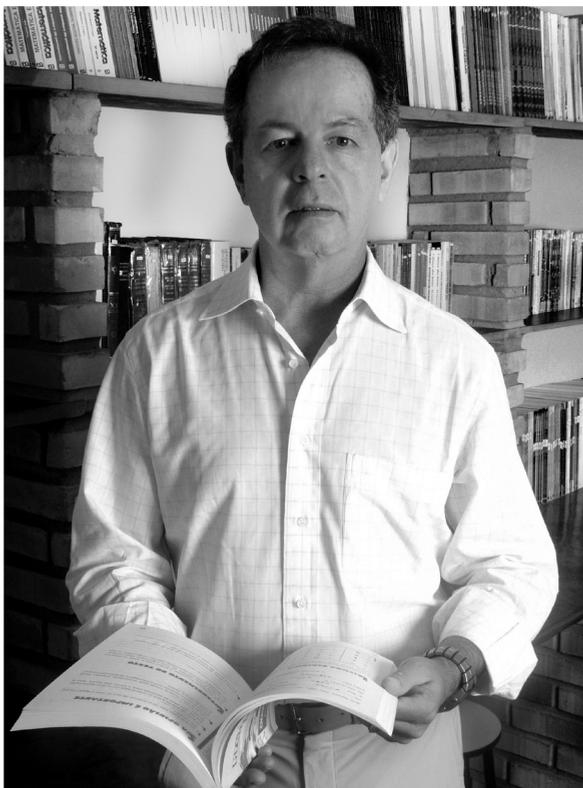
15. JOÃO BOSCO LODI

ACERVO PESSOAL



14. TARCÍSIO FREIRE

ACERVO PESSOAL



EVANDO NEIVA

NASCIDO EM PARACATU/MG - 29/11/1944

ENGENHEIRO ELETRICISTA - UFMG /1968

CURSO DE LIDERANÇA EM EDUCAÇÃO -
UNIVERSIDADE DE SAN FRANCISCO, CALIFÓRNIA /1982

UM DOS FUNDADORES DO PITÁGORAS

PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO PITÁGORAS /1999

N397l Neiva, Evando

Lições Aprendidas / Evando Neiva; ilustração de Mário Valle. – Belo Horizonte: Editora Universidade, 2006.

144p. ilust.

ISBN 85-7612-002-X

1.Educação- História. 2.Grupo Pitágoras- História. I. Título.

CDU 37(091)

37 (981.51)

Projeto Gráfico

Gustavo Greco – Greco Design

Diagramação

Marcelo de Queiroz Rocha

Ilustração

Mário Valle

Revisão

Roberto Arreguy

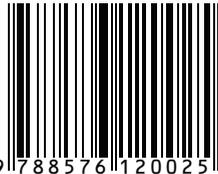
Supervisão Editorial

Helena Neiva

Luciene Fernandes Gomes

Adriana Batista Gonçalves

ISBN 857612002-X



9 788576 120025