

DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO DE 1º E 2º GRAU

Alessandra Silveira Mastella¹

RESUMO:

Um diagnóstico de cultura organizacional permite investigar como a organização se comporta a partir de seus pressupostos básicos. Além disso, é interessante perceber como as Instituições se comportam ao longo de seu processo de mudança no tempo e como sua cultura é delineada.

Com este trabalho foi possível analisar a cultura de uma Instituição de Ensino Particular de 1º e 2º grau e entender toda a trajetória de mudança da mesma, em função do próprio ambiente externo e suas modificações. Através da pesquisa pode-se notar que o contexto das Instituições de Ensino Particular de 1º e 2º grau é bastante complexo atualmente, sendo a concorrência bastante acirrada e o número de alunos cada vez menor. Com isso, muitas escolas estão tendo que repensar sua forma de atuação no mercado e pensando em termos de planejamento de suas próprias mudanças.

¹ Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e atualmente cursando o Programa de Pós-Graduação em Administração (doutorado) pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: mastella@supernet.com.br

1. Introdução

O presente trabalho tem por objetivo analisar a Cultura de uma Instituição de Ensino de 1º e 2º grau, a partir de seus principais momentos de mudança e incidentes críticos. Para isso, utilizou-se uma metodologia de diagnóstico de cultura organizacional.

O trabalho permite relacionar a prática empresarial aos conceitos estudados. Primeiramente, será apresentada a Instituição de Ensino pesquisada, a seguir, será apresentada a fundamentação teórica que abordará além do tema Cultura Organizacional, o tema Gestão Estratégica e Mudança Planejada. O próximo passo a ser apresentado é a metodologia adotada e, finalmente, serão apresentadas as análises dos dados e as conclusões pertinentes.

2. Apresentação da Instituição Pesquisada

A Instituição pesquisada é uma Sociedade Civil, que atua na prestação de serviços educacionais envolvendo a educação infantil, o ensino fundamental (1º grau) e o ensino médio (2º grau).

Esta Instituição atua há 25 anos na cidade de São Paulo, possuindo atualmente duas unidades. É composta por oito sócios e sua proposta pedagógica baseia-se nas idéias sócio-construtivistas, sendo chamada de proposta experimental renovada.

3. Fundamentação Teórica

3.1.Cultura Organizacional

Conforme Durhan, “os antropólogos tenderam a conceber os padrões culturais não como um molde que produziria condutas estritamente idênticas, mas antes como as regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas”.(Fleury, 1996)

Uma outra corrente importante para analisar a cultura é a do interacionismo simbólico. Para Berger e Luckmann (in Fleury), a vida cotidiana se apresenta para os homens como uma realidade ordenada. Os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente. Um elemento importante neste processo de objetivação é a produção de signos, ou seja, sinais que tem significados. A linguagem por exemplo, é um conjunto de signos com capacidade de comunicar significados.

Uma das definições mais conhecidas de cultura organizacional é aquela proposta por Schein (1985): “Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Também de acordo com Fleury (1996), as propostas mais simplistas ao conceito de cultura são as do tipo diagnóstico de clima, as quais pretendem apreender padrões culturais de uma organização a partir da somatória de opiniões e percepções de seus membros. No entanto, assumindo uma postura de antropólogos se encontram as pesquisas de Janice Beyer e Harrison Trice, que partem do conceito de cultura como sendo uma rede de concepções, normas e valores, submersas à vida organizacional de uma forma tangível. Esta parte tangível, as formas culturais, constituem os ritos, rituais, mitos, estórias, gestos e artefatos.

