

## UMA INTRODUÇÃO AO ESTUDO DA TEORIA CONTINGENCIAL APLICADA À EDUCAÇÃO

Jorge Lopes

Perguntada se a magnitude da miséria não a fazia temer pelo sucesso de sua empreitada Madre Teresa respondeu que a validade está na tenacidade, na fé e em sua consistência.

Ao pesquisador importam as respostas advindas de suas indagações. Jamais um pesquisador estará atado à adoção e prática de suas pesquisas, por saber que fatores outros serão responsáveis por essas.

Uns poucos teóricos de administração, a partir dos anos sessenta, ao procurarem desenvolver estudos sobre a exaustão da criatividade nos modelos utilizados na prática da administração, concluíram que os agentes ou fatores abstratos e afastados da realidade eram os principais causadores da dita exaustão de criatividade.

Por outro lado, os mesmos teóricos começaram a reconhecer o aparecimento de uma nova teoria que estaria fundamentada em fatores sensíveis e visíveis.

Desde então, a tecnologia e as necessidades sócio-ambientais foram acionadas como os elementos que fundamentaram a teoria contingencial, como ficou sendo denominada essa nova teoria.

Poderíamos definir a *teoria contingencial* como sendo um conjunto de fatores visíveis e sensíveis que mantêm o constante estado de mudança, resultante da turbulência social.

A invalidação levantada pelos teóricos da teoria contingencial em relação aos modelos tradicionalmente usados, sejam eles conservadores ou liberais, era de que a inflexibilidade dos modelos em questão e sua fundamentação abstrata, alienavam a contribuição humana, o procedimento estabelecido e a capacidade seletiva, advindo

um produto incompleto, impreciso e desconexo em relação a realidade.

Em alguns estudos, podemos constatar que os ditos teóricos do conservadorismo e do liberalismo vêem como saudáveis a presença das forças convergentes, visto que as mesmas estimulam fatores de turbulência, que, reconhecidos, deveriam ser imediatamente neutralizados, para que não pudessem afetar a estaticidade dos referidos modelos.

São de Carlson as imagens de instituições "domesticadas" e instituições "selvagens".

O autor considera instituições "domesticadas", aquelas cuja sobrevivência está garantida pela sociedade a que as mesmas se dispõem a servir.

Não competem para sobreviver, não se preocupam com resultados, salários, benefícios, orçamentos e estabilidade profissional, pois cada um destes assuntos não apresenta qualquer diferenciação no comportamento necessário. A qualidade, também, pode ser encontrada como não sendo fator exponencial para sua sobrevivência.

O autor apresenta a Escola Pública, não definindo seu nível, como sendo o melhor representante de uma instituição "domesticada" e "domesticadora" em sua ação.

A segunda imagem, a chamada "selvagem" é aquela onde as instituições são caracterizadas pela sobrevivência efêmera, em função do desempenho, qualidade e resultados apresentados. A competitividade — luta por uma clientela — e não proteção para os pontos vulneráveis são constantes.

Carlson afirma que as instituições "selvagens" são bem mais susceptíveis aos processos de adaptação e mudança, visto a precariedade de sua existência.

Como exemplo o autor determinou que todas as instituições não subsidiadas ou mantidas, ou sejam aquelas ditas privadas, sejam colocadas como exemplos.

Neste ponto poderíamos afirmar que, de acordo com os princípios da teoria contingencial, a quantidade e a qualidade advindas da turbulência irão ser as variáveis responsáveis pelas respostas a serem obtidas.

Poderíamos, também, colocar como inquestionáveis as presenças da normalização e da estaticidade nos modelos tradicionais, sejam eles conservadores ou liberais, e da flexibilidade na operacionalização da teoria contingencial.

Foi Fiedler que desenvolveu a idéia da liderança variável, ou seja, a eficiência do estilo de liderança dependerá de atitude necessária ao momento.

A teoria contingencial não aceita fatores que não sejam circunstanciáveis.

A liderança democrática e a decisão participativa, também aparecem como não sendo a resposta absoluta, como querem os liberais. A estes, responde a teoria contingencial com a utilização de um estilo onde a efetividade e a eficiência sejam predominantes e ajustadas às necessidades ambientais da ação, a ser definida e a decisão a ser tomada.

A validade da teoria contingencial está aparente no estudo das proposições coletadas ao longo desta pesquisa as quais podem ser apresentadas neste trabalho introdutório como sendo resultantes.

*1.ª proposição.* — A postura do empenho de mudanças é proporcional à distância entre diferenças e integração.

#### COMENTÁRIO:

Currículos escolares de diferentes sistemas educacionais comprovam a proposição acima formulada, quando seus organizadores se colocam na posição de reformuladores, desempenham um papel onde o empenho de mudança e a adaptabilidade, embora aparente, não possuem a mobilidade necessária.

No processo educativo as distâncias entre diferenças e integração são mantidas em virtude das individualidades de seus agentes "domesticadores", da estabelecida estabilidade e a convivência funcional.

Desta forma, podemos constatar que à medida que o empenho de mudança for ativado, paralelamente, também ativado será o processo de manutenção da distância entre diferenças e integração.

*2.ª proposição.* — Dada a garantia de sobrevivência possuída pelos sistemas educacionais, a prática de burocracia é uma presença inevitável. Possuidora dos ingredientes necessários para a imutabilidade, é a burocracia mantida e protegida por seus participantes.

#### COMENTÁRIO:

É a escola, em última análise, a guardiã da retransmissão do pensamento condicionado do grupo social que retém o poder de comando e deste recebe as benesses de uma estabilidade e cobrança irrisória de responsabilidade.

Os baixos salários são fundamentais na manutenção do *status quo*, pois afastam aqueles agentes empenhados em uma busca de ascensão, para outros campos mais compatíveis.

