

**CULTURA ORGANIZACIONAL: O CASO DA ESCOLA JOÃO GUIMARÃES ROSA -
CONVÍVIO****Dionysio Borges de Freitas Junior¹****Luciana Helena Michelini²****RESUMO**

A cultura de uma organização do Terceiro Setor pode ser melhor compreendida quando se consegue entender o conjunto de valores que está por trás dela. No caso da Escola João Guimarães Rosa – Convívio, este conjunto de valores chama-se Pedagogia Waldorf, que consiste não apenas numa maneira heterodoxa de se educar crianças e jovens, mas num conjunto de valores, sentimentos e atitudes que permeia a vida da organização.

A estrutura da escola, suas relações de poder, políticas e procedimentos, centros de tomada de decisão, grau de comprometimento de seus membros e as relações entre eles podem ser mais bem compreendidos quando se examina o centro do pensamento Waldorf: formar seres humanos livres.

Este trabalho procura abordar os pontos positivos da cultura da Escola Convívio, que refletem os pontos positivos da Pedagogia Waldorf. No entanto, inúmeras críticas tem sido feitas a esta pedagogia e estudos posteriores poderão abordá-las de maneira mais profunda.

¹ Aluno do 5º. Ano de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade – “Campus” de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo - E-mail: dionysiofreitas@uol.com.br

² Aluna do 5º. Ano de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade – “Campus” de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo - E-mail: lumichelini@uol.com.br

a) Objetivo e Justificativa

As organizações do chamado Terceiro Setor compartilham entre si, segundo Falconer (1996), as características de serem organizações formais, privadas, não distribuidoras de lucros, autônomas e voluntárias. Dado principalmente ao fato de serem voluntárias, deduz-se que existe um certo sentimento de solidariedade e cumplicidade entre os membros de tais organizações. Tal sentimento, nestas organizações, pode ser, ou não, permeado por uma ideologia maior, motivadora, capaz de motivar o indivíduo a idéias, segundo Enriquez (1997), teoricamente ultrapassadas, como a busca do bem comum e o amor comunitário; capaz de motivar o indivíduo a uma “aplicação”, cujo resultado não pode ser simplesmente um objeto de um exame contábil. Ainda segundo Enriquez (1997), a empresa moderna transformou as relações humanas em relações puramente técnicas, onde os indivíduos são apenas produtores e consumidores.

Este trabalho busca identificar as principais características culturais de uma organização do Terceiro Setor, advindas de um sentimento de solidariedade e cumplicidade, provenientes de uma ideologia maior.

Objetiva-se então, expor a cultura da Escola Convívio João Guimarães Rosa, entidade do terceiro setor, cuja força motriz é a Pedagogia Waldorf. A partir da exposição teórica e das características culturais da instituição, espera-se que este artigo possa servir como contribuição para futuros estudos deste tipo de organização, cujos fundamentos culturais estão profundamente arraigados em posturas filosóficas ou religiosas, responsáveis por conferir uma certa unidade à organização.

c) Referencial Bibliográfico

As definições de Cultura Organizacional compartilham de conceitos comuns e sintetizam a importância dos valores e crenças compartilhados e seus efeitos sobre o comportamento. É a Cultura Organizacional que mantém unida a organização, por expressar os valores e ideais sociais que os membros da organização compartilham, manifestados em elementos simbólicos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem diferenciada e própria.

Cultura pode ser definida, segundo Horton e Hunt (1980) apud Bernardes (1988), como tudo aquilo que é socialmente aprendido e compartilhado pelos membros de uma sociedade.

Torquato (1991), define cultura organizacional como a somatória dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos entre grupos, entre pessoas e informais.

Já para Schein (1985), cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, a medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros, como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Segundo Bowditch (1992), cultura organizacional refere-se ao padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira peculiar de perceber tudo o que compõe a organização e o ambiente, assim como suas normas, papéis e valores. A cultura oferece formas definidas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos membros da organização.

A cultura de um grupo é manifestada através das crenças dos seus membros, suas ações e pela maneira que pensam, como afirma Cox Jr. (1993).

Stoner e Freeman (1985) apontam a cultura como sendo menos explícita que os procedimentos e as regras. Para eles, a cultura de uma organização pode ser comparada a um *iceberg*, em cuja superfície estão os aspectos mais facilmente visíveis (formais) e abaixo da superfície estão os aspectos encobertos ou ocultos, ou seja, os aspectos não formais da organização, conforme nos mostra a figura abaixo.