Conforme Schein (1985), a cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis:

- Nível dos artefatos visíveis: diz respeito ao ambiente da organização, layout, comportamentos visíveis, documentos públicos: cartas, mapas. Estes artefatos são de fácil percepção e de difícil interpretação.
 - Nível de valores: são difíceis de observar diretamente, é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura, as razões subjacentes ao comportamento permanecem inconscientes.
 - Nível dos pressupostos básicos: são normalmente inconscientes, mas que na realidade determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.
- Para decifrar a cultura de uma organização é preciso aflorar seus pressupostos básicos. Schein (1985), propõe um conjunto de categorias para o estudo da cultura:
- Relação da organização com seu ambiente

- Natureza da realidade e da verdade
- Natureza da natureza humana
- Natureza da atividade humana
- Natureza dos relacionamentos humanos

Desvendando a Cultura de uma Organização

Fleury (1996), desenvolve uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização, a partir de alguns temas:

1. O Histórico das Organizações

Tem por objetivo recuperar o momento de criação da organização e sua inserção no contexto político e econômico da época, levando a compreensão da natureza da organização, suas metas, seus objetivos.

2. O Processo de Socialização de Novos Membros

As estratégias mais comuns são os chamados programas de treinamento e integração de novos funcionários que possuem formatos e durações de acordo com a organização.

3. As Políticas de Recursos Humanos

Desempenham importante papel no processo de construção de identidade da organização. O trabalho desenvolvido por Pagès é fundamental, desvendando como os dogmas, os ritos, consubstanciados nas políticas e práticas de gestão de pessoal, mediam a relação entre indivíduo e organização. É possível decifrar padrões culturais de uma organização a partir de políticas implícitas e explícitas de recursos humanos.

4. O Processo de Comunicação

O mapeamento do sistema de comunicações, sistema este pensado tanto como meios, instrumentos, veículos, como a relação entre quem se comunica, é fundamental para apreensão do universo simbólico de uma organização. Os modernos modelos de gestão de RH pressupõem a introdução de novos canais de comunicação entre empresa e empregado.

5. A Organização do Processo de Trabalho

A análise da organização do processo de trabalho, em sua componente tecnológica e em sua componente social, como forma de gestão da força de trabalho possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. Subsidia também o mapeamento das relações de poder entre as categorias de empregado e entre áreas da organização.

6. As Técnicas de Investigação

As técnicas de investigação de fenômenos da cultura derivam de referenciais teórico-metodológicos desenvolvidos por autores.

As linhas de estudo sobre cultura organizacional podem utilizar estudos tanto quantitativos como qualitativos. Algumas linhas privilegiam o enfoque qualitativo. Utilizam-se de dados secundários da própria organização como: documentos, relatórios, manuais de pessoal, organogramas, funcionogramas, jornais ou dados estatísticos sobre o setor de atividade econômica, sobre mercado de trabalho, etc. E dados primários.

3.2. Gestão Estratégica

De acordo com Mintzberg (2000), a literatura de administração estratégica é vasta, sendo que um estudo aprofundado do tema nos remete a outras áreas como por exemplo a biologia, a história, a psicologia e a física.

Por exemplo, o que os biólogos escrevem a respeito da adaptação de espécies pode ser relevante para a compreensão da estratégia como posição (“nicho”). O que os historiadores chamam de períodos no desenvolvimento das sociedades, pode ajudar a explicar diferentes estágios no desenvolvimento de estratégias organizacionais. A mecânica quântica, por sua vez, pode dar uma idéia de como as organizações mudam.

A palavra estratégia possui algumas definições e para se discutir mais amplamente o tema apontaremos os conceitos a seguir:

“estratégia competitiva é a procura de uma posição competitiva favorável em uma indústria, de forma a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência nessa indústria.”(Porter, 1991)

“Programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização; resposta da organização ao seu ambiente através do tempo.” (Stoner & Freeman, 1995)

Modernamente discute-se a Administração Estratégica, como sendo: “o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização.” (Fischmann & Almeida, 1991).

Existem diferentes abordagens para classificar ou nomear estratégias. O conceito e uso de Estratégias Genéricas se desenvolveu e foi utilizado por diversos autores como por exemplo Ansoff (1990), ao apontar uma matriz composta por quatro alternativas em termos de produtos e mercados: penetração no mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação.

