



O SENTIDO DA ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PARA LOURENÇO FILHO NO CONTEXTO DAS INFLUÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Natalina Francisca Mezzari Lopes¹, Ricardo Ribeiro²

RESUMO: Este artigo tem como finalidade discorrer sobre o sentido da organização e administração para Lourenço Filho, no contexto das influências da administração científica, ancoradas nas décadas de 1920 a 1940. Pautado em pesquisa documental e bibliográfica, recuperamos o pensamento desse educador e administrador da educação e da escola, no Movimento de Renovação Educacional, que marcaram a História da Educação brasileira. A intenção é de compreender como tais ações ajudaram historicamente a produzir os conceitos de organização e administração da escola. A temática traz elementos da história da organização da educação nacional, relacionando-os com o problema de inserção da administração científica na escola, o que contribui para pensar a gestão da educação e da escola pública no momento atual.

Palavras-chave: Organização da escola; Gestão Educacional; Gestão Escolar; Diretor Escolar.

THE SENSE OF THE ORGANIZATION AND ADMINISTRATION FOR LOURENÇO FILHO IN THE CONTEXT OF THE INFLUENCES OF SCIENTIFIC ADMINISTRATION

ABSTRACT: This article aims to discuss the meaning of organization and administration for Lourenço Filho, in the context of the influences of scientific administration, anchored in the 1920s to 1940s. Based on documentary and bibliographical research, we recover the thought of this educator and administrator of education and of the school, in the Educational Renewal Movement, which marked the History of

¹ Doutora em Educação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP/Araraquara. Professora Adjunta no Departamento de Fundamentos da Educação, área Gestão Educacional da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Contato: natalinamezzari@hotmail.com

² Doutor em Educação pela Universidade de São Paulo (USP). Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP/Araraquara. Contato: despertarosol@gmail.com





Brazilian Education. The intention is to understand how such actions have historically helped to produce the concepts of school organization and administration. The theme brings elements of the history of the organization of national education, relating them to the problem of the insertion of scientific administration in the school, which contributes to think the management of education and public school at the present time.

Keywords: School organization; Educational management; School management; School principal.

1. Apresentação

A administração da instrução pública, pautada em princípios da organização de uma sociedade democrática, fez parte do rol das finalidades de reformas educacionais do início do Século XX. Os pontos basilares da nova educação, que nutriam intelectuais educadores envolvidos no Movimento de Renovação Educacional, também conhecido como movimento da Escola Nova, caminharam no sentido de romper com as fórmulas do ensino verbal, para um ensino vinculado à vida real, de novas finalidades sociais e tendências educacionais.

A comunidade de intelectuais envolvida nesse movimento educacional multiplicava a força de suas ideias e de interesses por meio de mecanismos da imprensa escrita, como revistas e jornais e valendo-se de produções literárias, como traduções de obras, livros didáticos e outros livros de literatura educacional. Essa visibilidade dos problemas da educação extrapolou a dimensão do grupo de educadores chegando aos discursos políticos, tornando-se problema de ordem nacional.

A educação, no meio intelectual, apresentava-se como uma demanda para a construção da consciência nacional, associando a escola a todos os argumentos de mobilidade social. A questão da inclusão social envolveu a educação na nascente modernidade sob os auspícios da racionalidade liberal. Conforme explica Monarcha (1989, p. 49), a "inclusão dos excluídos" era objeto de reconhecimento político "mesmo que pela forma de dominação".

Diante do processo de desenvolvimento da modernidade rumo à industrialização e das possibilidades abertas pelo regime federativo, a nação brasileira passou a enfrentar um problema de crise institucional. Para os intelectuais da educação, a crise constituía um





problema de organização, na qual todos se viam diante de um projeto de transição, fazendo-se necessário adequar os padrões de cultura para a modernidade nascente, a capitalista (MONARCHA, 1989).

Um dos grandes intelectuais da educação foi Manoel Bergström Lourenço Filho (1897-1970), que juntamente com Anísio Teixeira (1900-1971) e Fernando de Azevedo (1894-1974) compuseram os chamados “cardeais da educação brasileira” e envolveram-se diretamente com as questões da organização e da administração da educação brasileira.

Lourenço Filho contribui intensamente com a construção do ideário escolanovista, no sentido de fixar, tanto no campo pedagógico como no administrativo, linhas e diretrizes da teoria moderna e científica vinculadas, por um lado à psicologia e à biologia e por outro à teoria geral da administração.

O trabalho na reforma educacional do Ceará (1922-1923), pelo ainda jovem Lourenço Filho, foi uma das primeiras a serem realizadas nos ideais da Escola Nova, compondo o movimento escolanovista no Brasil. Além desta, o educador coordenou a reforma da Instrução Pública em São Paulo (1931) e em seguida assumiu a direção do Instituto de Educação/RJ (1932-1937) que contemplava o curso de formação de professor. Foi, ainda, o primeiro diretor do Inep/RJ (1938-1946). Sua trajetória, por mais de quarenta anos dedicados à administração e ao ensino, mostrou um caminho de intensas atividades que revelaram a força de defesa de um ideário e os riscos metodológicos, por suas iniciativas à frente das instituições educacionais, contribuindo com a organização da educação brasileira.

