

## EDUCAÇÃO E ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

Gizeli Batista Tolentino Silvério<sup>1</sup>  
Adrian Alvarez Estrada<sup>2</sup>

SILVERIO, G. B. T.; ESTRADA, A. A. Educação e organização burocrática. **EDUCERE** - Revista da Educação, Umuarama, v. 11, n. 2, p. 147-160, jul./dez. 2011.

**RESUMO:** Neste texto, foi realizado um estudo sobre a organização burocrática enquanto sistema social racional, no qual a divisão do trabalho é metódica e disciplinarmente conduzida para determinados fins visados, procurando compreender o fenômeno burocrático enquanto forma de poder, controle e alienação. A fundamentação teórica principal foram obras de Fernando Motta e Bresser Pereira, que por sua vez, apóiam-se em Max Weber. Procurou-se compreender as características e funções das burocracias, para, de um lado, conceituá-las e entender seu funcionamento, e, de outro lado, analisá-las como um sistema social de dominação a serviço da própria organização. Objetivou-se, também, situar a escola enquanto organização burocrática por excelência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização; Burocracia; Educação; Sociedade.

### EDUCATION AND BUREAUCRATIC ORGANIZATION

**ABSTRACT:** In this paper, it was developed a study on bureaucratic organization as a rational social system in which the division of labor is methodical and disciplinary proceedings conducted for specific purposes sought, trying to understand the phenomenon as a form of bureaucratic power, control and disposal. The main theoretical fundament was the work of Fernando Motta and Bresser Pereira, who in turn rely on Max Weber. It was able to understand the features and functions of bureaucracies, for on the one hand, conceptualize them and understand their operation, and on the other hand, consider them as a social system of do-

<sup>1</sup>Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE); Bolsista de Iniciação Científica da Fundação Araucária (2008-2009).

<sup>2</sup>Doutor em Educação pela USP; Professor do Curso de Pedagogia e do Mestrado em Educação da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). e-mail: adrianalvarez.estrada@gmail.com

mination in the service of the organization itself. The aim is also to situate the school as a bureaucratic organization par excellence.

**KEYWORDS:** Organization, Bureaucracy, Education, Society.

## EDUCACIÓN Y ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA

**RESUMEN:** En este texto, se ha realizado un estudio sobre la organización burocrática mientras sistema social racional, en el cual la división del trabajo es metódica y disciplinaria, conducida para ciertos propósitos, buscando comprender el fenómeno burocrático como forma de poder, control y alienación. La fundamentación teórica principal fueron obras de Fernando Motta y Bresser Pereira, que por su vez, se apoyan en Max Weber. Se buscó comprender las características y funciones de las burocracias, para, de un lado conceptúalas y entender su funcionamiento, y, de otro lado analizarlas como un sistema social de dominación a trabajo de la propia organización. El objetivo ha sido también situar la escuela mientras organización burocrática por excelencia.

**PALABRAS CLAVE:** Organización; Burocracia; Educación; Sociedad.

---

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste texto é realizar um estudo sobre as organizações burocráticas, como sistema social racional, no qual a divisão do trabalho é metódica e disciplinarmente conduzida, tanto em seu aspecto formal quanto em seu aspecto informal. Procurou-se compreender as características e funções das burocracias, para, de um lado, conceituá-las e entender seu funcionamento, e, de outro lado, analisá-las como um sistema social de dominação a serviço da própria organização. Objetivou-se, também, situar a escola como organização burocrática por excelência, evidenciando a relação do papel da escola enquanto aparelho ideológico na sociedade organizacional. A pesquisa é de cunho bibliográfico, e apresentou como fundamentação teórica textos de Fernando Cláudio Prestes Motta e Luiz Carlos Bresser Pereira, autores que se fundamentaram nas obras de Max Weber, sociólogo alemão, um dos pioneiros nos estudos sobre as organizações burocráticas.

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações submetida a uma grande organização burocrática que é o Estado. A burocratização é

um processo universal, estando presente em praticamente todos os países capitalistas, bem como nos socialistas.

A burocracia é o principal elemento de um sistema antagônico (o antagonismo é inerente à burocracia), ou seja, enquanto alguns possuem a propriedade dos meios de produção, outros não a possuem. E para a otimização do processo produtivo dos que possuem, o fenômeno burocrático torna-se fundamental.

A burocracia é um grupo social que se separa do resto da sociedade e se impõe a ela, dominando-a. Essa dominação é feita por meio de organizações como o Estado, as empresas, as escolas, os partidos políticos, etc.