Outro uso de Estratégias Genéricas ou gerais é apontado por Porter (1991), ao exaltar a importância de três estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e foco ou alta segmentação.

Para Rebouças de Oliveira (1986), existem quatro Estratégias Genéricas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Para ter lugar no futuro, a Empresa precisa pensar diferente sobre o significado de competitividade, o significado de estratégia e o significado de organizações. (Hamel & Prahalad, 1995).

Uma empresa necessita ter um ponto de vista sobre o futuro (previsão do setor) e precisa elaborar uma planta para chegar lá (arquitetura estratégica). Para os autores Hamel & Prahalad (1995), o foco é a criação de uma estratégia voltada para o futuro, porém reconhecem que a estratégia passa por uma crise de credibilidade porque em muitas empresas predomina ou um ritual de planejamento pedante, ou por outro lado, um comprometimento de investimentos sem fim.

Os autores citados comparam o Planejamento Estratégico tradicional com o que chamam de Arquitetura Estratégica. No Planejamento existe o teste da adequação entre recursos e planos, enquanto na Arquitetura Estratégica a ampliação dos horizontes de oportunidades. No Planejamento existe a elaboração do orçamento e alocação de recursos entre projetos concorrentes, enquanto na Arquitetura Estratégica existe o teste para estabelecer o significado e a época favorável das novas oportunidades. Outra comparação é quanto a unidade de análise, sendo que no Planejamento os negócios individuais são unidade de análise e na Arquitetura Estratégica a corporação é a unidade de análise. Apontam ainda outras diferenciações que demonstram a importância do novo conceito de Arquitetura Estratégica.

Uma outra visão a ser analisada é a de Mintzberg (2000), a respeito das escolas de pensamento sobre formulação de estratégias. Tais escolas surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica e permitem uma visão integrativa do tema.

3.3.Mudança Planejada nas Organizações

Organizações são entidades dinâmicas em constante estado de fluxo, respondendo a estímulos internos e externos. De acordo com Champion (1985), as organizações mudam por dois processos: a) mudanças evolutivas, que ocorrem por processos naturais dentro das organizações como rotação de mão-de-obra, sucessão gerencial e contínuas redefinições de metas em resposta às exigências do mercado; b) mudanças planejadas, que são decisões deliberadas dos profissionais, em colaboração com as coalizões de poder organizacional, para efetuar melhorias no sistema.

Também para Champion (1985), pode-se esperar ansiedade e apreensão à mudança, portanto, é recomendável para todo processo de mudança um planejamento sólido a fim de minimizar conflitos que possam ocorrer, bem como prever obstáculos que possam interferir ou impedi-las. Os programas de sucesso em mudança envolvem ativamente os membros da organização (administração participativa). O agente deve trabalhar em todos os níveis da hierarquia de autoridade e com todos os membros da organização a fim de estabelecer relação de confiança, uma vez que é através dos indivíduos como participantes nas situações de decisão que são efetuadas as mudanças nas variáveis organizacionais.

Clark & Ford (1970, in Champion), apresentam abordagens funcionais à mudança planejada, sendo que os principais tipos de abordagem são a individual-interpessoal, cujas mudanças na organização ocorrem via mudança nas atitudes individuais e a sistêmica, cujas mudanças na organização ocorrem pelos meios estruturais.

A abordagem individual-pessoal enfatiza o interesse pessoal e emocional dos líderes pelos subordinados. É centrada no emprego e não na produção, buscando apressar a mudança trabalhando com o indivíduo. Pressupõe que os empregados envolvidos em ações de planejamento que afetam seus próprios cargos sentem-se melhor do que aqueles que são simplesmente forçados a aceitar as mudanças.