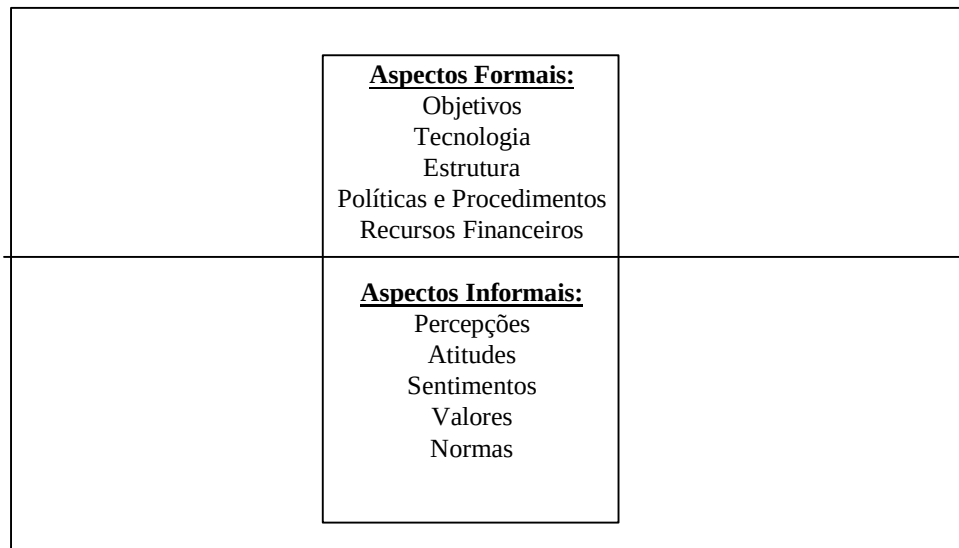


Figura 1: O Iceberg da Cultura Organizacional
Fonte: Stoner e Freeman (1985)

Para Kanaane (1999), a cultura de uma organização é composta por três dimensões diferentes, que são:

- Dimensão Material: sistema produtivo da organização
- Dimensão Psicossocial: sistema de comunicação e interação dos envolvidos
- Dimensão Ideológica: sistema de valores vigentes na organização

Uma visão um tanto semelhante é dada por Bernardes (1988) que cita três variáveis que compõem a cultura de uma organização, e que podem ser mensuradas por seu conteúdo e intensidade:

- Tecnologia: ligada às transformações, incluindo resultados obtidos, processos, insumos, etc.
- Instituição: relacionada a normas de procedimentos, organizacionais e de relacionamento; posições ocupadas pelos membros da organização e as crenças e valores partilhados pelos mesmos.
- Sentimentos: representa a manifestação de emoções decorrentes da estrutura de tarefas, normas, posições, crenças e valores.

Para Bowditch (1992), analisar a cultura de uma organização é um processo muito subjetivo e interpretativo, que exige uma visão histórica das atividades da organização. Além disso, para uma análise mais profunda, não se pode basear apenas no que é dito verbalmente pelas pessoas da organização. Deve-se, sim, verificar o modo como as pessoas se interagem e como lidam com várias situações dentro da organização. Deve-se também analisar o que a organização diz, de si mesma, em relatórios internos e externos, como é o ambiente físico da organização, entre outras considerações. Tudo isso é fundamental para a perfeita compreensão do que vem a ser a cultura de determinada organização.

De certo modo, a cultura organizacional é um reflexo da personalidade da organização bem como da personalidade de um indivíduo. A formulação de estratégias, o estilo de liderança adotado e a maneira como as tarefas são realizadas são reflexos da cultura específica de cada organização. As pessoas exprimem a cultura e as suas qualidades normativas através dos valores que têm sobre a vida e o mundo social que as cerca. Os tipos de crenças que as pessoas possuem sobre a natureza do comportamento humano influenciam bastante a forma como a gerência e as organizações são vistas na sociedade, de acordo com Bowditch (1992).

Para Bowditch (1992), a capacidade de analisar a cultura de uma organização é importante, uma vez que é difícil prever, à primeira vista, se uma empresa terá uma cultura forte ou fraca. Como regra geral, empresas menores tendem a ter culturas mais fortes, visto que é mais fácil para que as crenças e valores se tornem mais compartilhados. No entanto, empresas maiores, com operações em nível mundial, podem também apresentar culturas fortes, com amplas forças de trabalho e liderança forte e expressiva. Ainda, segundo o autor, a cultura organizacional é implicitamente difundida e é uma forma penetrante e influente na construção do comportamento. As organizações bem sucedidas, ao que parecem, possuem fortes culturas que atraem, retêm e recompensam as pessoas por desempenharem suas funções e cumprirem metas. Uma das funções mais importantes da alta direção é dar forma à cultura que, com personalidade, terá um efeito importante na filosofia e no estilo administrativo.

É importante ressaltar que as culturas organizacionais são dinâmicas. Isso fica claro quando se enxerga a cultura como parte integrante de um processo maior que é a aprendizagem e a experiência de grupos dentro da organização, os quais sofrem alterações ao longo do tempo.

Segundo Schein (1985), para se compreender melhor a cultura de uma organização, bem como sua importância, devem ser considerados os seguintes aspectos:

- A cultura organizacional é real e impacta na vida das pessoas.
- A performance das pessoas e da organização não pode ser entendida sem considerar a cultura.
- O conceito de cultura organizacional tem sido confundido com outros conceitos, tais como clima, ideologia, filosofia e estilo gerencial.

O autor afirma ainda, que o problema em cultura organizacional é distinguir as particularidades deste ou daquele grupo (subculturas) dentro de uma cultura mais ampla (a da própria organização).

Bernardes (1988), conceitua subcultura como uma parte da cultura total de uma sociedade que caracteriza um de seus segmentos.

Segundo Bodwitch (1992), embora cada empresa tenha uma cultura dominante, i.e. valores e normas centrais compartilhadas por todos os membros da organização, suas divisões, corporações ou departamentos podem ter culturas diferentes da cultura maior. Desse modo, é importante que se diferencie as culturas dominantes das diversas subculturas que possam co-existir com elas.

Schein (1985) cita outro aspecto bastante importante da cultura organizacional, que é o de filtrar o ambiente externo, provendo um foco sobre os itens relevantes e oferecendo soluções pré-definidas, de forma a controlar tanto a ansiedade dos indivíduos no grupo quanto as ameaças exteriores. Ainda, segundo o autor, a cultura de uma organização irá influir em vários aspectos da organização: sua estratégia, sua estrutura, processos, sistema de controle e recompensa, seus relacionamentos interpessoais, e ainda sua rotina diária.