Pautado em pesquisa documental e bibliográfica, o texto apresenta o sentido da organização e administração, para Lourenço Filho, no contexto das influências da administração científica, ancoradas nas décadas de 1920 a 1940.

A intenção que permeia este estudo é a de compreender como tais ações ajudaram historicamente a produzir os conceitos de organização e administração da escola. Para a composição do texto, utilizou-se de subtítulos no sentido de aproximar o leitor ao tema descrito. A abordagem inicial trata do pensamento de Lourenço Filho, em relação à organização e administração como espaço de intervenção política e desenvolvimento social. Segue-se com o debate sobre a administração e organização na relação com fins da educação na sociedade, e finaliza com a abordagem sobre a organização e administração na sociedade emergente: em busca da racionalidade social.





2. A organização como espaço de intervenção política e desenvolvimento social

A questão da "organização", no contexto da constituição da sociedade liberal-democrática e da organização racional do trabalho, do início do Século XX, constituiu-se no grande problema nacional a ser enfrentado pelos republicanos para realizar o desenvolvimento social. Questão essa, que de maneira igual, foi encampada por Lourenço Filho em suas intervenções intelectuais e profissionais, nas quais demarcou o problema do desenvolvimento da nação republicana como problema de "organização social" de extensão administrativa e educacional.

Em seu discurso "O que é 'nacionalismo'?", proferido na inauguração do núcleo nacionalista em Piracicaba, o jovem Lourenço Filho (1918, p. 4) defendeu que uma nação se faz pela sua organização: "o Brasil precisa de nacionalismo [...] porque carece de organização, porque carece de educação, porque carece de saúde, porque carece de força, de paz, de ordem, de moralidade, nos governos e de consciência nos governados". Em uma nação organizada, os fins para o desenvolvimento social tornam-se comuns para toda a população, além de promover sentimentos de respeito pelo país político e social e encontrar "homens dispostos à guarda dos mesmos interesses e a esperança do mesmo futuro" (LOURENÇO FILHO, 1918).

Tais sentimentos e valores sociais foram abrigados como prerrogativas da educação, mas não da educação retórica, do prestígio e êxito da vida social. Necessitavam de uma escola organizada em novos fins, que abrangessem as "carências" e a "consciência social", garantindo uma cultura geral para o desenvolvimento social e a defesa da nação. Foi nesses termos que Lourenço Filho, em artigo sobre "O ensino no Brasil", editado pelo jornal "O Estado de S. Paulo", em 1921, mostrou que a intervenção social, pela via da nacionalização do ensino, deveria estar imersa na consciência dos problemas da educação popular do país. Para tanto, exigiria uma organização escolar direcionada por fins sociais e orientada pelas ciências modernas (biologia e psicologia).

Os problemas decorrentes da falta de organização para o desenvolvimento social foram do mesmo modo denunciados publicamente, por Lourenço Filho, em discurso de formatura dirigido às normalistas do Ceará: "a desorganização do trabalho, pela falta de preparo técnico e a ausência quase absoluta de instrumentos de



crédito, é um fato que compromete a estabilidade econômica de todo o Estado” (1923, p. 2). A educação é elevada em grau de importância para atender aos interesses da organização da sociedade brasileira que, naquele momento, direcionavam-se para uma formação democrática em contraponto à organização oligárquica.

O desenvolvimento da produção e da industrialização que despontava no país requeria necessariamente nova organização política e econômica pautada numa ampla cultura geral, com base científica. A organização do trabalho fabril imprimiu uma cultura diferenciada de relações, gerando conflito em relação aos hábitos e costumes da sociedade oligárquica. Um novo modelo de organização da sociedade se interpõe nas relações para o desenvolvimento.

Diante da exigência organicista e mecânica do trabalho, os ideais da nova escola encaminham-se como espaço de organização da nova cultura social (MONARCHA, 1989). Quanto maior o conhecimento, maior as possibilidades de inserção do indivíduo nas organizações sociais de trabalho que se instalavam. A falta de educação e de cultura, conforme discurso de Lourenço Filho (1923, p. 2), proferido às normalistas, gerava o “vício que se interpõe a tudo: à correção dos defeitos naturais, à adaptação do homem ao meio que tem de viver, à sua elevação e à sua perfeição”. Assim, a desorganização e a falta de desenvolvimento social resultam “da ignorância popular, da incultura da maioria, que desconhece as suas prerrogativas e os seus direitos” (1923, p. 2).