A abordagem sistêmica é considerada mais realística e prática, nesta abordagem o objeto da mudança é a própria organização, vista como uma rede complexa de departamentos, níveis de autoridade e definições de papéis. Mudanças em um setor envolve ajustes em outros setores, porque a maioria dos componentes organizacionais acham-se interligados e interdependentes. Uma das principais vantagens da abordagem sistêmica é a de considerar todas as dimensões da estrutura e processos organizacionais e não apenas um indivíduo ou departamento. Contudo, Champion (1985) reconhece ser mais difícil utilizá-la pela existência de complexa rede de fatores formais e informais na organização.

4. Metodologia

Formas de Pesquisa

Ainda de acordo com Gil (1996), os tipos de pesquisa apresentados assumem alguns formatos como por exemplo: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, levantamento, estudo de casos, entre outros. A seguir, serão explicadas algumas formas que foram utilizadas no desenvolvimento deste trabalho.

a) Pesquisa bibliográfica:

É desenvolvida a partir de material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Grande parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. Pesquisas sobre ideologias também costumam ser desenvolvidas a partir de fontes bibliográficas. As fontes bibliográficas podem ser classificadas em: livros de leitura corrente, livros de referência, publicações periódicas e impressos diversos.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica é permitir ao investigador cobrir uma gama de fenômenos, que seria difícil pesquisar diretamente. É também indispensável nos estudos históricos. No entanto, apesar das vantagens, muitas vezes as fontes secundárias podem apresentar dados coletados ou processados de forma equivocada, comprometendo a qualidade da pesquisa.

b) Pesquisa documental:

É semelhante a pesquisa bibliográfica, sendo a diferença essencial entre ambas a natureza das fontes. A pesquisa documental se utiliza de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados conforme os objetos da pesquisa.

As fontes documentais podem ser compostas de documentos “de primeira mão”, que não recebem nenhum tratamento analítico como por exemplo: cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, ofícios, entre outros. E também podem ser compostas de documentos “de segunda mão”, que de alguma forma foram analisado, por exemplo: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

A pesquisa documental apresenta como vantagens: baixo custo, não exige contato com os sujeitos da pesquisa, eliminando os possíveis prejuízos das circunstâncias que envolvem o contato. Além disso, constitui-se de fonte rica e estável de dados. As principais críticas a este tipo de pesquisa referem-se à não-representatividade e subjetividade dos documentos.

c) Levantamento:

Caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujos comportamentos se deseja conhecer. Após a solicitação das informações utiliza-se a análise quantitativa para obter as conclusões sobre os dados coletados. Na maioria dos levantamentos pesquisa-se apenas uma amostra significativa do universo pesquisado. As conclusões obtidas a partir desta amostra são projetadas para a totalidade do universo, considerando-se as margens de erro que são calculadas estatisticamente.

Dentre as vantagens do levantamento estão: o conhecimento direto da realidade, a economia e rapidez e a quantificação. Como limitações estão: a ênfase nos aspectos perceptivos, pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais e a limitada apreensão do processo de mudança.

d) Estudo de Caso:

É caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. O estudo de caso é adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento, podendo ser visto como técnica psicoterápica, como método didático ou como método de pesquisa.

5. Pesquisa Realizada

Objeto da Pesquisa

O objeto central da pesquisa foi a análise da Cultura Organizacional, a partir do Processo de Mudança da Instituição.

Metodologia Adotada

Em função de argumentos apresentados na literatura pesquisada, optou-se pelo método qualitativo de coleta de dados, utilizando-se as seguintes técnicas:

- entrevistas estruturadas com representantes dos vários segmentos da escola: alunos, professores, funcionários, diretores, sócios. (No total foram realizadas 12 entrevistas).
- análise de documentos como: histórico, relatórios financeiros, contrato de prestação de serviço, projeto pedagógico, programas comprados de empresas de consultoria.
- observação direta e participativa: nas datas de agendamento das entrevistas eram realizadas visitas a diferentes pontos da escola como: salas de aula, quadras esportivas, cantina, sala dos professores, secretaria, diretoria.