Uma vez que a cultura influencia vários aspectos da organização, a recíproca também pode ser considerada verdadeira, ou seja, algumas características da organização podem influenciar a cultura da mesma. Segundo Karlöf (1994), muitos fatores da organização influenciam a cultura organizacional, como, por exemplo:

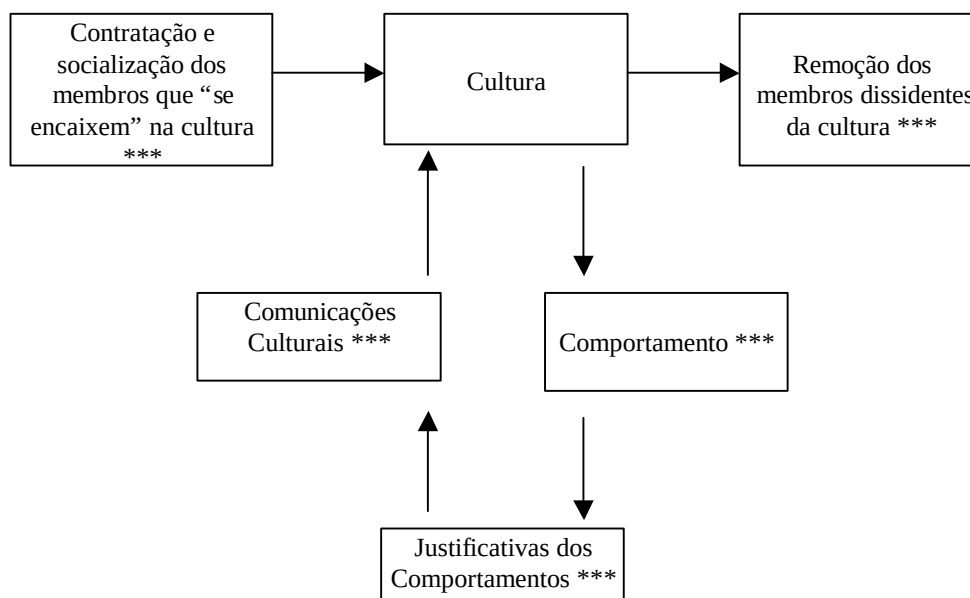
- Metas ideais.
- Idéias e valores vigentes.
- Personalidades marcantes e modelos de papéis.
- Normas e regulamentos.
- Canais informais de comunicação.

Quando a cultura de uma organização é compatível com seu objetivo, a implementação das estratégias fica consideravelmente facilitada, de acordo com Stoner e Freeman (1985). Torna-se impossível implementar com sucesso uma estratégia que contradiga a cultura organizacional.

As culturas organizacionais mudam, entretanto, as suposições que servem como base para uma cultura não mudam facilmente. Pode-se dizer que a transformação cultural é um processo incremental e evolutivo, que consome tempo e dinheiro, além de ser uma experiência extenuante, conforme Bowditch (1992). Ainda, segundo o autor, há duas formas de se efetuar uma mudança cultural em uma organização: (1) fazendo com que os membros da organização compartilhem das novas crenças e valores ou (2) recrutando e socializando novas pessoas para a organização.

É importante destacar que a mudança cultural depende da idade da organização, o estágio em que está, seu ambiente, seu tamanho e complexidade e a visão dos gerentes atuais sobre a situação da organização, de acordo com Schein (1985).

Para Irwin *apud* Bowditch (1992), há cinco pontos chaves de intervenção e processos que podem ser utilizados para gerar mudanças na cultura organizacional, que se encontram na figura seguinte. Os gerentes que quiserem criar mudanças na cultura de sua organização devem intervir nestes pontos principais.



*** Os gerentes que quiserem criar mudanças culturais devem intervir nestes pontos.

Figura 2: A mudança na cultura organizacional. Fonte: Bowditch (1992)

Entretanto, de acordo com Schein *apud* Freitas (1991), alguns cuidados devem ser tomados quando se pensa em cultura organizacional:

- Não simplificar a cultura: ela é mais do que o comportamento observável e os valores. São os pressupostos básicos que definem a realidade aprendida para certo grupo.
- Não esquecer a cultura é aprendida: se a aprendizagem se dá baseada em traumas, as pessoas se tornarão resistentes à mudanças.
- Não limitar o raciocínio ao conteúdo da cultura: deve-se ir além das relações humanas, analisando conceitos fundamentais como a realidade, verdade, estrutura social e como as decisões são tomadas.
- Não assumir que é fácil mudar a cultura, uma vez que isso envolve uma série de mecanismos.
- Não assumir que mais cultura ou cultura mais forte é necessariamente melhor: o que é melhor depende do estágio de evolução da organização e do estágio de adaptação da mesma.

De acordo com Freitas (1991), uma vez que a cultura se forma em torno de uma necessidade reconhecida e tarefas requeridas, ela pode ser, inicialmente, bastante funcional. Mas, com o tempo, a cultura torna-se uma entidade em si, independente das razões iniciais e do que a originou.

Ainda, segundo a autora, a força da cultura influencia a intensidade do comportamento dos membros da organização e está relacionada com:

- O quão importante são os pressupostos compartilhados.
- O quão largamente compartilhados são os pressupostos e.
- A clareza de que alguns pressupostos são mais importantes.