O modo burocrático de pensar leva o homem ao vazio e à luta por pequenas posições na hierarquia social de prestígio ou de consumo. No Egito antigo, característico do modo de produção asiático, apresenta-se uma sociedade que produz mais do que consome, isto é, há um excedente econômico. Aí, a burocracia seria importante, para que uma minoria pudesse se apropriar do excedente, através de uma supervisão centralizada, responsável por diversas ações.

A burocracia tem e sempre teve no segredo uma de suas armas fundamentais. Esse segredo é mantido mediante uma hierarquia rígida que controla as informações (isso também ocorreu em outros países, como China, Mesopotâmia, México e no Peru) (MOTTA, 2004, p. 15).

O processo de cooperação é importante na burocracia. A cooperação simples se refere a todas aquelas operações que não permitem, por natureza, a decomposição em partes, mas que, por outro lado, só podem ser realizadas por muitas mãos. Não existem operações parceladas claramente e repartida entre os trabalhadores.

No capitalismo existe a cooperação simples, mas o que o caracteriza melhor é a cooperação da manufatura e a cooperação da indústria. Na cooperação da manufatura existe uma divisão metódica do trabalho e cada trabalhador realiza apenas uma parcela muito pequena do trabalho. Na manufatura separam-se claramente as funções de direção das funções de execução (trabalho intelectual e trabalho manual), o que viabiliza o surgimento da burocracia capitalista, distinta da burocracia patrimonial, característica do modo de produção asiático (MOTTA, 2000).

No capitalismo, no que se refere a funções administrativas, as tarefas têm uma importância maior e, num segundo momento, as pessoas, e

quem comanda esse processo são as funções diretivas, que visam o aumento da mais-valia.

De acordo com Motta (2004), racionalizar o trabalho significa aumentar a mais-valia relativa, isto é, a mais-valia que se obtém com a intensificação do trabalho. No processo de cooperação na indústria, o trabalho é transferido para a máquina, sendo o trabalhador subordinado tecnicamente ao processo. Nessa perspectiva, a administração tem por principal objetivo naturalizar e internalizar o fato de que a dominação não só é necessária, mas fundamental para que as tarefas sejam exitosas. Procura-se justificar, dessa forma, a vigilância constante a que os trabalhadores são submetidos.

Com o advento das máquinas, há uma proliferação de funções, que faz com que a relação entre dirigentes e dirigidos se distancie. Na cooperação da indústria, a burocracia é profundamente repressiva e a repressão em nível da empresa articula-se com a consolidação das burocracias públicas (MOTTA, 2004). No Estado, esse monopólio se traduz em dois direitos ou poderes básicos:

a) O poder de legislar, isto é, de criar leis das quais os cidadãos não podem escapar.

b) O poder de lançar e cobrar impostos das quais os cidadãos não podem igualmente escapar.

O Estado é uma organização burocrática e, portanto, uma estrutura de dominação, constituída de uma elite dirigente, de um funcionamento civil e de um funcionamento militar, dotada de poder de legislar e de tributar (MOTTA, 2000, p. 25). Já a classe dominante (classe social) que detém os meios de produção controla também o Estado para reforçar seu controle sobre esses meios de produção, garantindo a apropriação do excedente.

A hierarquia burocrática da empresa capitalista tem a divisão entre os que planejam e os que executam, entre dirigentes e dirigidos. Existe, portanto uma burocracia, isto é, um conjunto de funcionários voltado para o controle e a administração da empresa.

O papel social das organizações burocráticas se manifesta concretamente no exercício do controle social que se torna possível pelas relações de poder, que são sempre relação entre desiguais.

A organização burocrática oferece modelos que possibilitam imaginar que se obteve essa identidade. As pessoas se identificam com funções, com departamentos e, em última instância, com a organização.

A organização é uma estrutura de poder que torna a submissão uma atitude, um comportamento ou uma prática socialmente aceita tida como natural. Exerce o poder porque pode punir, porque detém o monopólio do saber.

### **A emergência histórica da burocracia – primeiras reflexões**

Para Motta (2004), as burocracias não são um fato novo. O Império Novo egípcio (1580-712 a.C) como a mais famosa das organizações, Weber diz que ela é o modelo das demais, depois o Império Romano, Império Chinês, Idade Média e a última e a mais antiga das burocracias que atualmente existe, a Igreja Católica. Elas estão longe da forma pura das burocracias, mas são sistemas sociais que têm a formalização e o caráter impessoal.