6. Diagnóstico e Análise dos Dados Coletados a Partir do Referencial Teórico

Histórico:

O histórico da instituição foi resgatado a partir do relato dos fundadores e também com base em documentos da própria instituição. A partir do histórico foram detectados alguns incidentes críticos como greves e momentos de expansão:

A escola pesquisada é uma sociedade civil e sua história teve início em 1976, com o aluguel de duas salas em um colégio de freiras, no período vespertino. A idéia da sociedade surgiu, no final dos anos 60, a partir de uma equipe de professores que trabalhavam com a congregação de freiras da ordem de Santo Agostinho, num outro colégio de classe alta da cidade de São Paulo. Na época, as freiras possuíam dois colégios, sendo que um adotava o ensino tradicional e o outro adotava o ensino renovado experimental. Quando fechou o colégio tradicional, não tinham mais o ensino médio, e com isso os alunos acabavam indo para outras escolas de 2º grau.

Nessa mesma época, uma equipe de professores desenvolveu um projeto de uma escola de 2º grau para a congregação e a mesma apoiou a abertura do colégio, oferecendo os alunos que saíam do 1º grau. Não houve qualquer envolvimento em termos de sociedade entre as freiras e os professores, apenas o apoio através da indicação de alunos de um nível para outro. Os professores envolvidos entraram com o ideal e a garra do trabalho, pois não possuíam condições de investir naquele momento.

Estava assim concebida a idéia da Escola pesquisada, sendo que no início haviam 10 sócios, todos professores interessados em desenvolver uma nova proposta. O propósito era a utilização de uma metodologia própria: “os cursos não podiam ser massificantes, os alunos deveriam ser críticos e reflexivos, sujeitos da educação e não objetos”.

Ao final do primeiro ano (1976), houve a saída de dois sócios e a compra de um imóvel através de um financiamento obtido junto a uma instituição de fomento, por influência da congregação de freiras de Santo Agostinho. Prepararam um estudo de viabilidade econômico-financeira, onde havia um plano de metas a ser atingido ao longo de três anos, com base nas mensalidades. Neste plano a escola se comprometia em dobrar o número de alunos a cada ano e isso, realmente ocorreu. Ao final do terceiro ano já tinham pago a casa que é a sede principal da escola até os dias atuais.

No ano de 1979, de duas classes de ensino médio chegaram a 16 classes. Foi um momento de amplo crescimento que se sucedeu com vários anos de crescimento. No início eram únicos a possuir aquela proposta “moderna” (para a época) e a atuar com alunos do ensino médio. Outras escolas também consideradas de pensamento renovado mandavam seus alunos para a escola pesquisada pois não possuíam colegial.

Até o ano de 1983 houve crescimento, a partir desta data estabilizaram. A concorrência estava aumentando cada vez mais, mas ainda dava para considerar a escola um bom negócio. Foi a partir de 1987 que as escolas de 1º grau começaram a abrir o ensino médio e com isso, houve grande perda de alunos.

Como forma de reação a nova realidade de tempos difíceis, em 1989, abriram da pré escola até a 6ª série, concorrendo com várias escolas que também passaram a atuar nos dois segmentos 1º e 2º grau. Nesta fase a escola possuía poucos alunos neste segmento, pois estava iniciando e precisava investir para ganhar mercado.

Com tudo isso, começa-se a perceber um novo mercado, onde as escolas se verticalizaram e passaram a concorrer em todos os seus segmentos. “Essa estratégia foi ruim porque aumentou a concorrência para todos, em todos os segmentos”.

No ano de 1991, a escola em questão comprou um outro colégio que possuía educação infantil, passando a atuar neste segmento. No entanto, apesar do colégio comprado possuir muitos alunos, os mesmos não continuaram em função da diferença de preços.