A educação escolar é categorizada, por Lourenço Filho (1923, p. 1), com amplo poder social e político: “um aparelho de ensino, que se organiza, é uma sociedade que se consolida, encaminha e se aperfeiçoa”. Já o desenvolvimento da sociedade é associado ao desenvolvimento do indivíduo enquanto ser social, pertencente a uma nação. Desenvolvendo o indivíduo desenvolver-se-ia a nação.

Essa preocupação acompanhou a vida pública e de trabalho de Lourenço Filho, tanto que sete anos mais tarde, no “discurso por ocasião da instalação de serviço de Assistência Técnica do Ensino” (1930), em São Paulo, retomou a relação entre o trabalho social e o trabalho da escola. Para o reformador, a sociedade caminhava para “profunda transformação de costumes, de costumes políticos, de costumes de administração, de costumes de trabalho, de costumes de educação”, elevando a vida brasileira para um novo “sentido” (1930, p. 5). No entendimento do autor, tais transformações não poderiam se processar de forma desorganizada e sem a participação da sociedade. O “sentido” da transformação viria de fins sociais delimitados e organizados para o bem comum. Nesses termos, as



mudanças na educação não poderiam ser feitas por proposição dos interesses individuais dos educadores ou dos reformadores, deveriam aproximar-se das mudanças de interesses da organização da sociedade.

A ideia do “bem comum” foi então apresentada pelo reformador como relacionada à elevação cultural do povo pela educação, a qual deveria se realizar não mais por “romantismo pedagógico”, mas nos parâmetros do ensino de “renovação pedagógica”, fundamentada por princípios científicos, metodológicos e socializantes. Em 1926, Lourenço Filho, quando escreveu para o Inquérito, dirigido por Fernando de Azevedo sobre o ensino em São Paulo, já havia posicionado a necessidade da elevação cultural por meio de uma nova organização da escola. A escola teria de ser uma obra eminentemente social, “ser um plano de renovação dos costumes, sem choques com os atuais costumes” (LOURENÇO FILHO, 1926, p. 4). Ocorre que o Brasil República, naquele momento não havia superado as características deixadas pelo largo tempo da colônia e do império. Por conseguinte, a escola pública deveria ser organizada para todos e a comunidade deveria envolver-se para garantir espaços para acolher as crianças de todas as camadas sociais.

Isso não quer dizer que, para o jovem educador e reformador, haveria uma solução rígida ou simplista dos problemas sociais. Para a organização dos cidadãos, a grande dificuldade consistia em despertar o povo para as necessidades sociais e persuadi-los de que deveriam cuidar de seus problemas. Questões como essas envolveriam a instrução. Tal consciência circulante recuperou, de certo modo, o pensamento de Alexis de Tocqueville (1805-1859). Para esse pensador político, em suas célebres análises sobre a Revolução Francesa e sobre a democracia, a manutenção da república democrática passa pelo grau de instrução do povo: “da instrução que esclarece o espírito, da educação que regula os costumes” (TOCQUEVILLE, 2005, p. 357). A preocupação da nação republicana residiu, para Tocqueville, em salvaguardar a liberdade e a igualdade de acesso à educação.

Nessa direção, havia necessidade de organização do Brasil República rumo à liberdade e à igualdade de acesso à educação, uma vez que, entre tantas outras questões, permanecia o problema de ajustamento das novas gerações a novas condições, maneiras e costumes sociais. Questões que envolveriam o acesso à educação, ou seja, a organização da escola para o desenvolvimento social. Conforme afirma Lourenço Filho (1926, p. 4), “a boa escola deve realizar não é apenas o homem, em abstrato, mas o homem de seu



tempo e de seu meio, o homem de que a sociedade tem necessidade, no momento”.

A partir da década de 1930, o problema da organização da educação continuou sendo um problema do desenvolvimento social, porém nutrido por outras motivações. Recorre-se ao pensamento do sociólogo Marcos Almir Madeira (1971) para entender que as relações estavam sendo encaminhadas por outro complexo organizacional. O social passou a apresentar-se na esteira do direito (mesmo que desenvolvido no modo individual); apontou-se a consciência ou o entendimento da existência de grupo (grupo família, grupo econômico, grupo político, grupo-Nação), abrindo-se o que o autor chama de “ciclo do realismo jurídico”. Este representa, para Madeira (1971, p. 163), o deslocamento de noções do “individual puro”, buscando “compreender o indivíduo pela compreensão do grupo”, assentadas em motivações existenciais, uma vez que “essa motivação revela um sentido coletivista, solidarista, grupalista, um intuito de ação conjugada, de trabalho conjugado, de conjugação de valores”.