Só no fim da Idade média que começa a aparecer às primeiras empresas e o Estado Moderno, surge com o desenvolvimento do comércio e da burguesia.

As burocracias são, portanto, um fenômeno antigo, mas só modernamente se tornam um fator social dominante, a razão imediata dessa mudança é clara: a unidade básica do sistema de produção era a família; hoje passou a ser a empresa burocrática. O mundo moderno é um mundo de organizações. Não é só no setor da produção e do setor político que as organizações – respectivamente as grandes empresas e Estado – dominam. O mesmo acontece no setor da cultura, com as escolas, fundações e museus; no setor religioso, com as diversas igrejas; no setor artístico, com as organizações teatrais, cinematográficas, as orquestras sinfônicas; no setor esportivo e social, com os clubes; no setor dos grupos de interesse, com os sindicatos, associações de classe; no setor militar, com as forças armadas regulares constituídas de soldados profissionais. Todos esses setores são dominados por burocracias (MOTTA, 2004, p. 31).

No Brasil as burocracias surgem no final da década de 70, já o exército só se organizou a partir da Guerra do Paraguai. A causa da emergência das burocracias está no seu grau de eficiência, ou seja, se não houver eficiência não há organização.

O sistema burocrático formal, impessoal, dirigido por administradores é normalmente relacionado com precisão; rapidez, univocidade, caráter oficial, continuidade, discrição, uniformidade, redução de fricções e redução de custos materiais. Tudo isso pode ser resumido em uma só

palavra: previsão. Dessa maneira, os administradores saberiam como os subordinados iriam reagir diante de uma determinada ordem, para tentar prever o comportamento dos subordinados.

Nessa perspectiva, a previsibilidade é que garantiria a eficiência; mas como as organizações lidam com seres humanos, que são imprevisíveis, às ocorrem as “disfunções” (comportamentos não previstos e não desejáveis), que ocorrem pelo excesso de burocratização, pelo formalismo exagerado e pela impessoalidade.

As organizações existiam antes mesmo do processo de industrialização, elas são um tipo de sistema social predominante nas sociedades industriais, e estão cada vez maiores e mais bem estruturadas. Atualmente existem milhares delas nos países desenvolvidos e até mesmo em países em desenvolvimento como o Brasil. Por isso a importância pelo estudo, basicamente por essas razões: pelo número grande de organizações; pelo fato da formação da personalidade do homem; pela sua boa administração e pelo fato de dar condições do desenvolvimento econômico, político, social do país.

De acordo com Motta e Bresser Pereira (2004) existem vários tipos de sistemas sociais, que podem ser muito ou pouco organizados, apresentando características bem distintas uma da outra. Por exemplo, a escola é bem diferente de um clube. O que se pode notar é que quanto mais organizada for uma organização mais ela se aproxima do modelo burocrático. O que seria então burocracia? No sentido popular quer dizer “papelada”, ineficiência. Essas manifestações mais comuns, de acordo com Merton, são chamadas de “disfunções” da organização, isto é, formas não previsíveis ou desejadas. Como já foi mencionado, a burocracia ou organização é um sistema social, e o que difere dos outros sistemas é a sua racionalidade, e o que seria um ato racional? É aquele que de acordo com a razão, um ato lógico.

Ato racional é aquele coerente em relação aos fins visados; ato eficiente ou produtivo é aquele que não só é coerente em relação aos fins visados, como também exige o mínimo de custos, entendidos esses termos em seu sentido amplo, para um Máximo de resultados. Daí podemos dizer também que organização é o sistema social que se administra segundo critério da eficiência, no qual as decisões são tomadas sempre tendo em vista o aumento de produtividade (BRESSER & MOTTA, 2004, p. 08).

De acordo com os autores (2004, p. 9-11), os sistemas sociais são classificados, de acordo com o seu grau de organização em três tipos: os inorganizados (praticamente desorganizados, como multidão, público, classe social, casta, grupo de idade, nação, região, cidade, etc.); os semi-organizados (como a família, clã, tribo, feudo, empresa familiar, turma, etc.) e por último os organizados (organizações ou burocracias como Estado, grandes empresas, igreja, clube, associação, partido político, escola, exército, etc.).