O ano de 1993, representou o auge de um momento de crise e perda de alunos. Nesta época alguns concorrentes que ainda não tinham o colegial resolveram investir no segmento.

O ano de 1996, também, foi marcante em termos de crise e os anos seguintes também demonstraram preocupações para todas as escolas.

Atualmente está muito difícil competir, pois muitas escolas fazem a “reclassificação”, prevista na LDB, sendo que os alunos que reprovam vão para outra escola e fazem apenas uma prova para aprovação.

História dos Fundadores

A história dos fundadores é uma história de educação, pois todos os 10 sócios que inicialmente fundaram a escola eram professores. Atualmente a escola conta com 8 sócios, tendo em vista que apenas 2 sócios saíram, logo no início do segundo ano, desta história de 25 anos.

Os sócios buscaram ao longo do tempo o aperfeiçoamento, sendo que todos fizeram especialização em suas áreas de atuação didático-pedagógicas e duas sócias se especializaram em Administração Escolar.

A história dos fundadores transcorre paralelamente à história da Instituição, pois no início todos trabalhavam como professores da escola e ao longo do tempo foram se tornando diretores e muitos gradativamente se afastaram do cotidiano, permanecendo apenas como sócios. Atualmente, dois sócios participam ativamente da gestão da escola e os demais sócios se reúnem quinzenalmente para discutir os rumos da mesma.

Quando questionadas a respeito do afastamento gradativo dos sócios, as duas sócias que atuam na gestão atual da escola alegaram dois motivos principais: a mudança no curso das vidas pessoais desses sócios, bem como a falta de perspectiva em termos de ganhos financeiros, dado os momentos de crise da escola.

Uma observação importante diz respeito ao núcleo ideológico da Instituição, que jamais foi contestado ou questionado apesar dos momentos de crise vivenciados pela mesma.

Inserção no Cenário

Relações com o Macro-Ambiente

Muitas mudanças no cenário político-econômico-legal tem afetado as escolas de um modo geral e as escolas de ensino particular conseqüentemente. A escola pesquisada foi bastante afetada nos últimos anos, em função do achatamento da classe média e a busca por mensalidades mais baixas. Algumas questões legais também afetam e, muitas vezes, prejudicam as escolas particulares, como foi o caso de recente medida provisória das anuidades. Tal medida advoga que a prestação do ensino não pode ser interrompida, apesar do não pagamento da escola, tendo em vista a violação do princípio da continuidade do serviço público. A prestação de ensino, ainda que por parte de instituições particulares, é um serviço público, que não pode ser interrompido em hipótese alguma, pois se trata de uma obrigação do Estado.

Essas e outras questões tem preocupado o gestor de escolas de ensino particular, que agora participa de um novo mercado no qual a concorrência é ampla e variada e o consumidor cada vez mais exigente.

A escola em questão tem sofrido com os ataques constantes da concorrência e tem procurado não apenas reagir, como fez ao longo dos anos, mas principalmente traçar uma estratégia de inovação.

Em termos de estratégia, não se pode mencionar o Planejamento Estratégico como uma das ferramentas de gestão da escola estudada. Apesar deste ser um instrumento largamente utilizado na gestão empresarial, não é tão popular para a escola em questão. O máximo que se pode mencionar é o Planejamento Pedagógico.

Quanto à clientela, a escola pesquisada atua, hoje, com alunos da classe média, diferente do que foi no início, pois só tinham alunos da classe alta de São Paulo. A explicação dessa mudança de perfil de aluno deveu-se às diversas crises e à necessidade de sobrevivência, que fez com que a escola passasse a operar com uma política de preços mais baixos.

A Escola e o Contexto Político

Ao longo destes 26 anos, a escola vivenciou vários modelos políticos. Na época que a escola iniciou suas atividades era considerada “comunista”, pois era época do governo militar e a escola com seu método arrojado buscava apresentar as várias verdades dos fatos para os alunos. Infelizmente, alguns professores realmente tiveram posturas errôneas e tiveram que ser afastados.

