

GERENCIANDO EXPECTATIVAS NAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS

Managing Expectations In Educational Institutions

Flávia Bastos Pimenta Souza¹

Jackson de Souza Santos²

Marcelo Martins Bueno³

Misleyde Bastos Porto⁴

RESUMO

O presente estudo é uma reflexão sobre o gerenciamento de expectativas nas instituições educacionais. O objetivo geral é demonstrar que a instituição educacional faz parte de um sistema complexo e dinâmico, onde as pessoas envolvidas precisam ser consideradas. Tem como objetivos secundários entender a frustração de expectativas dos diversos atores envolvidos na organização educacional bem como da maneira mais adequada de mitigar os conflitos oriundos das expectativas frustradas. O problema fundamental a ser resolvido é alcançar uma compreensão de que, quando uma expectativa é frustrada, faz-se preciso uma urgente ação dos gestores; A resolução de conflitos é um processo pelo qual as partes envolvidas em um desacordo buscam uma solução para suas diferenças de maneira construtiva e pacífica. Esse processo é crucial em diversos contextos, como no ambiente de trabalho, em escolas, entre grupos sociais ou até mesmo em situações familiares. Esta pesquisa tem abordagem qualitativa e se utiliza dos caminhos metodológicos convencionais da pesquisa bibliográfica. Os autores, que pesquisam distintas áreas tais como: História da Cultura, Educação, Administração e Filosofia, buscam equalizar um tema de extrema relevância acadêmica e desejam contribuir com a prática da gestão educacional.

PALAVRAS-CHAVES: Gerenciamento de Expectativas – Gestão Educacional – Resolução de Conflitos.

¹ Doutoranda (2024-2027) e Mestre (2024) em Educação, Arte e História da Cultura – Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM – São Paulo – SP; Especialista em Psicologia Escolar (FARO/2007); Licenciada em Pedagogia (UNIR/2006) e Licenciada em Artes Visuais (UNIASSELVI/2014). Atuando como Coordenadora Pedagógica (Município de Barueri/SP). E-mail: flaviapimentasouza@gmail.com. Link do Lattes CV: <http://lattes.cnpq.br/7245440773287046>.

² Doutorando (2024-2027) e Mestre (2023) em Educação, Arte e História da Cultura – Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM – São Paulo – SP; Doutor em Ministério (RTS e CPAJ/2018); Especialista em Supervisão Escolar (FACUMINAS/2023) e Gestão Escolar (FACUMINAS/2024); Especialista em Psicologia Escolar (FARO/2007); Bacharel em Teologia (SPNB/2010) e Licenciado em Pedagogia (UNIR/2006). Licenciado em História (ÚNICA/2024). Atuando como Coordenador Pedagógico (Município de Itapevi/SP). E-mail: pastorjacksonflavia@gmail.com. Link do Lattes CV: <https://lattes.cnpq.br/0996723864322351>.

³ Doutor e Mestre em Filosofia Política pelo Programa de Pós-graduação em Filosofia da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Graduado em Filosofia e em Pedagogia. Professor Titular do Corpo Permanente do Programa de Pós-graduação em Educação, Arte e História da Cultura (PPGEAHC) e Membro do Núcleo de Estudos Avançados (NEA) ambos na Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: marcelo.bueno@mackenzie.br; Link do Lattes CV: <http://lattes.cnpq.br/5593879626315474>.

⁴ Mestre em Administração (2023) - Gestão de Organizações - Universidade Federal do Espírito Santos - UFES; Graduada em Administração (UFES/2018); Formada em Magistério (Nível Técnico/Profissionalizante - 1998). Atuando como Analista de Previdência (FUNSSEST/ES). E-mail: misbastos@hotmail.com Link do Lattes CV: <http://lattes.cnpq.br/0763224199801893>.



ABSTRACT

The present study is a reflection on managing expectations in educational institutions. The general objective is to demonstrate that the educational institution is part of a complex and dynamic system, where the people involved need to be considered. Its secondary objectives are to understand the frustration of expectations of the various actors involved in the educational organization as well as the most appropriate way to mitigate conflicts arising from frustrated expectations. The fundamental problem to be resolved is to reach an understanding that, when an expectation is frustrated, urgent action from managers is necessary; Conflict resolution is a process by which parties involved in a disagreement seek a solution to their differences in a constructive and peaceful manner. This process is crucial in different contexts, such as the workplace, schools, social groups or even family situations. This research has a qualitative approach and uses conventional methodological paths of bibliographic research. The authors, who research different areas such as: History of Culture, Education, Administration and Philosophy, seek to equalize a topic of extreme academic relevance and wish to contribute to the practice of educational management.

KEYWORDS: Expectation Management – Educational Management – Conflict Resolution.

INTRODUÇÃO

As instituições educacionais são parte de um sistema complexo e dinâmico. Educação como um sistema é uma visão que reconhece a educação não apenas como um conjunto de práticas isoladas, mas como um complexo e interconectado processo de componentes que funcionam em conjunto para atingir objetivos específicos. Esse sistema abrange diferentes níveis, partes e interações que, quando bem coordenados, permitem o desenvolvimento integral dos indivíduos e o avanço da sociedade.

As principais características do sistema Educacional são: Componentes Interdependentes - O sistema educacional é composto por vários componentes que interagem entre si, tais como: **Currículo:** Conteúdos, habilidades e competências a serem ensinados; **Professores e Educadores:** Agentes que mediadores do processo de ensino-aprendizagem; **Alunos:** Destinatários do ensino, cujos perfis e necessidades variam; **Infraestrutura:** Escolas, tecnologias, materiais didáticos e recursos pedagógicos; **Avaliação:** Métodos e ferramentas usadas para medir o aprendizado e a progressão dos estudantes; **Gestão e Políticas Públicas:** Diretrizes que orientam o funcionamento do sistema, incluindo legislação e financiamento.



O sistema educacional busca **objetivos amplos**, como: **Formação integral** dos indivíduos, incluindo aspectos cognitivos, sociais e emocionais; **Desenvolvimento de competências e habilidades** que preparem os alunos para a vida adulta, para o mercado de trabalho e para a cidadania; **Promoção de equidade e inclusão**, garantindo que todos os alunos, independentemente de sua origem, tenham acesso a uma educação de qualidade; **Preservação e transformação cultural**, transmitindo conhecimentos, valores e práticas para as novas gerações, ao mesmo tempo que fomenta a inovação e a adaptação a novos contextos.