Segundo Maximiano (1995), a cultura organizacional é transmissível e renovável e, além disso, a cultura, com sua natureza burocrática, confere às organizações uniformidade de conduta e estabilidade estrutural.

Embora os termos cultura organizacional e clima organizacional sejam, as vezes, usados como sinônimos, existem diferenças importantes entre estes dois conceitos. O clima organizacional pode ser colocado como uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas sobre como se deve trabalhar em uma organização, estão sendo cumpridas. Isto posto, a cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional, ao passo que o clima é um indicador de que tais crenças e expectativas estão sendo ou não concretizadas, segundo Bowditch (1992).

Ainda para Bowditch (1992), o clima de uma organização pode ser entendido como uma percepção da atmosfera da organização, e tem implicações na satisfação do pessoal com o trabalho, nas interações entre os grupos e, até mesmo, nos comportamentos que exprimem afastamento do pessoal do ambiente de trabalho (absenteísmo, alto *turnover*, etc.).

Clima organizacional refere-se, segundo Chiavenato (1994), às propriedades motivacionais do ambiente no qual está inserida a organização. O clima organizacional depende também das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança adotado, das crenças, políticas e valores existentes, dos membros participantes da organização, da estrutura organizacional, assim como da natureza do negócio.

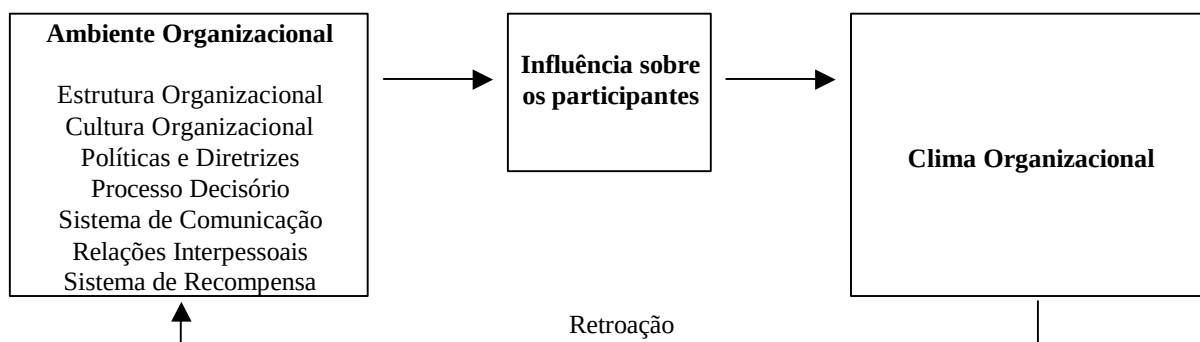


Figura 3: Os determinantes do clima organizacional. Fonte: Chiavenato (1994).

Ainda para Chiavenato (1997), o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus membros. Uma alto grau de motivação entre os membros de uma organização resultará num bom clima organizacional, ao passo que uma baixa motivação traduz-se num clima organizacional ruim, caracterizado por desinteresse, apatia e insatisfação dos membros. O clima organizacional pode ser considerado favorável quando proporciona a satisfação das necessidades pessoais dos membros e a elevação do moral.

Idéia bastante semelhante é a de Maximiano (1995) que diz: “O clima organizacional é representado por conceitos e sentimentos que os membros partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Para ele, analisar o clima de uma organização é uma maneira bastante eficaz de compreender se tal organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e rendimento das pessoas.

d) A Pedagogia Waldorf

A Pedagogia Waldorf, aplicada no Brasil desde 1956, é uma forma única e diferenciada de educação para crianças e jovens e empenha-se em educar a criança para que, quando adulto, torne-se um homem livre. Esta pedagogia tem como base a Antroposofia, que tem como meta o desenvolvimento integral do ser humano, dando ênfase a três planos: aos aspectos físicos (ligados à ação), aos aspectos emocionais (sentimento, imaginação e relacionamento social) e à individualidade.

A primeira escola Waldorf (*Die Freie Waldorfschule*) surgiu em 1919, em Stuttgart, na Alemanha, quando Rudolf Steiner – filósofo, cientista e artista austríaco - foi convidado por Emil Molt, o proprietário da fábrica de cigarros Waldorf Astória, para uma série de palestras para os trabalhadores de sua fábrica.

Como resultado, os trabalhadores pediram a Steiner que fundasse e dirigisse uma escola para seus filhos. Emil Molt apoiaria e financiaria a concretização da idéia. No entanto, Steiner colocou quatro condições: a primeira era que a escola funcionasse de forma aberta, para todas as crianças; a segunda que a escola fosse co-educacional; deveria também possuir um currículo unificado de 12 anos e, por último, que os professores fossem também dirigentes e administradores da mesma. A Escola Waldorf deveria ter o mínimo possível de interferência governamental e não deveria ter fins lucrativos.

A principal meta de uma Escola Waldorf é desenvolver na criança “cabeça, coração e mãos” através de um currículo que respeita os ciclos de desenvolvimento, aproveitando as capacidades disponíveis de cada idade. Este currículo insere música; artes; jardinagem; horticultura; astronomia; artesanato, língua estrangeira, além das mesmas matérias exigidas por escolas tradicionais como: português, matemática, física e biologia. No que se refere à metodologia, no currículo Waldorf, as matérias são revistas várias vezes, sendo cada nova exposição oferecida com uma visão mais profunda que a anterior. Deste modo, um mesmo assunto nunca é dado da mesma maneira em idades diferentes. O currículo Waldorf incentiva e encoraja a criatividade, nutre a imaginação e leva as crianças a um pensamento livre.