Oliveira Vianna (1974), intelectual do início do Século XX com grande influência na constituição do pensamento político e social no período, contribui para compreender que, a exemplo dos grandes Estados Modernos, o Brasil, desde a Constituição de 1934 à Constituição de 1946, passando pela de 1937, encaminhou a reação contra o individualismo, de gravitação para o grupo. No entanto, a formação social nacional de ocupação do espaço deu-se por ação individual, minorando o desenvolvimento de consciência coletiva ou de “grupo comunal”. A ausência histórica de mentalidade coletiva gerou uma série de problemas para a organização e a direção da nação. Por isso, para o referido autor, se fazia necessária a intervenção do Estado por intermédio de instituições.

Nesses limites, Oliveira Vianna (1974) acreditava na necessidade da unidade e da centralização como mecanismo de organização da nação e da educação como responsável para desenvolver um novo substrato cultural ou mentalidade para o desenvolvimento social. O sentido da educação do cidadão, para atender às exigências do Estado Moderno, residia no “sentimento de coletividade”, sendo assim, também se realizaria por ações dos sindicatos, convenções coletivas, corporações, autarquias e do próprio Estado Moderno.

Não se tratava, entretanto, para Oliveira Vianna (1974, p. 27), de anular o individualismo, mas de corrigi-lo de maneira a desenvolver o “sentido grupalista” da existência na conduta de cada



um “servir” o bem comum. Os métodos educativos, para o historiador e sociólogo, não intencionavam “absorver o indivíduo no grupo, como pretendiam certas doutrinas universalistas ou totalitaristas”; mas visavam a “completar, em nosso povo, o indivíduo”, no sentido de dar-lhe uma consciência mais viva e clara da sua solidariedade com o grupo a que pertence, de modo a constituir-se numa sociedade de homens, voltados ao sentimento de “interesse geral”, ao “bem da coletividade, da classe, da localidade, da nação” (OLIVEIRA VIANNA, 1974, p. 27).

Esse movimento de deslocamentos do individual para o coletivo, nos termos apresentados, é possível de ser percebido no pensamento de Lourenço Filho. Um dos marcos foi a Conferência proferida no Palácio Tiradentes, a convite do Departamento de Imprensa e Propaganda, em maio de 1940. O conferencista, então diretor do INEP, se empenhou em mostrar que as tendências de origem e organização do indivíduo estão ligadas aos fatos de formação social e política da nação e a educação moderna deve se voltar, ou então, se “importar” por tais questões:

As tendências de educação de um povo são as de sua própria vida social, as gerais e as particulares, as do presente e as do passado. Tudo o que importa e tenha importado à formação histórica e cultural, à organização social e política, às crenças religiosas, ao estatuto da família e ao trabalho, às condições de desenvolvimento demográfico e de produção – isso importa também ao processo educativo [...] (LOURENÇO FILHO, 1940, p. 14).

A educação de um povo, continua o educador, precisa ser intencionalmente organizada, associando os fins às necessidades reais da vida da nação, isto é, ser posta “na direção de objetivos nacionais de ordem, de segurança, de disciplina” (1940, p. 40). O problema da organização da educação, nesse momento, é relacionado a objetivos políticos, ou seja, como um “problema da segurança nacional”. Isso significa que é deslocado do plano individual para o institucional, para ser compreendido em função dos aspectos da vida coletiva: política e social do país.

Para a organização republicana em curso, havia necessidade de os indivíduos envolverem-se com os ideais do Estado Moderno, participando da nova configuração de relações sociais. A educação deixaria “de ser um empreendimento do Estado no sentido formal, para ser um empreendimento sentido e desejado pelo povo, como





obra necessária à direção e ao desenvolvimento da vida social” (LOURENÇO FILHO, 1940, p. 41). Nesse sentido, Lourenço Filho demonstra acreditar que a educação para uma democracia não pode ser marcada apenas como interesse político representado por seus dirigentes. A ideia de organização e de cultura se apresenta associada ao desenvolvimento do indivíduo, cujos interesses precisam, sim, ser encorpados de objetivos voltados para o bem comum. Contudo, como chegar ao indivíduo e alcançar os seus valores, costumes, hábitos e, ao mesmo tempo, vinculá-los aos interesses amplos da sociedade?

3. A administração e organização na relação com fins da educação na sociedade

O caminho traçado por Lourenço Filho para alcançar os objetivos sociais passou pela administração da organização da escola e da formação do professor. Lourenço Filho seguiu o entendimento de que a escola, como instituição de educação intencional e sistemática, tem condições de influir na organização social do pensamento. Para o autor, “educar é influir na organização das condutas motrizes de conservação e defesa da vida, diretas e imediatas, e nas de organização social do pensamento, para reações indiretas e mediatas” (1930, p. 13). Para isso, impõe-se a necessidade da “integração da escola, na ação social educativa de cada comunidade” (1930, p. 7).

No entanto, de acordo com o intelectual educador, a realização da organização da escola e da formação do indivíduo direcionadas a um fim social comum envolve um trabalho amplo de administração em nível de sistema nacional e da mesma forma um trabalho conjunto de capilaridade da educação escolar. Trabalho esse que demanda o educador-administrador: aquele que organiza o sistema, o que organiza a escola (diretor), assim como aquele que organiza a sala de aula (professor).