Como todo sistema, a educação envolve fluxos de feedback entre suas partes. O desempenho dos alunos influencia a metodologia de ensino, a qual, por sua vez, é ajustada para atender melhor às necessidades deles. As avaliações feitas aos estudantes geram informações que podem impactar decisões sobre currículos, políticas educacionais e práticas pedagógicas.

O sistema educacional não opera de forma isolada; ele é influenciado por fatores sociais, econômicos e culturais. Por exemplo, as políticas públicas de educação podem ser afetadas por mudanças políticas e econômicas. Além disso, a educação desempenha um papel vital no desenvolvimento social e na redução das desigualdades, sendo essencial para a mobilidade social.

O sistema educacional está em constante transformação, adaptando-se a novas realidades e necessidades. Isso envolve não apenas ajustes curriculares e metodológicos, mas também um processo contínuo de inovação. Mudanças nas tecnologias, nas necessidades do mercado de trabalho, nas questões sociais e ambientais exigem um sistema educacional ágil, capaz de responder de maneira flexível a essas demandas.

Segundo Motta e Vasconcelos (2006) por volta de 1950, as organizações eram altamente fechadas, sendo seu único objeto de êxito a eficiência operacional e conseqüentemente, os resultados. Portanto, organizações eram considerados como sistemas fechados. A mudança dessa perspectiva veio a partir da Segunda Guerra mundial, que evidenciou a mutualidade da dependência de todos os países envolvidos, pois eles eram partes diferentes de



um sistema global. Esse entendimento foi uma das principais premissas para o surgimento do conceito de sistemas abertos. Nesta perspectiva, as organizações, influenciam e são influenciadas pelo meio em que atuam. Luhmann afirma que:

[...] os próprios sistemas organizacionais reagem à diferença entre eles e seus ambientes na base de suas escolhas estruturais, a partir do fato de que estruturas ambientais e estruturas sistêmicas, algumas vezes, variam ou podem ser modificadas, tanto dependendo quanto independentemente uma das outras. (LUHMANN, 1976, p. 108):

Esse fenômeno retrata bem a dinâmica de uma Instituição Educacional que tem uma característica de influenciar e ser influenciada por seu meio. Mudanças na legislação, instabilidade econômica, desequilíbrio demográfico são fortes influenciadores na gestão de uma instituição educacional. A satisfação dos colaboradores (ativos) pode influenciar na decisão de futuros colaboradores que terão ou não interesse em construir sua carreira como profissionais da educação. Dependerá muito das expectativas construídas, se atendidas ou não. Nos termos de Luhmann (1995, p. 127) isso representa que: “O outro pode agir de outra forma da que eu esperava precisamente “se” e “porque” ele sabe o que eu espero”.

Outra realidade presente em organismos educacionais é que influências externas e internas podem contribuir para mudanças de gestores e gestão de uma Instituição Educacional. Alteração do sistema operacional para adequação a demanda de novos rumos políticos, otimização na parte operacional ou mesmo adequação as novas legislações, são processos que podem ocorrer devido influências internas ou externas das organizações educacionais. Do mesmo modo que, políticas ultrapassadas e mudanças no formato de gestão podem causar resultados negativos em seu meio interno.

Neste sentido, o gerenciamento adequado das expectativas são fatores essenciais para o bom desempenho dos vários processos e pessoas dentro de uma Instituição Educacional, além do que, por meio desse equilíbrio das expectativas haverá uma adequada aceitação dos desafios que se impõem na trajetória de cada sistema educacional.



O QUE É UMA EXPECTATIVA?

Pode-se dizer que expectativa é a promessa de algo que ainda não aconteceu. Ela é percebida no futuro, pois é a espera que ocorra tudo que foi prometido e programado, mas ainda não foi consumado. Por ser uma meta a ser atingida, a expectativa se mantém através da esperança de que o que se espera vai se cumprir. Por se tratar de um conceito chave neste estudo, o melhor entendimento do significado de expectativa perpassa a compreensão dos conceitos de complexidade e de diferenciação na perspectiva de Luhmann (2011). Isso porque a expectativa é sempre um fenômeno complexo, e que ocorre de forma distinta em cada pessoa.

Complexidade, para Luhmann (2011), representa todas as possíveis relações em todos os âmbitos. Já o conceito de diferenciação trata da separação da estrutura em subsistemas, a fim de reduzir a complexidade, sendo que essa redução ocorre com a possibilidade de generalização. Assim, expectativa é responsável por flexibilizar a busca de um comportamento futuro comum (LUHMANN, 2011).

Compreender expectativa na perspectiva sistêmica permitirá os gestores dos diversos organismos educacionais perceberem, que as incertezas podem ser enfrentadas e que medidas e ações podem ser tomadas simultaneamente quando do surgimento das incertezas. (COPELAND e DOLGOFF, 2008). Quando se trata de expectativas, não se pode esquecer que ela depende da expectativa das expectativas de terceiros para serem concretizadas, ou seja, [...] “ter expectativa sobre a expectativa que se tem dele” (LUHMANN, 1983, p. 48). É essa concepção que alimenta a interação dos homens na sociedade ocasionando a redução da complexidade e colaborando para o aumento da previsibilidade e redução da insegurança.

De acordo com Luhmann (2011) o futuro é o ponto central da expectativa, pois ela diz respeito a uma situação que virá, ou seja, que ainda não aconteceu. Assim, conceitua-se expectativa na ação que se dirige ao futuro, a sua concretização ou satisfação representa o presente, o passado é a sentença dessa expectativa. Portanto, não é possível controlar a expectativa uma vez que

ela é tão subjetiva. Sendo assim, ao considerar que quanto mais complexa for uma expectativa, maior dificuldade haverá em conseguir generalizá-la, fez-se necessário pensar em artifícios para reduzir a complexidade. Essa redução tornou-se imprescindível para minimizar possíveis desapontamentos e frustrações.

Segundo Neves (2006) ganha particular relevância entender que, o aumento da complexidade não é um ponto negativo, pois ela indica o grau de modernidade de uma sociedade, pois quanto mais complexa, mais moderna a sociedade é. Pouco se aborda acerca da importância da expectativa, sendo ela comumente percebida no campo sensorial e intangível. Mas um fato que se sobrepõe a essa percepção é a de que expectativa é intrínseca ao ser humano: todos nascem com expectativas, as quais continuam sendo geradas ao longo da vida.