As artes, os trabalhos manuais e artesanais ocupam um lugar de destaque na pedagogia Waldorf. Tais disciplinas visam proporcionar às crianças e jovens o contato com vários materiais e inúmeras atividades da humanidade e, além disso, desenvolver no jovem o respeito ao trabalho manual. É importante ressaltar que tais atividades possuem uma finalidade pedagógica muito importante, qual seja: todas elas exigem perseverança e capricho. E um aluno que tenha feito um grande tapete ou tenha esculpido uma cabeça de pedra duríssima, não se assustará no futuro, ao se deparar com um problema que pareça de difícil solução, conforme afirma Lanz (1990).

Segundo Lanz (1990), definir a diferença entre Escolas Waldorf e as tradicionais equivale a dizer: “A pedagogia Waldorf forma, a tradicional informa”. Esta afirmação contém grande parcela de verdade, mas não toda a verdade. Isto devido ao fato de que as escolas Waldorf visam à formação do ser humano, mas consideram a informação também importante, pois sem ela, nenhuma formação seria possível. Ainda, de acordo com o autor, a pedagogia Waldorf descarta tudo o que é apenas conhecimento inútil, abstrato, enciclopédico e sem relação com a vida. Uma das metas principais da pedagogia Waldorf é justamente esta ligação com o mundo, considerado como um *habitat* vivo da Humanidade e ela deseja formar indivíduos práticos e conscientes de suas ações e de sua liberdade na sociedade em que vivem.

As escolas Waldorf são totalmente livres do ponto de vista pedagógico, pertencendo geralmente à uma instituição beneficente, sem fins lucrativos. Cada escola é independente da outra: a única coisa que as une é o ideal de concretizar e aperfeiçoar a pedagogia de R. Steiner, segundo Setzer (1999).

Para Lanz (1990), toda escola Waldorf é uma formação individual criada por um grupo de pessoas. Cada escola é única e não segue um modelo definido. Isso faz com que não existam duas escolas que sejam idênticas em suas estruturas. São todas escolas privadas, mas não possuem um dono. Abaixo, encontra-se a estrutura de uma escola Waldorf, sendo importante ressaltar que todos os grupos apresentados trabalham, em conjunto, no processo administrativo da escola:

Funções e Responsabilidades	
Corpo Docente	Dirige a escola em seus princípios e funcionamento. É responsável pelas atividades jurídicas internas. O corpo docente se reúne em conferências pedagógicas e técnica, sendo o órgão central do corpo docente, a Conferência Interna. O Conselho de administração, formado por dois ou três membros da conferência interna, representa a escola perante pais e terceiros e é quem toma decisões urgentes, quando necessário.
Associação mantenedora	É o órgão que mantém a escola, em cujas mãos está a administração econômica e financeira da mesma. É a entidade que possui personalidade jurídica. Entre seus órgãos está a Assembléia Geral dos sócios e a Diretoria, que é o órgão atuante da associação e não visa lucro financeiro em suas atividades. A diretoria é, em geral, responsável pelas relações com as autoridades de ensino, pela secretaria da escola e é a “empregadora”, no sentido jurídico, dos professores e outros colaboradores.
Conselho de Pais	Não se trata de um órgão com poder de decisão, mas de um conselho com incumbências consultivas e de assessoramento, que são extremamente importantes para a escola. É regido por um Estatuto elaborado pelo próprio Conselho e é dirigido por um grupo de coordenadores. O Conselho zelará pela defesa de interesses comuns de todos os pais, deverá prestar assistência em empreendimentos especiais e ajudar na divulgação dos ideais pedagógicos da escola.
Alunos	Os alunos têm total liberdade, nas escolas Waldorf, de constituírem agremiações para melhor realização de tarefas e defesa de interesses comuns. Tais agremiações devem ter, como objetivo, não apenas os direitos dos alunos, mas também suas obrigações no sentido de auxiliarem a escola na resolução de seus problemas.

Figura 4: Funções e responsabilidades na escola Waldorf

De acordo com Lanz (1990), são três os princípios que devem ser seguidos para que uma escola Waldorf possa existir:

- A liberdade quanto às metas de educação: deve ser possível conceber estas metas da forma mais ampla possível, visto que a escola Waldorf quer ser algo mais que a escola tradicional.
- A liberdade quanto ao método pedagógico: é principalmente quanto a seu método pedagógico que a escola Waldorf se distingue das demais.
- O currículo deve constituir uma das principais características da escola Waldorf.

No processo educacional da pedagogia Waldorf, não há repetições de ano e nem atribuições de notas no sentido usual. A avaliação do aprendizado é caracterizada pela predominância dos aspectos qualitativos sobre os quantitativos e são consideradas, especialmente, as aptidões e potencialidades individuais. Não se aplicam provas padronizadas e boletins descritivos refletem tão somente a avaliação do estudante, abrangendo assiduidade, pontualidade, participação nos trabalhos, etc. (www.sab.org.br/pedag-wal/centform.htm)

O professor Waldorf que constata o resultado decepcionante de um aluno procurará ajudá-lo e seu esforço didático será maior justamente para com os mais fracos e contará com o auxílio de colegas e médicos da escola e utilizará medidas didáticas apropriadas, de acordo com Lanz (1990)

A pedagogia Waldorf reluta em classificar crianças como “lentas”, “agressiva” ou “problemática”. A criança que apresentar problema em certa área, geralmente trará em si aspectos positivos a serem ressaltados. Ou seja, em paralelo ao trato da particularidade a ser trabalhada, deve ser lembrado o que há de bom nela.