Em conferência proferida na Academia Brasileira de Letras, a convite da Liga da Defesa Nacional, em agosto de 1940, Lourenço Filho ao discorrer sobre “Alguns aspectos da educação primária”, destaca a dimensão reformadora e restauradora de um povo pela educação a realizar-se numa nova organização social. Assim sendo, pretende-se que a escola



coopere de maneira positiva na formação integral do homem e do cidadão; que cuide da saúde dos escolares; que os inicie nas técnicas do trabalho; que neles suscite sentimentos de maior coesão social, no sentido de aumentar a disciplina interna e de garantir a continuidade histórica de cada povo, em face de outros povos (LOURENÇO FILHO, 2002, p. 37).

Educar é, dessa forma, promover condições para a organização social. A educação consiste em um processo contínuo de adaptação e de desenvolvimento do indivíduo. Na adaptação do indivíduo ao seu ambiente, revela-se a força conservadora da educação; por outro lado, ela proporciona igualmente o desenvolvimento das capacidades do indivíduo que podem ser utilizadas para modificar e dominar o ambiente, o que mostraria a força da mudança e do progresso de uma nação.

Nesse processo de adaptação e desenvolvimento, de conservação e de mudança do indivíduo, a educação deve sempre visar ao "equilíbrio das tendências e aspirações do indivíduo com as do grupo social organizado de que ele recebe a cultura e a segurança, os valores morais e os instrumentos de trabalho, a força da tradição e os elementos com que possa cooperar no progresso" (LOURENÇO FILHO, 2002, p. 62/63).

Nesse entendimento, educação e questões relacionadas ao desenvolvimento social realizam-se em função e em relação a uma cultura social que pode ser influenciada por sua organização. Não pode ser qualquer organização. O que se tem presente é de que se trata de uma organização voltada ao bem comum, o que exigiria condução objetiva e sistemática do administrador.

Apesar da organização educacional se apresentar para Lourenço Filho, desde o início de seu envolvimento público, como um problema social vinculado ao problema da cultura geral, conforme já destacado, é na conferência, com o tema "A psicologia a serviço da organização", realizado no DASP, em 1942, que justificou o sentido filosófico e técnico da organização.

Pautado no pensamento de Dutton,³ Lourenço Filho (1942, p. 1) delimita a ação de organização como "dispor instrumentos, já no

3 Dutton (1796-1869) foi professor de Direito na Universidade de Yale, na qual lecionou até sua morte, desempenhou funções políticas como governador em Connecticut e outros cargos administrativos nos EUA. Lourenço Filho referencia a obra de DUTTON, H., *Principles of Organization*, 1931.



sentido próprio (coisas), já no figurado (pessoas, grupos, relações), para a obtenção de determinado objetivo ou de rendimento certo". Nesse sentido, a organização traz contida em si "um comportamento com um fim em vista, de um ato inteligente", isso significa "a percepção da necessidade – fins; a compreensão de relações simples ou complexas – meios; a verificação causal – meios para fins; o sentido de previsão – meios ao serviço dos fins." (LOURENÇO FILHO, 1942, p. 1). Organização, nesses termos, envolve todo o esforço empregado para a realização de fins.⁴ Exigência que requer mais que conhecimento técnico, requer igualmente saberes científicos dos envolvidos na organização.

Dutton (1965, p. 11) argumenta que a capacidade de organização está em "assegurar a ordem, a disposição e as relações funcionais de todos os elementos em toda e qualquer situação", requisitos esses essenciais e comuns a todas as ciências. Assim sendo, organização na categoria de ciência representa um "importante papel, não somente nos empreendimentos coletivos, mas também em todo o planejamento e em toda a premeditação do indivíduo". Sem contar, continua o autor, que organização, entendida como ciência, entrelaça-se com outras ciências, entre elas "a sociologia, porque, como esta, se interessa pela conduta do homem nas relações sociais", além da colaboração da psicologia, que tem produzido resultados substanciais e práticos, úteis à organização social (DUTTON, 1965, p. 11).

Seguindo a vertente do pensamento de Dutton, Lourenço Filho (1942, p. 2) considera que "a vida é inseparável da organização, [...] onde encontremos um ser vivo, aí reconhecemos um organismo [...] a vida, em si mesma, é organização". O aspecto distintivo, para Lourenço Filho (1942, p. 2), da organização racional é que a organização apresenta-se "não mais como a arte primeira, mas sob a forma de aplicação científica às atividades de produção". Isso representa, conforme palavras de Dutton (1965, p. 12), "que há sempre uma ciência ou teoria de organização servindo de base para a respectiva arte ou técnica". Nesse entendimento, ao pensar em uma organização escolar, caberia uma indagação preliminar: qual ciência ou teoria de organização servirá de base para o administrador ao delinear o planejamento?