Conforme Luhmann (2011) como expectativa se refere a um fato ainda não tangível, torna-se difícil administrá-la e controlá-la. Desta forma, a máxima para se compreender a importância de expectativas é compreender que, ela é uma interação de dependência de expectativa, das expectativas de terceiros que ocorre durante toda a vida. A este respeito o autor destacou:

[...] todo experimentar e agir social possui dupla relevância: uma no nível das expectativas imediatas de comportamento, na satisfação ou no desapontamento daquilo que se espera do outro; a outra em termos de avaliação do significado do comportamento próprio em relação a expectativa do outro. (LUHMANN, 1980, p. 48).

A este respeito Neves (2006) complementa que, não é possível negar que uma sociedade moderna caminha para um alto grau de complexidade. Assim, faz-se necessário que se crie um número grande de contingências e de diferenciação funcional, todavia, de acordo com o referido autor, esse processo pode não ser suficiente para a redução da complexidade. Trata-se então de entender, que sempre haverá um desequilíbrio entre o sistema e ambiente e é isso que proporciona o progresso da humanidade.

Ainda para Neves (2006) a existência de baixa complexidade entre o sistema e o ambiente, pode ocasionar mudança na expectativa já esperada. Portanto, torna-se importante compreender o grau de complexidade



que a sociedade está inserida para que as expectativas criadas e esperadas não sejam alteradas sem controle. Então, se de certa forma a expectativa seleciona dentro de todas as suas escolhas (complexidade) [...] “por outro lado, ela une descontinuidades em questões factuais, temporais e sociais, de modo que uma expectativa pode ainda ser usada quando a situação muda” (LUHMANN, 1995, p. 97). Perceber o grau de complexidade existente na organização ao qual está inserida é essencial para a gestão das expectativas de seus *stakeholders*, pois através dela será possível fomentar a generalização das expectativas.

Neves (2006) destaca ainda que, a complexidade é algo muito presente quando se aborda expectativas, sendo preciso considerar que a potencialidade da complexidade dependerá do meio em que está inserida. Ainda segundo o mesmo autor, isso acontece porque não se consegue diferenciação funcional ou a estruturação da complexidade existe e relacionam-se com as expectativas.

Neste contexto, Luhmann (2011) entende que, expectativas são processos complexos que podem ser em algum momento muito subjetivo. O mais preocupante segundo o referido autor, é constatar que a complexidade das expectativas se dá, com o aumento do volume das variáveis existentes, tal aumento ocasiona a geração de mais complexidade do que o sistema está preparado para suportar. Assim, o próprio autor apresenta uma pergunta: “[...] como um sistema (menos complexo) poderia estabelecer uma relação com o meio (mais complexo)” (LUHMANN, 2011, p. 179).

Para Luhmann (2011) quanto maior o nível de complexidade, maior será a necessidade de diferenciação funcional, dificultando assim a generalização das expectativas. É importante considerar que, a generalização da expectativa possibilita uma homogeneização dos papéis dos atores sociais, onde cada um consegue identificar o que se pode esperar do outro. Portanto, não se trata de alienação, mas sim, de facilitar as relações e convívio social, de maneira que seja possível amenizar as possíveis frustrações e conflitos de interesses. Expectativas frustradas geram conflito e insatisfação mesmo que essa frustração ocorra por um motivo positivo (LUHMANN, 1983).

A este respeito Luhmann (2011) destacou que:

[...] expectativa indica a elasticidade e os resultados de generalização que são necessários em um comportamento futuro. [...] explicar a expectativa como o resultado de uma espécie de familiaridade concreta com o mundo, que deixa de ser definida com contorno perfeitamente exatos. Mediante as expectativas, percebemos que os contextos de sentido, relativamente invariáveis, possibilitam-nos alcançar fins concretos, quando unimos passado e futuro (LUHMANN, 2011, p.325 e 330).

Ainda para Luhmann (2011) expectativa é responsável por flexibilizar a assimilação, das atitudes comportamentais dos atores sociais. Essa assimilação facilitará a identificação de familiaridade com o meio, tornando-o mais real e tangível. Desse modo, a expectativa sai do campo sensorio e passa a ser alcançável e possível.

AS PRINCIPAIS EXPECTATIVAS NO CONTEXTO EDUCACIONAL

A expectativa em relação ao sistema educacional envolve uma série de fatores e desejos que refletem as necessidades da sociedade, o avanço das tecnologias e as mudanças nos paradigmas pedagógicos. Em geral, as principais expectativas (A luz da LDB/9394/96) podem ser agrupadas em alguns postos-chave, tais como:

Qualidade de Ensino

Há uma grande expectativa de que as escolas ofereçam uma educação de alta qualidade, com professores bem preparados, currículos atualizados e que atendam às diversas necessidades dos alunos. A melhoria da qualidade do ensino é uma prioridade em muitos sistemas educacionais, especialmente em países em desenvolvimento.

Inovação e Tecnologia

Com o avanço tecnológico, espera-se que as escolas integrem novas ferramentas digitais e recursos inovadores para enriquecer o aprendizado. Isso inclui o uso de plataformas educacionais online, inteligência artificial, realidade aumentada e outras tecnologias que podem personalizar a aprendizagem e tornar o ensino mais dinâmico.

Inclusão e Diversidade

A expectativa é de que o sistema educacional seja mais inclusivo, atendendo às diversas necessidades de aprendizagem de diferentes grupos, como alunos com deficiência, estudantes de diferentes origens socioeconômicas, culturais e étnicas. Isso implica na criação de um ambiente mais acolhedor e acessível, que respeite e valorize a diversidade.

Desenvolvimento de Competências Socioemocionais

Além do domínio de conteúdos acadêmicos, há uma crescente ênfase no desenvolvimento de habilidades socioemocionais, como empatia, resiliência, criatividade, comunicação e colaboração. O sistema educacional é cada vez mais visto como um espaço para preparar os alunos não só para o mercado de trabalho, mas também para a vida em sociedade.

Preparo para o Futuro do Trabalho

Em um mundo em constante transformação, há uma grande expectativa de que a educação prepare os alunos para profissões que ainda não existem, para a adaptação a novas tecnologias e para o aprendizado contínuo. O ensino de habilidades digitais, pensamento crítico e resolução de problemas é considerado essencial para o futuro do trabalho.

Equidade e Acesso

Espera-se que o sistema educacional promova maior equidade, oferecendo as mesmas oportunidades de aprendizado para todos, independentemente de sua classe social, etnia ou local de origem. Isso significa garantir que os recursos educacionais sejam distribuídos de maneira mais justa e que todos os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade.

Reformas e Adaptação ao Contexto Global

O sistema educacional também precisa estar em constante adaptação para enfrentar os desafios globais, como as mudanças climáticas, a globalização e as crises econômicas. As reformas educacionais devem levar em conta essas transformações, preparando os alunos para lidar com esses novos desafios de forma crítica e inovadora.