Segundo Lanz (1990), a relação aluno-professor é o cerne da pedagogia Waldorf. São os professores que “representam” a pedagogia, praticando-a. Ele deve estar ciente dessa sua atuação como um dos pólos da relação.

Geralmente, um mesmo professor, chamado professor de classe, acompanha uma mesma classe pelo período de oito anos, ministrando as matérias principais.

Ainda, segundo o autor, a partir deste convívio íntimo e diário, é estabelecida uma relação bastante profunda entre o professor e a classe. O professor constata o desenvolvimento de cada criança em particular e este contato faz dele (dela) uma figura de extrema importância na vida da criança. Outro ponto importante é que o professor de classe vai, aos poucos, descobrindo os dons, as forças e as fraquezas de cada um de seus alunos e isso permite que ele atinja cada criança de uma forma ou de outra. A meta de um professor Waldorf não é uma matéria ou outra, mas sim a *classe*.

Embora os requisitos para ser um professor Waldorf possam variar de escola para escola, os professores de uma escola Waldorf devem ter formação superior e estarem legalmente habilitados para a prática da profissão. No caso da Educação Waldorf acresce-se que, preferencialmente, eles deverão também ter passado por um curso, com duração de dois a três anos, específico sobre Pedagogia Waldorf e sua metodologia de ensino.

Ao término do curso, espera-se que os professores tenham desenvolvido certo senso artístico; que sejam capazes de perceber as necessidades dos alunos e de responder a elas; que se interessem por problemas tanto da vida cotidiana quanto de ordem universal e que busquem atualizar-se.

Rudolf Steiner, numa palestra em Oxford em 1922, definiu as “três regras de ouro” para um professor Waldorf:

- receber a criança em agradecimento ao mundo de onde ela vem;
- educar a criança com amor e;
- conduzir a criança através da verdadeira liberdade que pertence ao homem.

Lanz (1990), no que tange ao lado material de uma escola Waldorf, dois problemas se destacam como mais importantes: taxas escolares e remuneração dos professores e funcionários. As taxas escolares são determinadas de acordo com a capacidade financeira dos pais e das necessidades da escola, ou seja, o pagamento dos professores e funcionários, custos administrativos, despesas gerais com materiais e manutenção da escola, etc. A remuneração dos professores deve ser suficiente, isto é, permitir-lhes uma vida tranqüila. São os professores que podem julgar o quanto precisam, sendo que, na maioria das escolas Waldorf existem tabelas de remuneração elaboradas por uma comissão de professores.

Em suma, as características peculiares de uma escola Waldorf a tornam uma escola diferenciada, não somente em relação à sua didática e à filosofia que a cerca, mas também quanto à sua forma de administração, que se dá pela atuação conjunta de todos os interessados no crescimento e divulgação dos princípios Waldorf de ensino – a própria escola, seu corpo docente, a associação mantenedora, os pais e os próprios alunos.

Distinguindo-se, desde o início, por ideais e pedagogia diferenciados e revolucionários, a Pedagogia Waldorf vem crescendo continuamente. Hoje, são cerca de 700 escolas Waldorf, presentes em cerca de 32 países. Nos Estados Unidos, as melhores universidades costumam aceitar com preferência os ex-alunos Waldorf, pois sabem que se tratam de jovens diferenciados, com cultura vasta, capacidade de concentração e aprendizado e alta criatividade. No Brasil, há cerca de 13 escolas Waldorf, sendo 4 em São Paulo. A mais antiga, existente desde 1956, é a Escola Waldorf Rudolf Steiner, e conta com 900 alunos e 80 professores, conforme afirma Setzer (1999).

d) A Cultura da Escola Convívio João Guimarães Rosa

A Escola João Guimarães Rosa – Convívio, situada na cidade de Ribeirão Preto (SP), é uma das escolas que adotam a Pedagogia Waldorf no Brasil.

É uma entidade sem fins lucrativos, reconhecida como de utilidade pública, que visa educar crianças na pedagogia Waldorf. Possui atualmente 210 alunos.

A escola possui ampla área verde, possibilitando maior contato dos alunos com a natureza. As salas de aula das crianças menores (jardim e pré) são ambientalizadas, procurando recriar aspectos de um lar, tais como, cozinha, área de refeição, quartos e sala. Isto é feito com o intuito de desenvolver na criança a percepção de que a escola é um prolongamento de sua casa, bem como fazer com que a criança aprenda desde cedo suas

responsabilidades – direitos e deveres – dentro de seu grupo social, seja ele a família, a escola ou qualquer outro. Visa transmitir à criança a sensação de que a sala de aula é sua casa e os colegas são parte de sua família, passando à criança a importância do trabalho em equipe e do respeito pelos seus semelhantes.

A cultura da escola é norteada pelos princípios da Pedagogia Waldorf, constituindo-se esta na ideologia motivadora dos valores de seus membros, destacando a existência de solidariedade e cumplicidade nas atividades da escola.