4 Dutton (1965, p. 11) acreditava que a "organização é a arte de empregar eficientemente todos os recursos disponíveis, a fim de alcançar determinado objetivo. É evidentemente uma das artes mais antigas entre os homens (...)".



4. Organização e administração na sociedade emergente: a busca da racionalidade social

A questão que encerra a seção anterior é fundamental para o administrador, uma vez que, em uma organização também ocorrem complicações, as quais se manifestam na forma de concorrência, como conflitos de vontades, especialmente, aos serviços de fins idênticos. Os problemas da organização da produção, como o exemplo citado por Lourenço Filho, ocorrem em função da busca desenfreada da eficiência financeira, que motiva a concentração de organizações nacionais e internacionais. Motivado por valores técnicos, econômicos e financeiros, o homem explora o homem, ameaçando entre outras coisas a ordem pública. Para que isso não aconteça, Lourenço Filho (1942, p. 5) acredita que “novos esforços de organização devem ocorrer no plano social” e aponta para a necessidade da intervenção do Estado, “primeiramente com a regulamentação do trabalho; depois com a limitação da propriedade individual [...] e por fim com amplos planos de economia dirigida”.

Lourenço Filho (1942, p. 6) entende que a organização racional utilizada pelas empresas é um expediente científico pautado em princípios e métodos, por isso pode ser utilizado pelo Estado, desde que com a finalidade de combater a “organização dos interesses *não comuns*” (grifo do autor). Os princípios e métodos adotados para a organização racional do Estado devem contribuir para atender aos “interesses comuns ou da vida social”. Assim sendo, essa forma de organização é uma das mais completas integrações humanas. É na condição organizada de integração “que reside, verdadeiramente, o racional, que não significa oposição à natureza humana, mas, ordem, proporção, conciliação dos impulsos e necessidades do homem, sob formas de mais elevada cooperação⁵” (LOURENÇO FILHO, 1942, p. 6).

A dimensão da organização racional para os problemas educacionais, segundo Lourenço Filho (1942), abrange a formação geral e o desenvolvimento do homem na direção de relações sociais de características democráticas. Considerando a conexão processada entre o taylorismo e a psicologia, conforme apresentada na obra de Leon Walther, “Psicologia do serviço industrial”, traduzida por Lourenço Filho, em 1926, a organização da nova escola estava marcada por princípios da organização racional. Essa forma de

5 Lourenço Filho atribui essa forma de pensar a J. Dewey, em sua obra *Human Nature and Conduct*, a Santayana, em *Reason and Common Sense*, e a Blondel.



pensamento gerou muitas controvérsias. Jorge Nagle (1977), por exemplo, comenta que Lourenço Filho, assim como a geração de intelectuais dos anos 1920, apoiou-se, sobretudo, na ciência social para fundamentar uma organização mais “científica” da sociedade.

É relevante ter presente que o contexto do início do Século XX foi marcado por grandes problemas sociais gerados pela transformação da produção. Com a industrialização, houve a necessidade de uma administração diferenciada. O trabalho passou a ser racionalizado, ou seja, passou-se a exigir preparação técnica da matéria prima e da utilização das máquinas. A organização traria, de qualquer modo, uma nova forma de administração das fábricas. Os químicos e engenheiros depositaram confiança ilimitada na possibilidade de substituir o trabalho humano pelo trabalho das máquinas. No entanto, para Leon Walther (1953, p. 17), “mesmo que a força humana fique cada vez mais subordinada à da máquina, esta nunca poderá substituir aquela, caberá sempre ao homem o encargo de conduzi-la e conservá-la”. Para o autor, o fator humano enquanto capacidade de trabalho ficava no primeiro plano da vida econômica e industrial, uma vez que, o “mais trabalho” passaria a ser o centro de interesse do capital e não mais o ser humano.

Leon Walther reportava-se ao pensamento de Taylor.⁶ Para o autor, Taylor foi profundo, relacionando trabalho com o aumento do rendimento, mas não científico. O que propõe Leon Walther (1953), em relação a Taylor, é relacionar os problemas de organização do trabalho humano de produtividade, que geram fadiga, treinamento, ritmo, com a psicologia e a fisiologia. Assim sendo, para Lourenço Filho (1963), Leon Walther acreditava na adaptação psicofísica do operário ao trabalho, na formação profissional com base na psicologia e na adaptação psicofisiológica do trabalho operário como meio para reconhecer o homem no primeiro plano da vida econômica. Nessa direção, empenha-se por meio de processos organizativos, vincular a formação da criança e do adulto ao trabalho e ao desenvolvimento social.