Participação da Família e da Comunidade

O papel da família e da comunidade no processo educacional é cada vez mais reconhecido. Espera-se que a educação seja um esforço colaborativo entre a escola, os pais e a comunidade em geral, criando um ambiente mais integrado e de apoio ao desenvolvimento do aluno.

A seguridade do Docente

Com as recentes reformas previdenciárias a expectativa de aposentadoria dos educadores ficou um pouco mais distante. É notória a insatisfação dos docentes com o estendimento dos prazos para usufruir dos benefícios previdenciários.

Em resumo, as expectativas sobre o sistema educacional são amplas e multifacetadas, refletindo um desejo de transformação que atenda às necessidades de uma sociedade em mudança, preparando as novas gerações para os desafios do futuro.

Para muitos, a expectativa criada ao se adquirir uma previdência complementar é a, manutenção do mesmo padrão de vida quando aposentado, assegurando ao titular e aos seus dependentes estabilidade financeira, independência e segurança nessa nova fase da vida. Tendo como premissa ser de longo prazo, a previdência complementar é a responsável por sustentar as expectativas de futuro de um participante.

Em resumo, as expectativas sobre o sistema educacional são amplas e multifacetadas, refletindo um desejo de transformação que atenda às necessidades de uma sociedade em mudança, preparando as novas gerações para os desafios do futuro. Um bom gerenciamento de expectativa é uma tarefa que traz grandes desafios já que, depende de diversos fatores que podem interferir na expectativa esperada e prometida. Vê-se, pois, que, por se tratar de assuntos diversificados e futuristas, sua complexidade é alta, o que pode ocasionar frustrações e desilusões ao longo do processo.



EXPECTATIVAS NORMATIVAS E COGNITIVAS

A sociedade é dinâmica e com isso pode apresentar em algum momento uma conduta desviante, que resultará no desapontamento da expectativa. Como alternativa a essa situação, pode-se pensar em uma remodelagem das expectativas desapontadas como uma forma de adaptação à realidade decepcionante. Ou, por outro lado, persistir com a expectativa e passar a vida reivindicando contra a realidade que decepciona. Como resultado dessa situação, podem surgir dois tipos de expectativas: as “normativas” e as “cognitivas” (LUHMANN, 1980). A este respeito Greco (2000, p. 139-140) destacou que "Embora se deseje que a realidade adapte-se à expectativa, ela resiste mesmo diante da frustração (continua a valer contra fatos)".

Para Luhmann (1980) as expectativas cognitivas são aquelas mais flexíveis, pois elas se adaptam com mais facilidade no caso de desapontamento. Já as expectativas normativas persistem e não são deixadas de lado se alguém não as cumpre. Neste contexto, a expectativa cognitiva permite assimilar os desapontamentos de forma a aprender com eles, mesmo que, em várias ocasiões isso ocorra inconscientemente. Já as expectativas normativas se posicionam de forma contrária, tendo como atributo, não se dispor a assimilar os possíveis desapontamentos. Em um mundo complexo e contingente os desapontamentos são de fato passíveis de acontecer.

Neste contexto, a decisão de abandonar ou persistir na expectativa esperada dependerá do quanto ela é importante e qual a sua relevância na situação apresentada. Dessa forma, fica mais fácil renunciar uma expectativa quando ela não afeta negativamente nenhuma área significativa, nem causará um desapontamento que gerará muitos conflitos (LUHMANN, 1980).

Segundo Neves (2006) a expectativa normativa pode ser concebida, como aquela que cobra do ator social a obediência a uma ordem normativa legítima. É nesse contexto que, ocorrendo o desvio dessa expectativa o ator torna-se diferente da identidade coletiva. Só dessa forma que é possível identificar uma conduta desviante. Para uma ação além da expectativa cognitiva, Neves (2006) também destaca, que é preciso pensar em expectativas

normativas inesperadas. Segundo o autor citado, algumas expectativas não estão previstas na configuração das expectativas normativas já existentes e dominantes, portanto, pensar nessa concepção possibilitará a amenização do desapontamento. Assim, todo e qualquer desvio possível de acontecer pode ser selecionado e rejeitado, ou simplesmente tratado de maneira indiferente.

Tanto Luhmann (1980) quanto Neves (2006) reconhecem a importância das duas expectativas para a convivência social. De acordo com esses autores, sempre se esperará algum desapontamento devido à complexidade que o mundo está inserido, pois mesmo sendo contingente ele ocasionalmente produzirá ações inesperadas uns dos outros. Em uma experimentação natural, isso é insignificante para a expectativa, entretanto, essa reação só é possível por utilizar um processo de inativação de símbolos, já que, uma expectativa no sentido literal não vê com indiferença sua satisfação ou seu desapontamento. Assim, ganha particular relevância o conceito de norma que, segundo Luhmann (1983, p. 57, *itálico no original*), "são expectativas de comportamento estabilizadas em termos *contrafáticos*".

Para Luhmann (1980) independente de satisfação ou de desapontamento, toda expectativa é fática, ou seja, é um fato. Assim, o fático está relacionado ao normativo e o que for diferente do normativo não é fático e sim cognitivo. Essa é a única direção lógica entre essas duas orientações quando se pretende sanar desapontamentos. A diferença entre as duas expectativas não é limitadora, pois disponibiliza duas estratégias que, mesmo diferentes possibilitarão continuidade da vida após o desapontamento, podendo ser ou não assimilada.

De acordo com Luhmann (1980, p. 63 e 64):

Mesmo quando se tem expectativas cognitivas, ou seja, quando se está disposto a assimilação, nem todo desapontamento leva à adaptação. [...] Especialmente aquelas expectativas comprovadas e centrais na estrutura cognitiva não são abandonadas tão rapidamente assim. [...] as expectativas normativas não estão atadas à sua proclamada resistência à assimilação. A possibilidade de perseverança interna de expectativas repetidamente desapontadas tem seus limites. [...] Ninguém se ridiculariza ao sustentar suas expectativas no âmbito normativo, professando-as apesar das decepções (ou ao adaptar-se aos fatos no âmbito das expectativas cognitivas).



Vê-se, pois, que as reações *ad hoc*, ou seja, que são destinadas para cada finalidade em relação as expectativas normativas e cognitivas, não são tão literais. De certo modo, para Luhmann (1983) nem sempre as expectativas cognitivas estão dispostas a ceder, afinal, elas existem por uma razão e por isso espera-se que sejam expectáveis. As expectativas normativas existem para serem cumpridas, por isso existe tanta resistência no caso de não observação a elas. É preciso ressaltar que algumas normas têm mais flexibilidade que outras, possibilitando assim algumas adaptações.