Enquanto a sociedade luta pelo reconhecimento da meritocracia nos demais setores, no setor educacional somente subexistem as emanações alienadas, distanciadas e desintegradas da referida sociedade.

3.<sup>a</sup> proposição. — Ainda que se fosse afirmar que a escola é uma instituição politicamente instável, sua prática não é evidenciada no sentido da mutatividade.

#### COMENTÁRIO:

Se levarmos em consideração a flutuação comportada e “domesticada” de seus agentes humanos, nos limites físico-sociais da instituição, podemos constatar a ação política.

A transitoriedade na ocupação de cargos e funções demonstram a instabilidade política dos sistemas educacionais, muito embora sejam observadas as regras burocráticas e a prática hierárquica acomodativa em função das incertezas do dia seguinte.

4.<sup>a</sup> proposição — A turbulência da moderna tecnologia quando aplicada nos sistemas educacionais é neutralizada pela imobilidade acadêmica, indiferente a qualquer processo de mudança.

#### COMENTÁRIO:

A atividade da moderna tecnologia é evidenciada pelo processo contínuo de mudanças correlatas.

A imobilidade acadêmica dos sistemas educacionais é a arma utilizada pelos mesmos como a mantenedora de sua indiferente postura burocratizada.

5.<sup>a</sup> proposição. — O processo de controle somente poderá ser eliminado, na medida em que a descentralização administrativa, a constante revisão das regras existentes e a meritocracia foram institucionalizadas e aplicadas.

#### COMENTÁRIO:

Poderíamos ressaltar que a atividade burocrática alcança sua maior pungência quando o processo de controle começa a transparecer e a ser detectado.

Os modelos utilizados pela ação administrativa não apresentam qualquer suscetibilidade à flexibilização, na quase totalidade dos sistemas educacionais.

Nos sistemas educacionais o processo de controle inspira uma intimidação quando detectada, sem que procure esconder sua presença, através dos regulamentos e regras impostas a todos que deles são dependentes. Poderíamos comentar o fato de que responsabilidade é confundida com obrigação propositadamente pelo processo de controle, que projeta a pontualidade, participação e outras obrigações, por controle de trabalho, como sendo exemplos de responsabilidade.

A criatividade é considerada um fator conturbador ambiental, devendo ser neutralizada para não atrapalhar a robotização da educação.

A alienação e a desintegração são os pilares na estrutura que procura invalidar os esforços revisionistas. Dentro da acomodação, o poder tem o direito de escolher seus agentes, sem que o mérito tenha a mínima importância.

Não há dúvida de que a meritocracia não é implementada nos sistemas educacionais, em virtude da ausência de eco nos clamores levantados por uns poucos que tornariam o risco de sua implementação.

A maioria alienada e não propriamente preparada para sua atividade prefere a manutenção dos modelos de mobilidade temporal, burocratizadora e desintegradora da realidade.

6.<sup>a</sup> proposição. — Nenhuma decisão que implicasse no envolvimento do grupamento discente deveria ser tomada, sem a devida consulta previamente realizada e observadas as respostas obtidas como indicadores de decisão a ser tomada.

#### COMENTÁRIO:

Em um ambiente completamente “domesticado” torna-se óbvio que a ação domesticadora tende a abranger todos os setores. Sem o surgimento de resistências maiores, os sistemas educacionais impõem suas tendências, absorvidas sem contestação, por uma comunidade dependente da instituição de ensino existente em seu ambiente.

A turbulência ambiental da comunidade envolvida na atividade educacional não ultrapassa os muros escolares, mantendo-se esta alienada às necessidades e realidades sócio-ambientais.

Segundo Tyler, as instituições educacionais deveriam prover respostas seletivas para indeterminados objetivos.

É límpida a idéia que diferentes ambientes apresentam diferentes gradações de turbulência.

Se for aceita a idéia formulada acima, também deverá ser aceita a idéia de que os sistemas educacionais deveriam usar modelos adaptáveis e flexíveis às circunstâncias, que surgirem advindas do meio social.

Para a teoria contingencial, a escola é o agente social que deverá servir como captador dos anseios e desejos, bem como o agente que deverá liderar o empenho de mudança.

Podemos afirmar que quanto maior a homogeneidade do meio ambiente, menor será a presença da necessidade de criatividade, pois as forças vetoriais estão apontadas na mesma direção, não encontrando uma efetiva presença da turbulência social.

O desenvolvimento da teoria contingencial e sua aplicabilidade terá maior efetividade quando a mobilidade grupal, estratégias integradas e fatores sócio-culturais forem elementos utilizados no processo.

Concluindo, poderíamos dizer que, devido a carência de trabalhos específicos, esperamos que esta introdução venha servir de incentivo aos pesquisadores, no sentido de desenvolverem pesquisas em assuntos específicos, utilizando os elementos e fatores da teoria contingencial como parâmetros.

Gostaríamos de afirmar aos educadores que este trabalho não está baseado em nenhum sistema educacional em particular, muito embora educadores de diferentes realidades possam vir reconhecer e notar similitudes nos sistemas educacionais aos quais pertençam.

Enquanto questões como:

1. Por que os sistemas educacionais somente utilizam-se de meritocracia, no processo de formação dos discentes?

2. Por que toda comunidade que procura transportar para a escola a turbulência ambiental, em forma de questionamento, é considerada como hostil?

3. A evasão docente da sala de aula é uma realidade de muitos sistemas educacionais. Quais as causas dessa afirmação?

A teoria contingencial responde a todas estas questões e outras, utilizando-se, para isto, seus princípios, elementos e fatores que, equacionados, oferecem soluções, sem contudo impor uma forma de atividade modelar.