Mais tarde, nas manifestações das Diretas Já, a escola teve vários de seus alunos participando ativamente com as caras pintadas. Atualmente, tem participado inclusive de passeatas sobre a reserva de vagas da Universidade para o Ensino Público. Muitas vezes, não entendem profundamente a causa, mas se envolvem e são contestadores.

A posição da escola é de dar liberdade de ir, desde que os pais autorizem por escrito e os alunos assumam as conseqüências da perda de matéria dada. A idéia é liberdade com responsabilidade.

Principais Incidentes Críticos

É importante ressaltar, como incidente crítico, uma greve ocorrida em 1985, que configurou a principal crise da escola. De acordo com a análise tanto dos membros da direção quanto dos professores que vivenciaram o ocorrido, hoje há unanimidade em se dizer que houve falta de maturidade de ambas as partes: os professores cruzaram os braços de repente e entraram nas salas envolvendo, inclusive, alunos na manifestação, a escola, por sua vez, foi aos jornais e anunciou a contratação de novo corpo docente.

Esse momento de crise levou à perda de alunos e também à mudança do grupo de professores e da própria direção. Houve a necessidade de maior profissionalização e menor envolvimento sentimental dos sócios atuantes na gestão. A escola levou alguns anos para se estruturar novamente e perdeu bons profissionais.

Após a greve de 1985 houveram outras, de menor porte, em 1991 e em 1994. No entanto, estas greves foram organizadas e contaram com a maturidade de ambas as partes.

Outros incidentes críticos importantes foram os momentos de expansão da escola, em 1989, abrindo o 1º grau e em 1991, abrindo para a educação infantil, a partir da compra de um colégio que já possuía esse segmento.

Política de Recursos Humanos

Até o ano de 1998 a escola possuía uma política de recursos humanos baseada no paternalismo e na antigüidade dos funcionários. Atualmente, uma das modificações advindas do processo de profissionalização da Instituição é adoção de uma política de RH que respeite e privilegie a competência, em primeiro lugar.

O diretor administrativo é quem faz, atualmente, as contratações, mediante entrevista e teste específico da função a ser exercida. Este diretor é um administrador de formação e está procedendo à reestruturação do setor, inclusive com a demissão de alguns funcionários, que já não possuíam mais condições de assumir suas funções.

Processo de Socialização

A socialização dos novos membros acontece de maneira bastante informal. No setor onde o mesmo irá trabalhar sempre possui o auxílio de um funcionário mais antigo. Quando de sua admissão é realizada uma confraternização de boas-vindas na cantina da escola.

O ambiente é bastante aberto e descontraído, fazendo com que os novos membros logo se sintam a vontade. Muitos funcionários e professores consideram verdadeiramente a Instituição como extensão de suas casas.

Organização e Gestão do Trabalho

A gestão do trabalho fica a cargo das diretorias, auxiliadas pelas coordenações. As duas principais diretorias são a Pedagógica e a Administrativa.

O trabalho tem seu fluxo normal, no entanto, a direção da escola se recente pela falta de documentos escritos a fim de organizar e prospectar o futuro da escola.

Processos de Comunicação

Os processos de comunicação são bastante informais entre os membros que trabalham num mesmo setor. Para acompanhamento da parte pedagógica são realizadas reuniões mensalmente, com o objetivo de troca de informação entre os professores. A escola ainda não tem um bom processo de comunicação entre os professores de diferentes segmentos, por exemplo 1º e 2º grau. Por funcionarem em locais diferentes, existe pouca proximidade entre os mesmos.

Processo Decisório

A tomada de decisões estratégicas da Instituição só é possível na reunião quinzenal dos oito sócios da escola, no entanto, as decisões consideradas rotineiras, ou que fazem parte do cotidiano da escola são tomadas pelos diretores. Os coordenadores tem amplo poder de decisão sobre as questões didático-pedagógicas e percebe-se um esforço em descentralização e autonomia para a tomada de decisões, como parte da idéia de modernização e profissionalização da empresa.