EXPECTATIVAS INSTITUCIONALIZADAS

Entende-se por institucionalização um processo regular, homogêneo, propenso a poucas mudanças. Estabilizadas através de normas e regras socialmente aceitas e que resistem ao surgimento de diferenciações, procurando padronizar ações esperadas e atitudes presentes, dentro e fora do meio organizacional. Assim, para Scott (2001, p. 50) “instituições impõe restrições definindo limites legais, morais e culturais que separam atividades legítimas de ilegítimas [...]”. Essa visão se baseia na dinâmica social e organizacional, que apresenta grande resistência a mudanças, por isso, busca na institucionalização a sensação de estabilidade.

Do ponto de vista de Crubellate (2007) é preciso vencer paradigmas do passado, em relação as clássicas dicotomias da teoria institucional nas organizações. Pois, racionalmente, toda ação de um ator social busca, em primeiro lugar, atender aos seus próprios interesses. A este respeito, Granovetter (1985, p. 481) assim se manifestou, ao afirmar que: “Desse modo a ação é entendida como produto de sujeitos em busca da maximização de seus próprios interesses, “[...] afetados minimamente pelas relações sociais”.

Luhmann (1983) considera que a institucionalização é a resposta para homogeneizar comportamentos em uma organização. Verifica-se que as organizações nos dias de hoje, caracterizam-se como ambientes altamente institucionalizados, padronizados que objetivam conformar, ou deixar conforme,



as ações presentes e futuras de seus atores sociais, buscando no passado uma referência de modelo aceitável.

As primeiras discussões de caráter institucionalista tanto na política, na economia quanto nas ciências sociais começaram no Século XIX. Para Fonseca, Silva e Crubellate (2005) mesmo entendendo a institucionalização, como algo presente e até certo ponto positiva, tem que se considerar que o sistema social criou uma sociedade altamente complexa, apresentando diversidades culturais, religiosas, sociais, econômicas dentre outras. Sendo assim, a busca pela institucionalização pode ser um processo muito complexo em algumas estruturas sociais.

Conforme Luhmann (1980) a institucionalização de expectativas é de suma importância para mitigação de frustrações, desilusões e conflitos do sistema social. Ela tem se mostrado um grande desafio ao se pensar que, o convívio social é baseado em interações de seus atores. É importante considerar, que a sociedade não se sente segura e nem satisfeita, somente com a apreciação da expectativa normativa, pois para que ela seja efetiva é preciso o aumento da quantidade dessa expectativa para assim conseguir uma aceitável amenização de conflitos.

Segundo Luhmann (1983) com essa pluralidade é muito comum que conflitos ocorram dentro das próprias expectativas normativas, ocasionado desapontamentos. Assim, “é perfeitamente normal que projeções normativas conflitam uma com as outras, e que a norma de um torne-se o desapontamento de outro” (LUHMANN, 1983, p. 77).

Fonseca, Silva e Crubellate (2005) discutem a institucionalização destacando sua flexibilidade em relação ao tempo. Para esses autores, nem mesmo a institucionalização é imune ao tempo, podendo ela passar por mudanças mesmo que sejam pequenas. Essa versão não é a única pela qual cabe dizer, que o tempo é responsável por prováveis mudanças na institucionalização das expectativas. Luhmann (1983) entende que, além do tempo, as interações sociais também podem interferir de alguma maneira na estabilidade da institucionalização, portanto, destaca que “[...] é necessário



manter e até mesmo ampliar a eficiência da institucionalização no sentido da melhor seletividade e da estabilidade social de expectativas comportamentais". (LUHMANN, 1983, p.87).

Ainda de acordo com Luhmann (1980) a institucionalização serve para condensar as expectativas dos atores sociais trazendo uniformidade de interesses, proporcionando assim, a diminuição de conflitos. Não menos importante que essa consideração, entretanto, é que a institucionalização vai depender do grau de diferenciação, ou seja, quanto maior a diferenciação funcional mais difícil será a institucionalização.

A institucionalização quer, porém, dizer que o consenso sobre determinadas expectativas de comportamento sugere e pode ser utilizado como fundamento da ação. Isso só é possível quando o consenso realmente persiste em grande dimensão, ou quando é simulado através da não declaração de falta de consenso. (LUHMANN, 1980, p. 104).

De acordo com Luhmann (1980) a institucionalização só ocorrerá através do consenso, sendo ele elemento indispensável para a generalização das expectativas. Ainda segundo o referido autor, o consenso precisa acontecer em larga escala para que se consiga o resultado desejado. É importante considerar que, para acontecer a institucionalização nem é preciso que o consenso exista realmente, ele pode ser somente subentendido como presente.

Segundo McDonald (2004) um dos principais motivos para promover a institucionalização das expectativas nos organismos educacionais está relacionada a mitigação dos conflitos de interesses. Pode-se dizer que, as principais características da teoria institucionalista quando aplicada no caso de uma Instituição Educacional podem ser observadas quando: se compreende que quanto mais eficaz e diligente for a instituição, maior será a satisfação de seus interesses; a instituição consegue desenvolver uma administração consistente independente de qual ou quem sejam seus dirigentes, tendo eles a obrigação de serem fiéis aos interesses da instituição; consegue imputar em seus dirigentes uma atitude fiel em que priorize os interesses da instituição.



Para Pagliarini (2006) conflitos de interesses podem aparecer, quando não se observa ou quando se desviam das boas práticas de governança. A mesma autora reforça ao dizer que, interesses ilegítimos de algum dos atores sociais ou de ambos podem proporcionar possíveis conflitos de interesses em uma Instituição Educacional. Agir ilegalmente, fora dos padrões éticos, em benefício próprio ou de terceiros causará grande frustração e desilusão, demonstrando com isso, a pouca institucionalização de expectativas existente. A institucionalização de expectativas estabiliza as expectativas sociais como forma de evitar decepções, para Luhmann (1980, p. 81) “Sua função reside em uma distribuição tangível de encargos e riscos comportamentais, que tornam provável a manutenção de uma redução social vivenciada [...]”.

Segundo Luhmann (1980) atingir certo grau de institucionalização das expectativas, resulta na compreensão da alta gestão sobre a importância de sua função. Isso ocorre porque, delimitando seus papéis, os conflitos poderão ser evitados, sendo importante compreender que [...] "o ator tem que esperar algo daquele que espera, e que sem a expectativa de uma ação do que espera não é possível ter expectativa sobre qual ação é esperada". (LUHMANN, 1980, p. 78).