6 Frederick Winslow Taylor (1856-1915) propõe um sistema de racionalização do trabalho como “um conjunto de regras práticas introduzidas nos processos de trabalho industrial destinadas a produzir rendimento máximo”. Essas regras têm “por base o estudo tão exato como possível dos movimentos profissionais, e de sua duração por meio da cronometragem e a mudança na organização interna na fábrica, pela substituição do tradicional sistema de direção pelo sistema chamado funcional” (WALTHER, 1953, p. 40). Nesse sentido, “o grande mérito de Taylor reside, sobretudo, no fato de ter sido o primeiro a tomar em consideração o elemento humano como fator principal da produção” (*idem, idem*).





Compreende-se que é longa a discussão sobre a organização do trabalho e da escola por influência de pensamentos como os descritos. Retomando o recorte desse estudo, entende-se que Lourenço Filho se aproxima das ideias de Leon Walther sobre a administração científica e se empenha em sua defesa, movido pela intenção de superar a fragilidade da organização escolar daquele momento histórico.

Entre as ações de Lourenço Filho na administração estão os procedimentos estatísticos elaborados a partir de recenseamento e a aplicação dos *Testes ABC* às crianças nas escolas. Tais procedimentos aplicavam-se para a organização da educação que abrangia, por exemplo, a elaboração das normatizações, a definição das classes escolares e a organização de programas de ensino como pode ser visto nas reformas educacionais por ele coordenadas no Ceará e em São Paulo.

A organização das classes por afinidade de deficiências do escolar, assinaladas pelos *Testes ABC*, objetivava superar os altos índices de evasão e repetência por meio do atendimento da criança em suas diferenças, para a expansão de suas capacidades intelectuais e sociais. A finalidade do uso de instrumentos técnicos e de fundamentos da psicologia aplicada à definição das classes atenderia desse modo, à expansão de escolaridade com qualidade. Nesse sentido, a busca por um nível mais elevado e qualificado de educação visava proteger, de alguma maneira, os indivíduos de ameaças da organização social da produção, bem como da ideia de reprodução passiva da força de trabalho.

A organização racional do trabalho por Lourenço Filho aparece também na organização do ensino. Ao registrar suas memórias sobre a "Prática de ensino" (1945), no curso de formação de professor no Instituto de Educação/RJ, conclui que o "segredo da grande experiência" da Escola de Professores esteve na "organização racional de trabalho, pela aceitação de que há uma técnica de ensino, certamente complexa e delicada, mas que pode ser ensinada e aprendida. 'Educar-se para educar'" (LOURENÇO FILHO, 2001, p. 59). (Destaque no original).

Essa afirmação remete ao que Lourenço Filho escreveu, em 1926, na introdução da obra de Leon Walther (1953) na qual indica duas questões fundamentais que permeiam a organização da educação escolar nos ideais escolanovista. A primeira ressalta que em tempos de desenvolvimento das ciências humanas, a organização do ensino não pode ser intuitiva. É sistematizada e planejada com base em fundamentos filosóficos, psicológicos e didáticos. Isso significa





que a organização do ensino, no sentido amplo, delineia a relação entre o professor e o aluno por fundamentos científicos. Em segundo lugar, a organização racional de trabalho não significava administração centralizada do trabalho educativo. É preciso levar em consideração que para Lourenço Filho o professor é o principal agente na organização escolar, o qual tem como prerrogativa, conforme os ideais escolanovistas, autonomia na elaboração do programa de ensino.

Quanto a essa segunda questão, recorre-se ao já citado discurso de instalação do Serviço de Assistência Técnica em SP, no qual Lourenço Filho (1930, p. 6) afirmava que a organização dos fins da educação popular seria responsabilidade do Estado, desde que este “reflita, de fato, o espírito, os desejos, as necessidades da coletividade”. No entanto, o modo de atingir os fins “não é, nem pode ser, dentro da moderna compreensão do problema, passível de determinação legal ou regulamentar” (1930, p. 6). A organização dos meios de atingir os fins não se daria pelo Estado de forma centralizada, por outro lado não seria transferido de qualquer modo às escolas. Lourenço Filho se refere à necessidade da organização do sistema de ensino em nível nacional, considerando a participação do educador:

O mestre não pode ser um autômato, mas um criador. [...] nem pode ser livre para praticar o que quiser e como quiser. Então não teríamos uma organização de ensino. Ele é livre na sua didática, isto é, nos meios que pode escolher para a consecução dos ‘fins’ da educação pública (LOURENÇO FILHO, 1930, p. 5). (Destaque no original).

Não pode ser esquecido que esse mestre, a que se refere Lourenço Filho, é aquele que, em um primeiro momento, seria aluno do curso de formação de professor para depois ensinar. Desse modo, o “educar-se para educar” abrangeria não apenas o acesso ao conhecimento por parte do aluno-mestre. Abrangeria o envolvimento pessoal na forma de organização da escola onde vai ensinar.