A administração é feita diretamente pelos pais e professores, e não existe a figura de um poder executivo central, ou seja, um diretor. Existem três principais centros de decisão, que interagem entre si, conforme vemos na figura abaixo:

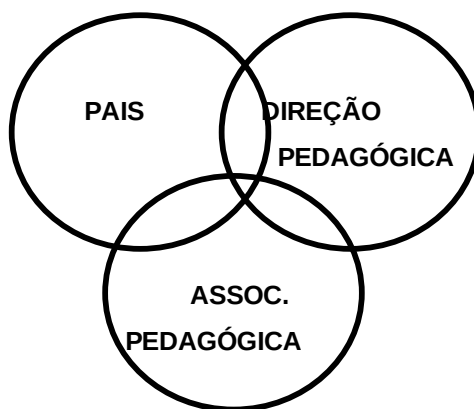


Figura 5: As três esferas de decisão na Escola Convívio

A Direção Pedagógica é composta por representantes eleitos pelo conjunto de professores da escola; a Associação Pedagógica é a entidade mantenedora, para efeitos jurídicos, no caso, a Associação Pedagógica Jatobá, cujos membros são os próprios professores e os pais dos alunos. Os pais também possuem representação, constituindo uma das três esferas de poder na escola.

As decisões são tomadas nas três esferas, e é nomeado um executor de tais decisões, chamado de articulador, também responsável por mediar os três grupos e articular suas atividades.

O currículo da escola compreende desde disciplinas tradicionais (matemática, português, biologia, física, química, história e geografia) a disciplinas como artes plásticas, trabalhos manuais, marcenaria, astronomia, teatro, música e línguas estrangeiras. Não existe também diferenças significativas nas atividades manuais desenvolvidas por meninos e meninas, por exemplo, ambos têm aulas de *tricot* e marcenaria. Isto enfatiza a importância dada ao resultado do trabalho manual (raciocínio, habilidade motora, determinação e paciência) e não a idéias pré-concebidas que a sociedade faz do que sejam atividades notadamente masculinas ou femininas. As aulas são realizadas no período da manhã, com alguns dias também à tarde, conforme a necessidade de cada série.

Existem dois tipos de professores, a saber, os professores de área e os professores de classe. Os professores de área são contratados pela associação para dar aulas específicas da sua especialidade.

Os professores de classe, obrigatoriamente formados na pedagogia Waldorf (cursos de 2 a 3 anos, equivalentes a uma especialização), são responsáveis por acompanhar uma determinada classe por um período de oito anos. Isto se justifica dentro da pedagogia Waldorf pela visão que se tem de que o grupo de crianças da sala de aula torna-se um tipo de família e o papel da autoridade (que, numa analogia, equivaleria ao papel dos pais em casa) é representado pelo professor. Nessa abordagem, professor e alunos acabam se conhecendo profundamente, o que permitirá ao professor, ao longo dos anos, encontrar a melhor forma de lidar com as dificuldades particulares

de aprendizado de cada aluno. O professor acaba, então, por ser uma espécie de membro adicional para a maioria das famílias de seus alunos.

Dessa maneira, podemos dizer que o *turnover* é baixíssimo entre os professores da escola, devido à metodologia adotada e ao compromisso pessoal de cada um.

Existem, no entanto, avaliações informais feitas em reuniões periódicas entre pais, professores e associação, onde são decididos assuntos como contratação e demissão de professores.

Outra característica importante diz respeito à determinação dos preços das mensalidades. São analisadas as necessidades da mantenedora, as necessidades de subsistência dos professores e a possibilidade de desembolso por parte dos pais. O valor da mensalidade é, então, definido em conjunto por estas partes, procurando sempre chegar a um consenso na negociação e satisfação das partes. São também concedidas bolsas de estudo para aqueles alunos cujos pais não tem condições de arcar com o custo total da mensalidade.

Numa comparação com outras escolas tradicionais de Ribeirão Preto, e que utilizam metodologias mais convencionais de ensino, os valores das mensalidades da Escola Convívio estão na seguinte posição:

ESCOLA/SÉRIE	MATERNAL	JARDIM	1ª A 4ª SÉRIE	5ª A 8ª SÉRIE
Sistema COC	291,90	291,90	399,34	407,37
Marista	239,00	239,00	239,00	262,00
N.S.Auxiliadora	274,00	274,00	282,00	294,00
Bento Benedini	237,36	237,36	250,60	273,97
Convívio	318,00	227,00	374,00	398,00

Tabela 6: Valores das mensalidades escolares

Por utilizar uma metodologia de ensino bastante diferenciada, existem algumas peculiaridades que tornam os custos por aluno maiores, tais como os materiais didáticos utilizados. Como exemplo, podem ser citados os cadernos dos alunos até a terceira série, os quais a própria escola manda confeccionar, pois devem ser sem linhas e nos padrões exigidos pela escola. Também elevam os custos os materiais específicos para aulas de marcenaria e outros trabalhos manuais.

Segundo Stoner e Freeman (1985), uma cultura organizacional é composta por aspectos formais e informais, conforme já exposto. Especificamente em relação à Escola Convívio, temos o seguinte quadro:

Aspectos Culturais da Escola Convívio	
Aspectos Formais	
Objetivos	Educar crianças e jovens através da Pedagogia Waldorf
Tecnologia	A escola procura não fazer uso de computadores, principalmente com as crianças menores. É restringido também o uso da televisão. A informática é usada normalmente nas atividades burocráticas da escola, mas não como auxiliar na educação das crianças.
Estrutura	A estrutura é bastante horizontalizada, flexível e informal. Não existe um centro único para a tomada de decisões.
Políticas e Procedimentos	As decisões são tomadas em conjunto pelas três esferas de poder: pais, professores e associação pedagógica. Procedimentos administrativos são