De acordo com Pagliarini (2006) a institucionalização das expectativas pode e deve mitigar interesses conflitantes nos organismos sociais, seja equilibrando expectativas esperadas dos seus atores sociais, ou tornando suas expectativas mais generalizadas. Uma boa gestão tem como sua essência administrar expectativas, lembrados de que todas as decisões tomadas pelos dirigentes no presente, refletirão no resultado que se obterá no futuro. Assim, torna-se imprescindível a busca pela diminuição de interesses conflitantes, sabendo que:

[...] interesse conflitante é aquele derivado de relação pactual em relação à qual uma das partes representa, direta ou indiretamente, o interesse de um dirigente, incompatível com o interesse da entidade. Em resumo, há interesse conflitante quando o dirigente não pode decidir com imparcialidade ou, se o faz, contraria o dever de lealdade que deve observar para com a entidade que dirige. (PAGLIARINI, 2006, p. 59 e 60).



Espera-se dessa forma, compreender a importância da institucionalização da expectativa em uma Instituição Educacional. Para isso, entender os motivos que dificultam a generalização de expectativas facilitará alcançar o consenso necessário para a institucionalização das expectativas. Por apresentar uma estrutura altamente complexa, aliado ao fato de ser um contrato de longo prazo, a organização é uma das maiores interessadas na institucionalização de expectativas.

GERENCIANDO EXPECTATIVAS NA PRÁTICA

A prática do gerenciamento de expectativas passa pela compreensão de cada integrante do grupo do seu papel a desempenhar. Segundo Cohen e Fink (2003) a adoção de papéis atribui diferença aos indivíduos a partir dos comportamentos, atitudes, cargos e funções que lhe competem na organização. A adoção de papéis facilita identificar um grupo de atividades que compõe ou fazem parte de uma organização, sendo, portanto, “um sistema [...] mediante os quais as pessoas se mantêm interrelacionadas” (MOTTA e VASCONCELOS, 2006, p. 182).

Para Luhmann (1980) a adoção de papéis é um processo complexo, que só é compreendida e aprendida com a participação de um terceiro, em um sistema social com papéis pré-constituídos. O referido autor utiliza como exemplo uma mãe, que só reconhece seu papel de mãe quando tem um filho. A adoção e a assimilação de papéis acontecem, quando se olha para o papel alheio e nota-se o seu próprio papel. O reconhecimento do papel acontece por meio da auto identificação.

O desempenho de papéis leva ainda a uma intuição dos papéis dos outros, a uma troca de perspectivas, à estabilização das expectativas complementares de interpretação e de premissas prevaletentes de interpretação significativa - ou então esse desempenho tem de ser interrompido por falta de possibilidade de entendimento. (LUHMANN, 1980, p. 74)

A identificação de papéis só é factível com a percepção do papel do próximo, essa apropriação ou comparação é que possibilitará a percepção de seu próprio papel facilitando a inclusão e aceitação dentro da organização.



Em contra partida Luhmann (1980) destaca, que uma das desvantagens da formação de papéis considerando a identidade de outros acontece, quando a importância dada ao papel passa a ter maior valor do que o comportamento das pessoas. Assim, é importante entender que: “O outro é uma pessoa e não um papel, e através dele como pessoa, e não como um papel, eu comprovo a minha própria identidade como pessoa” (LUHMANN, 1980, p. 73).

A este respeito Motta e Vasconcelos (2006) complementam que, papel está diretamente relacionada a expectativa que se tem do papel dos outros, pois cada pessoa que participa de um grupo com papéis definidos tem expectativas sobre o papel de seus pares. “Da mesma forma, cada participante percebe e interpreta essas expectativas no sentido de alterar ou reforçar o seu comportamento do papel” (MOTTA e VASCONCELOS, 2006, p.182).

Ainda segundo Cohen e Fink (2003) a adoção de papéis é um mecanismo essencial para, organizar e conectar os comportamentos das pessoa dentro de um sistema social, pois “eles muitas vezes dão apoio ao sentido básico de adequação da pessoa” (COHEN, FINK, 2003, p. 182). Em uma Instituição Educacional a definição de papéis pode ser utilizada para apontar o comportamento e atitude esperada de cada integrante da equipe, pois, estabelecendo limites e sendo eles bem compreendidos e aceitos potencializará a diminuição de conflitos dentro daquela organização.

Considerando os conceitos de Cohen e Fink (2003) e fazendo aplicação para uma Instituição Educacional, percebe-se que, a adoção de papéis define o papel de cada ator social promovendo atitudes regulares e uma esperada sinergia das expectativas. Portanto, é de grande valor ter bem definido o papel de cada integrante e o que cabe a cada um dentro da Entidade.

Compreender quais são suas responsabilidades, suas obrigações e seus deveres é um passo importante para que não se construa expectativas que não poderão ser satisfeitas. Assim, quanto maior for o reconhecimento dos papéis de cada ator social, mais fácil será o gerenciamento das expectativas de cada pessoa; dessa forma:

O homem aprende a sua própria identidade dentro de, e com a ajuda dos papéis sociais pré-constituídos e, quando está seguro da sua



própria identidade e transmissibilidade de perspectivas do alter ego, pode então estudar os papéis como tais e, finalmente, com a ajuda de um jogo de combinação de papéis pode “desdobrar”, qualificar, apreciar e variar a sua própria personalidade (LUHMANN, 1980, p. 73).

Nesse sentido, a adoção de papéis permite a percepção do outro, empatia e a probabilidade de geração de expectativas compartilhadas. Essa é uma grande preocupação em uma Instituição Educacional, possibilitar a homogeneização das expectativas como um artifício de gestão. Logo, é importante compreender que a adoção de papéis é um fator essencial quando se pensa em gerenciamento de expectativas, pois ela limita e delimita a atuação de cada integrante dentro de determinada organização. Dessa forma, verifica-se a adoção de papéis como uma ferramenta que dará para cada ator social de uma instituição de ensino a condição de adequação ao seu correto papel dentro da Entidade.

COMUNICAÇÃO: O ELEMENTO CHAVE

A comunicação é o processo mais relevante para o gerenciamento de expectativas. Ela é responsável não só por divulgar notícias e informações, mas também por transmitir transparência e eficiência de qualquer ambiente profissional e social. Assim, as informações feitas pela comunicação vão construindo uma nova realidade. [...] "a informação é uma diferença que leva a mudar o próprio estado do sistema; tão somente pelo fato de ocorrer transforma" (LUHMANN, 2011, p. 82).