## **A Organização Burocrática**

### **Formalismo**

O aspecto formal é caracterizado, entre outros aspectos, pelas normas escritas e exaustivas, com o objetivo de que os fins visados sejam alcançados. Através dessas normas a organização tenta prever todas as ocorrências e comportamentos possíveis, o que garantiria, pelo menos em tese, a eficiência e a racionalidade da organização. São quatro características que definem seu caráter formal das burocracias, vejamos:

1) A autoridade: Nas organizações burocráticas, as pessoas que a possuem tem o poder da coação sobre os subordinados, essa autoridade é baseada no Direito, ou seja, um sistema de normas cuja obediência pode ser imposta pela coação. O poder está no cargo, na função, e não no indivíduo.

2) Normas escritas e exaustivas: Tudo precisa ser escrito, pois esse tipo de organização sempre está em mudança. Dessa maneira as burocracias mantêm o controle, pois os funcionários já sabem como agir, através das diretrizes, das normas organizacionais e disciplinares, dos métodos e rotinas, dos padrões definidos, tudo é escrito na forma de estatutos, regulamentos e regimentos.

3) Caráter hierárquico: ou seja, ela é organizada em forma de pirâmide, cada superior dá suas ordens a um grupo de subordinados, o inferior deve obedecer ao superior. Difere-se dos outros sistemas sociais por sua hierarquia rígida e bem definida.

4) Departamentalização: a divisão do trabalho é realizada em termos de cargos abstratamente definidos, e não sobre as pessoas. A autori-

dade e responsabilidade pertencem aos cargos, seja qual for à pessoa que a ocupe.

## **Impessoalidade**

A outra característica das burocracias que expressam sua racionalidade é o caráter impessoal, a administração é realizada sem consideração as pessoas, quem governa é o escritório ou os cargos.

A Burocracia é mais plenamente desenvolvida quanto mais se desumaniza, quanto mais completamente alcança as características específicas que são consideradas como virtudes: a eliminação do amor, do ódio e de todos os elementos pessoais, emocionais e irracionais, que escapam ao cálculo (WEBER apud MOTTA, 2004, p. 17).

Nesse sentido, nas burocracias não há espaço para sentimentalismo, favoritismo, gratidão, para demonstrações de antipatia ou simpatia.

## **Administração Profissional**

A última característica das organizações burocráticas em relação à racionalidade são os administradores profissionais, que buscam eficiência máxima. Eles possuem um conhecimento técnico especializado e também são treinados. A seguir, uma breve descrição do perfil desses administradores, de acordo com Motta (2004, p. 19-22):

1) O administrador é um especialista. Nesse caso, o conhecimento especializado, em tese, ajuda o seu trabalho ser eficiente. Esse tipo de conhecimento é comprovado mediante títulos e são submetidos a testes;

2) O administrador tem como atividade principal e única a organização, sua principal fonte de renda, e dele sai seu prestígio e posição social;

3) O administrador não possui meios de produção, ele o faz em nome de terceiros;

4) O administrador desenvolve um espírito de fidelidade ao cargo, é um processo de identificação do funcionário com a empresa;

5) O administrador recebe uma remuneração em dinheiro;

6) O administrador é nomeado por um supervisor hierárquico;

7) O mandato do administrador é por tempo indefinido;

8) O administrador segue uma carreira, terminando, via de regra,



com direito, no final a aposentadoria.

Como foi dito acima, a organização burocrática tem por características básicas ser um sistema racional, formal e impessoal, ou seja, ela busca um nível alto de eficiência, por isso possui um sistema de normas, escritas e exaustivas, com isso busca a previsão dos indivíduos por meio destas, e não leva em consideração o aspecto emocional das pelas pessoas que fazem parte dela. Mas até então a organização de acordo com Weber está na sua forma pura no seu “tipo ideal”; é preciso entender que não existe uma organização tão eficiente há ponto de prever todo o comportamento do ser humano, tanto que não é difícil encontrar burocracias ineficientes, é assim que é vista no popular.

No seu “tipo ideal”, Weber estudou a burocracia na sua forma abstrata e estática, não a estudou em processo, modificada pelos homens que dela fazem parte, por seus valores, crenças, por seus sentimentos e necessidades. Quem tira o caráter perfeito da burocracia no tipo ideal é o próprio homem.

Ainda em seu quadro ideal as organizações burocráticas têm como característica principal e desejada o da previsão, ela é feita por meio da formalização das normas exaustivas. Dessa forma, cumpre seu destino, de ser antes de qualquer coisa, um sistema eficiente com mínimo de esforços. Mas o que ocorre é o contrário, pois na prática essa previsão é falha, então surgem às disfunções das burocracias.