Recursos Financeiros	efetuados com base nas decisões tomadas em conjunto. Os recursos advêm das mensalidades e da entidade mantenedora. A escola também recebe donativos de empresas privadas da região e dos próprios pais dos alunos.
Aspectos Informais	
Percepções, atitudes e sentimentos	Existe um comprometimento quase “religioso” de professores e pais de alunos com a Pedagogia Waldorf, de modo que percepções, atitudes e sentimentos são profundamente influenciados por ela. Percepções, atitudes e sentimentos refletem sempre a visão do desenvolvimento infantil em suas diferentes fases, respeitando-as e despertando e aprimorando a idéia de interdependência característica do pensamento Waldorf. Tais percepções e atitudes ajudam na divulgação da cultura da escola, que é a própria cultura Waldorf.
Valores	Solidariedade, liberdade, trabalho em equipe, criatividade. Pratica-se e incentiva-se os alunos a pensarem por si próprios e a buscarem conhecer seu papel na sociedade.
Normas	Dizem respeito a normas de conduta, para os pais e professores em relação à educação das crianças. Busca-se, junto às crianças, um comportamento de certo isolamento dos bens materiais da sociedade de consumo.

Figura 7: Aspectos culturais da Escola Convívio

e) Considerações Finais

A Cultura é um conjunto de entendimentos importantes que os membros de uma comunidade têm em comum. Aqui, podemos dizer que, para a Escola João Guimarães Rosa – Convívio, tal entendimento em comum, caracterizando-se também como um sistema de valores e crenças compartilhados, é a Pedagogia Waldorf e toda a sua concepção de mundo. O pessoal, a estrutura organizacional, o processo de tomada de decisões e os sistemas de controle interagem para gerar normas de comportamento e são profundamente influenciados pelos valores da organização. Uma cultura forte pode contribuir, substancialmente, para o êxito, a longo prazo, das organizações ao guiar o comportamento e dar significado às atividades. As culturas fortes atraem, recompensam e mantêm o apego das pessoas que desempenham funções essenciais e cumprem metas relevantes para a organização.

Este trabalho procurou identificar os aspectos positivos da cultura Waldorf, através da Escola Convívio. No entanto, é importante ressaltar que a Pedagogia Waldorf é alvo de inúmeras críticas, entre elas:

- A cultura Waldorf apresenta um mundo de “conto de fadas”, que pode ter como consequência um isolamento da sociedade, principalmente quando aplicada ao desenvolvimento das crianças;
- A cultura Waldorf foi concebida na Alemanha no início do século, época com características totalmente diversas das dos dias atuais, principalmente, no que tange à comunicação, velocidade das informações, tecnologia e relações sociais. Torna-se, então, imprescindível uma adaptação às características da sociedade contemporânea;
- O fato dos professores de classe permanecerem por oito anos com a mesma turma pode ocasionar dificuldade de adaptação da criança com professores diferentes. Caso haja a demissão de algum professor, isto se constitui um trauma para a criança, escola e pais.

Trabalhos posteriores podem ser feitos procurando abordar estes e outros aspectos negativos da cultura de organizações permeadas pela Pedagogia Waldorf, pois vê-se que a ideologia que existe por trás desse tipo de organização é altamente motivadora do comportamento de seus membros e norteadora de sua cultura corporativa.

f) Bibliografia

APRESENTAÇÃO do projeto educacional Waldorf. Site: www.micael.com.br/fr_pedagogia.htm

As perguntas mais freqüentes sobre a educação Waldorf. Site: www.micael.com.br/fr_antroposofia.htm

BERNARDES, Cyro. *Teoria geral das organizações: os fundamentos da administração integrada*. São Paulo: Atlas, 1988.

BOWDITCH, James L. *Elementos de comportamento org anizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas – uma abordagem contingencial*. 3ª. ed, São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto, *Recursos humanos* - ed. compacta. 4ª. ed, São Paulo: Atlas, 1997.

COX JR, Taylor. *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-koeehler Publishers, 1993.

CURSO de formação de professores Waldorf. Site www.sab.org.br/pedag-wal/centform.htm

ENRIQUEZ, Eugène. *Os desafios éticos nas o rganizações modernas*. RAE – Revista de Administração de Empresas. FGV, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17.

ESCOLA Waldorf Francisco de Assis. Site: www.redebr.com.br/escola/waldorffassis/pagina.htm

FALCONER, Andrés Pablo. *Uma contribuição ao estudo das orga nizações do terceiro setor*. Anais do SemeAd – Seminários em Administração, 1º., 1996. São Paulo: FEA/USP, 1996.

FREITAS, Maria E. *Cultura organizacional – formação, tipologia e impactos*. São Paulo: McGraw Hill, 1991.

KANAANE, Roberto. *Comportamento human o nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2ª. ed, São Paulo: Atlas, 1999

KARLÖF, Bengt. *Conceitos básicos de administração* - um guia prático. São Paulo: Nobel, 1994.

LANZ, Rudolf. *A Pedagogia Waldorf: o caminho para um ensino mais humano*. São Paulo: Antroposófica, 1990.

MAXIMIANO, Antônio C.A. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI JR, Paul H. *Administração: conceitos e aplicações*., São Paulo: Ed. Harbra, 1986.

QUE escola é essa? Site: www.iaccess.com.br/anaba/escola.htm

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-bass Publishers, 1985.

SETZER, V. W. *Pedagogia Waldorf*. Site www.sab.org.br/pedag-wal/pedag.htm

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5a. ed, Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa* . São Paulo: Pioneira, 1991.

WALDORF College: faculty positions. Site www.enceladus.freerve.co.uk/course.htm