Segundo Luhmann (2011) a comunicação é o único fenômeno autopoietico, com multiplicidades, pois, depende de si para gerar mais de si mesmo (comunicação). O ato da comunicação só ocorre na diferenciação entre informar e comunicar, terminando quando ocorre a compreensão. A informação é responsável pela redução da complexidade, a partir do momento em que faz conhecer as possibilidades para uma seleção. Ao mesmo tempo essas possibilidades conhecidas podem aumentar a complexidade.

De acordo com Luhmann (2011) é de escolha do receptor, se envolver ou não na aceitação da informação ou notícia comunicada. Assim, para que ocorra

comunicação é preciso três seleções: "a) seleção da informação; b) a seleção do ato de comunicar; e c) a seleção realizada no ato de entender (ou não entender) a informação e o ato de comunicar" (LUHMANN, 2011, p. 297). Se um desses fatores não ocorrer não foi concretizado a comunicação.

Segundo Mintzberg (2004) a comunicação faz parte do processo de planejamento estratégico, sendo ela uma grande ferramenta que a alta gestão pode utilizar para transmitir mensagens, receptor e transmitir informações importantes. Nessa concepção, pondera-se a comunicação como objeto e dispositivo de controle do planejamento estratégico. Assim, para Mintzberg (2004, p. 280) a comunicação é fundamental [...] "para buscar o apoio tangível, e também moral, dos influenciadores"[...]. Desse modo, a comunicação tem como finalidade legitimar os planos definidos pela organização facilitando assim a implementação que é conduzida pelos gestores.

Uma comunicação eficiente, reflete positivamente na imagem da organização frente à opinião pública e seu público alvo, fazendo que assim apresente um diferencial no mercado. A credibilidade e confiança de qualquer organização estão condicionadas a uma comunicação clara e eficaz.

Os problemas acontecem e os conflitos são gerados muitas vezes, por falta de conhecimento e esclarecimentos dos fatos. Educação como área do conhecimento a ser explorada é sem dúvida, uma grande aquisição que alguém pode fazer, pois as recompensas e retorno são garantia de um futuro seguro e digno, entretanto, a falta de conhecimento não o torna desejado. As pessoas são imediatistas, só reconhecem como valor algo que lhes proporcione retorno imediato.

Dessa forma, a comunicação tem uma função muito importante dentro da organização. Seu principal objetivo é melhorar o atendimento de um público, cada vez mais exigentes de participantes, [no caso da educação] família, estudantes, comunidade geral e comunidade escolar. Assim, aprimorar a comunicação tem sido uma preocupação cada vez mais presente nas organizações, como forma de estreitar o relacionamento entre seus gestores e geridos, e, mostrar transparência.

Neste sentido, Luhmann (2011) acredita que a comunicação é inegavelmente importante para todas as instituições. Portanto, entender o que foi comunicado é sem dúvida um dos pontos cruciais da comunicação. Entender, não é só duplicar na consciência a comunicação feita. Entender é o momento em que sucede a *autopoiese* do sistema, o que cada um entende em sua consciência (que é autopoieticamente fechada), não é tão importante, pois o sistema vai criar seu entendimento ou incompreensão da comunicação. Luhmann explica que:

Pode-se comunicar sobre o entendido, o mal entendido, o não compreendido, mas tudo isso, certamente, sob a especificação da autopoiese do sistema de comunicação, e não conforme o que cada um dos participantes pensa, ou deseja", (LUHMANN, 2011, p. 298)

É importante considerar, que a comunicação em uma organização é o canal de relacionamento entre esta e seus atores. É essa troca que favorecerá a construção de confiança e respeito mútuo. A comunicação ativa, com clareza de informações, aliada a transparência obtida nesse processo impactará positivamente o gerenciamento de expectativas que, neste caso, estará mais propensa a equalização e alinhamento das expectativas de toda a equipe.

Para Luhmann (2011) a comunicação tem a incumbência de oferecer aos seus receptores a opção, do sim e do não, de aceitar ou não aceitar o que lhe foi comunicado. Em toda e qualquer comunicação ocorrerá essa dicotomia. É essa possibilidade que torna a comunicação complexa, mas também um interessante desafio que precisa ser experienciado e superado continuamente dentro de organização, assim:

[...] a *comunicação* bifurca a realidade: cria duas versões do mundo, a do *sim* e a do *não*, obrigando, assim, à tomada de uma decisão. Graças a essa bifurcação, a autopoiese da comunicação pode garantir sua continuidade; e focalizar a alternativa da aceitação ou da recusa é precisamente no que consiste essa autopoiese. A alternativa identifica a posição da conexão para a comunicação posterior, que pode ser construída pela busca do dissenso ou consenso (LUHMANN, 2011, p. 303-*italico no original*).

Por todas essas razões é importante que as Instituições Educacionais invistam em uma política de comunicação de longo prazo séria e eficiente. Tal comunicação proporciona aos atores da comunidade educacional um canal



aberto de comunicação, onde seja possível sanar todas as dúvidas e receios de seus participantes, quanto a saúde da organização. Assim, as expectativas dos atores sociais quanto àquela instituição da qual participam, estará condizente com as expectativas declarada pela própria organização, possibilitando assim maior facilidade em seu gerenciamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos possíveis mecanismos para gerenciamento de expectativas é a reorganização de expectativas e enfraquecimento das desilusões, sendo que esses processos não podem prejudicar a estrutura. Luhmann (1983) explana que, mesmo andando juntas as duas estratégias são baseadas em posição contrárias. A compensação das desilusões buscará estabilizar-se em uma situação suspensa e incerta, isso acarretará em um esforço instantâneo de redução de complexidade. Já a reorganização das expectativas acontece através de um processo de aprendizagem que, no primeiro momento vai buscar possibilidades e assim aumentar a complexidade procurando sempre não sair de uma situação segura.

Para Luhmann (1983) em sistemas mais complexos é possível a interação entre as duas, mas, é preciso que consigam definir claramente as situações e papéis que serão enquadrados nos dois comportamentos esperados. Para o enfraquecimento das desilusões é preciso "[...] multiplicidade de símbolos e processos que atuem, em parte combinados, e em parte alternados, para que a desilusão não abale a estrutura". (LUHMANN, 1983, p. 191). Os símbolos são responsáveis por regulamentar as atribuições de desilusão, para isso, ele atribui a culpa pela desilusão aquele que age e não ao que espera a concretização da expectativa.