### **As disfunções da Organização Burocrática**

As principais fontes de imprevisibilidade são: o excesso de burocratização, resistência à conformidade e aspecto informal.

No excesso de burocratização residem o formalismo e a despersonalização que acabam gerando as disfunções que

resultam a concepção popular de burocracia como um sistema ineficiente, dominado pela ‘papelada’ e por funcionários de mentalidade estreita, incapazes de tomar decisões e pensar por conta própria (MOTTA, 2004, p. 43-44).

A primeira consequência desse processo de formalização está no fato de que o funcionário acaba se apegando tanto as normas, que se torna um especialista delas e não um profissional. O formalismo acaba se tor-

nando um ritual, e o funcionário se torna rígido, inflexível e esse processo resulta, geralmente, na ineficiência.

A segunda consequência é que o funcionário acaba desempenhando seu trabalho minimamente, ou seja, ele acredita que está seguindo as normas e que isso é o mais importante.

A terceira consequência é a “papelada”. Para uma organização é de extrema importância documentar e arquivar, pois são esses documentos que permitem a racionalização do trabalho. O problema está em compreender até que ponto é necessário a comunicação por escrito.

A última consequência é a frequência de conflitos entre os funcionários e o público, que tem origem no formalismo e a despersonalização,

A personalidade do funcionário burocrático típico tem como centro a exigência de despersonalização. Esse fato e a tendência a categorizações, que se deve ao papel dominante das normas gerais, abstratas, tendem a produzir conflitos nos contatos do burocrata com o público ou clientela. Já que o funcionário reduz ao mínimo as relações pessoais e vale-se do recurso da categorização, as peculiaridades dos casos individuais são ignoradas (MOTTA apud MERTON, 2004, p. 46).

Além do excesso de burocratização há também a resistência dos funcionários no conformismo as normas. Para manter a ordem e a disciplina, as burocracias dispõem de um conjunto de meios de controle e coerção, de prêmios e ameaças de punição. Muitas vezes com toda essa exigência acaba gerando conflitos entre os valores e crenças dos funcionários e os da organização.

As organizações querem impor um padrão de comportamento nos funcionários, mas muitas vezes eles resistem à tentativa da administração. Assim surgem os conflitos e as consequências indesejadas e imprevistas. Em resumo, a exigência de disciplina estrita por parte da burocracia pode implicar na ocorrência de consequências imprevistas, na medida em que o sistema burocrático se choca com a necessidade de independência, de liberdade dos indivíduos e enquanto não leva em consideração a estrutura e as normas dos grupos sociais existentes.

As consequências imprevistas com a resistência a conformidade são a desobediência, deteriorização do moral e redução da produtividade. Diante dessa resistência a administração pode aumentar os meios de controle e coerção, reforçando o ciclo vicioso.

Outra causa geral de imprevisibilidade é organização informal. Por mais previsto e regulamentado que seja o comportamento de seus membros, nunca será possível prever e formalizar tudo.

Portanto, todas as relações sociais que não estejam previstas em seus regulamentos na organização formal, acabam se constituindo como organização informal. As relações podem ser as mais diversas como: amizade e inimizade, simpatia e antipatia, conflito e cooperação, relações de identificação, relações de liderança e subordinação entre outras. Elas se traduzem em necessidades, sentimentos, interesses, atitudes e valores dos participantes da organização, desse modo, a organização informal é algo indefinido e sem estrutura, com isso ela perde seu caráter “puro” de organização.

### **Os Grupos Informais**

Para o administrador é de suma importância o estudo dos grupos informais, pois conhecendo os grupos sociais a que pertence o indivíduo, há uma probabilidade maior de se tentar prever o comportamento humano.

Há dois métodos para atingir esse objetivo: de um lado, a pesquisa social, por meio de uma simples observação, ou com métodos sociométricos; Por outro lado, são estudos teóricos do grupo informal.

Os grupos informais se formam durante momentos de interações, em que os indivíduos se identificam e formam grupos. Há dois fatores que provocam a interação entre os indivíduos: as características tecnológicas do trabalho executado e a existência de interesses comuns.

Os grupos informais também possuem regras próprias, pois o grupo exige de seus membros certo grau de conformidade as normas e a seus valores. Para isso, é necessário que o indivíduo mostre as interfaces que possui com os valores adotados coletivamente.