O Processo de Mudança e a Escola Hoje

Ao longo dos anos a escola pesquisada sofreu várias modificações, em função das mudanças ocorridas no cenário externo. Isso significa dizer que as mudanças foram reativas, tendo por base, principalmente, as ações dos concorrentes.

Somente com a crise atual do setor, as escolas estão repensando suas estruturas, processos e formas de atuação e repensando suas estratégias.

Não é diferente com a escola em questão, a mesma vem repensando o seu negócio e principalmente sua forma de olhar o mercado. Pode-se dizer que a própria identidade da organização está mudando, pois desde alunos, pais e professores tem discutido os rumos da nova escola.

Atualmente, a escola pesquisada já trabalha com algumas ferramentas de gestão, pois está passando por um processo de profissionalização e contratou alguns profissionais do mercado para operar mudanças em sua forma de atuação e em seus processos.

A escola em termos financeiros, não é um bom negócio hoje, mas os sócios já se conscientizaram da realidade atual e estão preparando a escola para que atue com apenas duas classes por série, da 5ª série ao 3º colegial. A idéia é fazer um ensino visando a qualidade e não a quantidade de alunos. Para isso, a escola pretende investir, cada vez mais, no seu ponto forte que é a qualidade do Projeto Pedagógico, implantando projetos, conforme a nova LDB prevê. Vinte por cento das aulas serão dedicadas a projetos. Outro investimento importante é em cursos de aperfeiçoamento e congressos para os professores. “Não tem outra saída, tem que se investir na qualidade do ensino.”

7. Considerações Finais

Este trabalho permitiu uma inserção inicial no mundo da investigação, possibilitando aos autores além de conhecer o cenário do ensino particular brasileiro, analisar na prática as relações entre a cultura de uma organização e o contexto de mudança no qual a mesma está inserida.

Como conclusões tem-se a necessidade da implantação de um processo de mudança planejada por parte das Instituições de Ensino particular, a fim de atender as demandas de um novo mercado. Além disso, conclui-se também que a profissionalização é o caminho para as Instituições de Ensino que estavam acostumadas a atuar na velha economia.

Enfim, não restam dúvidas de que as organizações que quiserem permanecer em funcionamento no ensino particular de 1º e 2º grau terão que repensar suas estratégias e seu processo de trabalho, buscando uma nova identidade.

8. Limitações e Recomendações para Trabalhos Futuros

A pesquisa realizada neste trabalho tem algumas limitações em função do tempo de realização, que foi de dois meses, bem como a subjetividade inerente às informações fornecidas pelos entrevistados. A pretensão do trabalho foi apenas iniciar uma discussão a respeito da influência da cultura organizacional em relação ao processo de mudança das escolas de ensino particular, traçando um vasto campo de estudo para trabalhos futuros.

O que foi possível perceber a respeito da pesquisa é que investigações desta natureza, relativas à Cultura de uma organização, envolvem aspectos bastante subjetivos que são melhor percebidos a partir da pesquisa qualitativa.

9.Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H.I. A Nova Estratégia Empresarial. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. Filosofia da Educação. São Paulo: Moderna, 1989.
- BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott AA., Administração –
- CHAMPION, Dean J. A Sociologia das Organizações. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. Os Novos Paradigmas – Como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.
- FISCHMANN, A.A. & ALMEIDA, M.I.R. Planejamento Estratégico na Prática. São Paulo:Atlas, 1991.
- FLEURY, M. T. Leme.(et al) Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro:Campus, 1995.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning. Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H. , AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. Safári Estratégico. São Paulo:Bookman, 2000.
- PORTER, Michael. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D.P. Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 1986.
- SCHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publications, 1985.
- STONER, James A.F.&FREEMAN, Edward. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.