Ainda segundo Luhmann (1983) toda expectativa frustrada gera desconforto, instabilidade, insatisfação e nos casos mais graves gera rebelião. Portanto, enfraquecer as desilusões e reorganizar expectativas são processos dolorosos e de difícil assimilação que, pode ou não acontecer dependendo da intensidade ou da importância da expectativa.

De acordo com Luhmann (1983) a assimilação de desilusão de uma expectativa normativa é ainda mais complexa, pois, se esperava normativamente e, portanto, apresenta-se um comportamento de resistência a decisão de aprendizagem. Após a desilusão o ator se vê na posição de ter obrigação de aprender. "As suas expectativas frustradas já não encontram apoio social e estímulo." (LUHMANN, 1983, p. 191).

Neves (2007) utiliza o termo reestabilização, para se referir as inovações que ocorrem nas estruturas e vão sendo inseridas em um já complexo sistema estrutural. Ainda para o referido autor, "Pode-se afirmar que a reestabilização (dinâmica) diz respeito a compatibilização das novas expectativas com o sistema, o que significa que ela envolve uma questão de consistência sistêmica. (NEVES, 2007, p. 7).

Para Neves (2007) isso não significa que a adaptação dessas expectativas acontecerá pacificamente, ao modelo de estrutura que já existe. O que acontece é o contrário, a estrutura é que deverá se adaptar as novas expectativas, para que assim, a dinâmica social não seja abalada.

Tanto Luhmann (1983) quanto Neves (2007) compartilham da opinião de que, a reestruturação ou reorganização das expectativas é um processo complicado dentro da estrutura sistêmica. Segundo Luhmann (1983) essa reorganização não pode comprometer a estrutura, para ele, a utilização de símbolos e outros processos são benéficos para minimizar as frustrações e mitigar possíveis variáveis da estrutura. Já para Neves (2007) a estrutura tem que estar preparada e se rearticular para se adaptar as novas expectativas. A complexidade da sociedade resulta cada vez mais em desilusão e necessidade de reorganização de expectativas.

No contexto da Instituição Educacional, o enfraquecimento da desilusão de expectativa será um processo complexo, mas não impossível. Todas as decisões de uma organização escolar são feitas em obediência as leis, dentro do que lhe é atribuído e previsto através de regulamento. Além do mais existem organismos que atuam como fiscalizadores das Instituições Educacionais e mediadores entre todos os atores sociais envolvidos.



Quando as mudanças ou quebras de expectativas acontecem e são explicadas de maneira transparente e clara, com a utilização de argumentação sólida apoiada em leis e regulamentos, a propensão para o enfrentamento e resistência a aprendizagem será minimizada, proporcionando maior possibilidade de reorganização da expectativa. De acordo com Luhmann, para que a reorganização das expectativas aconteça é preciso ocorrer:

[...] a organização dum processo de aprendizagem livre de desilusões, e, portanto, livre de sentimentalismos, para a adaptação estrutural do sistema (e não apenas a transmissão do saber para as outras gerações) e a reorientação das expectativas, que não desacredita as anteriores. Ambas as condições dum aprendizagem normalizada e descongestionada só se podem realizar fora do âmbito daqueles processos, onde as desilusões podem ser assimiladas. (LUHMANN, 1983, p. 192).

Luhmann (1980) deixa claro que, a reorganização das expectativas só ocorre nas desilusões frustradas por uma expectativa normativa. As desilusões provenientes de frustração de expectativa cognitiva se adaptam à nova realidade sem necessidade de reorganização e aprendizado. "A reivindicação da expectativa padronizada é, e permanece, dependente dos processos de legitimação, mas tem de se compreender como sendo independentes deles". (LUHMANN, 1983, p. 194).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB – Lei nº 9.394/96.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento Organizacional - Conceitos e Estudos de Casos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COPELAND, ; DOLGOFF,. **Superando expectativas de retorno com EBM: A abordagem dos Expectations-Based Management para criar e incrementar valor para empresa e o acionista**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.



CRUBELLATE, J. M. Três contribuições conceituais Neofundamentalistas à Teoria Institucional em Organizações. **RAC-Revista da Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 199 a 222, 2007.

FRANÇA, E. V. **Conflitos de interesses nas assembleias de SA**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, p. 481 a 510, 1985.

GRECO, L. Introdução à dogmática funcionalista do delito-em comemoração aos trinta anos de “Política criminal e sistema jurídico-penal” de Roxin. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**, São Paulo, p. 120-163, out/dez 2000. ISSN 32.

LUHMANN, N. A general theory of organized social systems. In **G. Hofstede & S.Kassem (Eds). European contributions to organization theory**, Amsterdam, p. 93 a 113, 1976.

LUHMANN, N. **15 Legitimação pelo procedimento**. Tradução de Maria da Conceição Corte Real. 1. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1980.

LUHMANN, N. **A sociologia do direito 1**. Tradução de Gustavo Bayer. 1. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro Ltda, 1983.

LUHMANN, N. **Social Systems**. 1. ed. Stanford: Stanford University Press, 1995.

LUHMANN, N. **Introdução a Teoria dos Sistemas**. Tradução de Ana Cristina Arantes Nasser. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MACEDO JR, R. P. **Contratos relacionais e defesa do consumidor**. 1. ed. São Paulo: Max Limond, 1998.

MCDONALD, M. Fundamentos normativos do conflito de interesses. In: RODRIGUES, F. M. **Revista de Previdencia**. Rio de Janeiro: Gramma Livraria e Editora, v. 1, 2004. ISBN 1.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégias - Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. D. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NEVES, M. **Entre Têmis e Leviatã**: Uma relação difícil, o estado democrático de direito a partir e além de Luhmann. 1. ed. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda, 2006.

PUGLIESI, M. **Teoria do direito**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSA, I. D. T. Da prescrição total ou "Do fundo de direito" em ações judiciais envolvendo Previdencia Complementar. In: RODRIGUES, M. **Revista de Previdência**. Rio de Janeiro: Gramma Livraria e Editora, 2004. Cap. 4, p. 370. ISBN 11.

SCOLARI, D. et al. **Manual do Cconselheiro das Entidades Fechadas de Previdencia Complementar**. 1. ed. Brasília: Ceress, 2010.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. 2. ed. London: Sage Publications, 2001.

SILVA, C. L. M. D.; FONSECA, V. S. D.; CRUBELLATE, M. J. Estrutura, Agencia e Interpretação: Elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **RAC - Revista da Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, 9, 20 Jan./Jun 2005. 39.