A função do grupo é bem semelhante a outro sistema social, visa satisfazer as necessidades daqueles que participam. Em destaque algumas funções do grupo informal (de acordo com MOTTA, 2004, p. 61-65):

- 1) proteger os membros contra interferência do exterior: é considerada como a mais importante, geralmente essa interferência vem da administração, na tentativa de se introduzir um novo sistema o grupo se une para resistir a modificação;

- 2) tornar o comportamento dos companheiros previsível e adequado, na medida em que estabelece normas e valores que deverão ser obedecidos pelos seus membros;
- 3) diminuir a monotonia e a fadiga: seriam atividades alheias às funções estabelecidas, que aliviam a monotonia das atividades rotineiras;
- 4) satisfazer as necessidades de “status”: sabe-se que a necessidade de status, de posição social, prestígio e poder são um dos motivos fundamentais para o comportamento humano;
- 5) atender as necessidades sociais de aprovação, comunicação, amizade: existe uma quebra de barreira entre a vida privada e a vida organizacional;
- 6) opor-se à ameaça de despersonalização: os grupos informais desejavam ser reconhecidos como sujeitos, não como meros “fazedores de trabalho” que uma máquina pode substituir.

### **Considerações finais – Escola e Organização Burocrática**

De acordo com Motta (2000) as organizações são aparelhos de reprodução dos grupos sociais, portanto segundo o autor pode-se classificar em dois grupos: aparelhos econômicos e aparelhos de Estado.

Os aparelhos de Estado têm como função principal manter a ordem e coesão, por serem aparelhos repressivos do Estado, como exército, polícia, prisões, magistraturas e administração. De outro lado há os aparelhos ideológicos do Estado, que seriam os aparelhos escolares, aparelhos religiosos, aparelhos culturais, dentre outros.

Portanto, a Escola tem o papel de transmitir saberes especializados de acordo com as exigências do capitalismo, e tem como função a transmissão da ideologia da classe dominante, a reprodução da estrutura social.

Há escolas diferentes para ricos e pobres, o que não impede que a escola se apresente como unificadora, neutra e democrática. Nas escolas para os ricos se cultivam saberes e modos de pensar prévios à escola. Nas escolas para os pobres procura-se algo que é visto como “moralização elementar”. Essa moralização não é nada mais que a internalização de regras de submissão à ordem estabelecida, isto é, controle ideológico (MOTTA, 2000, p. 52).

Podemos perceber claramente que a escola é totalmente burocratizada, pois possui um alto nível de organização, por meio dos planejamentos, dos trabalhos e das avaliações. Há uma hierarquia dentro das escolas, os funcionários são contratados pelo pessoal da administração

que é a própria burocracia; os professores são contratados por meio de concursos públicos e diploma. Dessa forma, não se avalia a capacidade do profissional e sim quem se preparou para a prova, conteúdos programáticos.

Sobre o ensino nas escolas, os alunos são submetidos apenas a subir degraus da vida burocrática, pois não estudam para adquirir conhecimentos, mas para passar nos exames. Assim, a criança não tem estímulo ao gosto pelo saber, nem a indagação intelectual.

Logo, é importante frisar que a escola não cria as classes sociais, mas auxilia a sua reprodução.

A escola é, por tudo, amplamente burocratizada. Isso está presente nos critérios de seleção, de promoção, nos programas e nos exames. A compulsão burocrática transparece, claramente, no meio acadêmico. Sua segurança e conformidade, que procuram inculcar, parecem tranquilizar a sociedade. Os frutos da escola não apenas são os frutos de uma burocracia, com todas as suas implicações, mas são os futuros reprodutores de uma sociedade burocrática, reprodutora das relações sociais presentes em suas bases (BRESSER & MOTTA, 2004, p. 232).

Assim, a “lealdade e a responsabilidade, a alta tolerância à frustração, a capacidade de adiar recompensas e o desejo de ascender socialmente são valores que se traduzem não em mero discurso, mas nos jogos e exercícios da própria escola” (BRESSER & MOTTA, 2004, p. 233).

## REFERÊNCIAS

AMOTTA, F. C. P. **Organização & poder: empresa, estado e escola.** São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **O que é burocracia.** São Paulo: Brasiliense, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria das organizações.** São Paulo: Pioneira, 2003.

\_\_\_\_\_. PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática.** São Paulo: Pioneira, 2004.

---

Recebido em / Received on / Recibido en 01/06/2011  
Aceito em / Accepted on / Acepto en 25/06/2012