As medidas de organização da educação para Lourenço Filho envolvem diretamente princípios científicos, políticos e culturais, cujo fim social baseou-se no fortalecimento e na unidade moral da nação. Assim sendo, administrar é entendido como organizar; dar direção à educação que, em tempos modernos, requer racionalização do trabalho escolar por fundamentos científicos, vinculado ao desenvolvimento do indivíduo em sociedade.



5. Considerações Finais

Pretendeu-se com esse estudo trazer para o debate o sentido da organização e administração para Lourenço Filho, que esteve à frente da administração da educação brasileira, em seus diferentes níveis, nos primórdios da luta e defesa da organização democrática, no Brasil República. As suas intervenções abrangiam diretamente a formação do professor e do administrador escolar, tanto na organização dos processos de ensino em suas diretrizes e bases quando à frente ou assessorando o Departamento de Educação do Ministério da Educação e Saúde, quanto na divulgação de ideias e conhecimentos por meio de publicações e organizações de livros e material didático.

Obras como "Introdução ao Estudo da Escola Nova" (1930), do início de sua carreira profissional e "Organização e Administração Escolar: curso básico" (1963), produzido após sua aposentadoria, nortearam o ensino, as ideias e valores nas escolas de formação do professor e administrador em nível médio e superior.

Por fim, é importante ter presente que Lourenço Filho é um educador do seu tempo, dele recebeu influências e influenciou por seu envolvimento ativo na organização e na administração do sistema de educação e da escola brasileira. Assim sendo, esta temática traz elementos da história da organização da educação nacional relacionando-os com o problema de inserção da administração científica na escola que contribuem para pensar a gestão da educação e da escola pública no momento atual.

REFERÊNCIAS

DUTTON, Henry P. *Princípios de organização de negócios*: aplicados às atividades industriais e comerciais. 5. ed. 1965. (Coleção Herrmann Junior).

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. A psicologia a serviço da organização. Conferência realizada no Departamento Administrativo do Serviço Público, 03 de agosto de 1942. *Publicação em separata*. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1942.

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. Alguns aspectos da educação primária, conferência proferida na Academia Brasileira de Letras, em agosto de 1940. In: LOURENÇO FILHO, R.; MONARCA, C. (Orgs.).





Tendências da educação brasileira. 2.ed. Brasília: Inep/MEC, 2002. p. 33-56.

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. Discurso por ocasião da instalação de serviço de Assistência Técnica do Ensino. São Paulo. *Arquivo classificação*: LF pi Lourenço Filho, 1930.12.00, Rio de Janeiro: CPDOC/ FGV, dez., 1930. (Data provável). 9 p.

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. Discurso proferido na formatura dos alunos da Escola Normal de Fortaleza. *Arquivo classificação*: LF pi Lourenço Filho, 1923.00.00, Rio de Janeiro: CPDOC/ FGV, 1923. (Data provável). 5p.

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. O ensino em São Paulo: a Escola Extensa. *Arquivo classificação*: LF pi Lourenço Filho, 1926.00.00/2. Rio de Janeiro: CPDOC/ FGV, 1926. (Data provável). 6p.

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. Que é "nacionalismo?". *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 7 set. 1918. (Conferência inaugural do Núcleo Nacionalista de Piracicaba, p. 4).

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. Prática de ensino {1945}. In: LOURENÇO FILHO, R. (Org.). *A formação de professores: da escola nova à escola de educação*. Brasília: Inep/MEC, 2001. p. 51-60. (Coleção Lourenço Filho, n. 4).

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. Tendência da educação brasileira. *Revista Formação*: mensário sobre educação e sua técnica, Rio de Janeiro, ano III, n. 24, p. 13-41, 1940.

MADEIRA, Marcos Almir. As motivações sociais do psicólogo Lourenço Filho. *Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada*, Rio de Janeiro, v.23, n.3, p. 161-169, jul./set. 1971.

MONARCHA, Carlos (Org.). *A reinvenção da cidade e da multidão: dimensões da modernidade brasileira*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.

NAGLE, Jorge. A educação na primeira república. In: FAUSTO, B. (direção) *História geral da civilização brasileira: o Brasil republicano*. Tomo III. 2.ed.; v. sociedade e instituições (1889-1930), Rio de Janeiro-São Paulo: DIFEL, 1977. p. 259-291.





OLIVEIRA VIANNA, Francisco José. de. *Problemas de organização e problemas de direção: o povo e o governo*. Prefácio de Hermes Lima. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 1974.

TOCQUEVILLE, Alexis de. *A democracia na América: leis e costumes*. Tradução Eduardo Brandão; prefacio, bibliografia e cronologia François Furet., 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

WALTHER, Leon. *Psicologia do trabalho industrial*. Tradução Lourenço Filho. 2.ed., aum. Ed. São Paulo: Melhoramentos, 1953. (1.ed. 1926).

Recebido em: 22 de setembro de 2019

Aceito em: 28 de outubro de 2019

