

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS

DISSERTAÇÃO

Avaliação do Modelo de Gestão e Teorias de Estratégia
Empresarial nas Instituições de Ensino em Volta Redonda

Maricinéia Pereira Meireles da Silva

2008



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS**

**AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO E TEORIAS DE
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
EM VOLTA REDONDA**

MARICINÉIA PEREIRA MEIRELES DA SILVA

Sob a Orientação da Professora
Maria José da Costa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

MARICINÉIA PEREIRA MEIRELES DA SILVA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios, no curso de Pós-graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégia em Negócios.

Dissertação aprovada em de agosto de 2008

Maria José da Costa. Dra. UFRRJ

César Augusto Miranda Guedes. Pós-Doutor UFRRJ

Mário Luís Freitas Lemos. Doutor BNDES

Ao meu esposo Ademilson e a minha filha Natiely, pela vivência do compromisso solidário e pelos exemplos de amor e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, autor da minha vida.

À minha família pelo constante estímulo e incentivo.

Ao Ademilson, meu esposo, à Natiely, minha filha, por terem estado sempre ao meu lado.

À professora Dra. Maria José da Costa, minha orientadora, pela dedicação e empenho a fim de que esta caminhada fosse a mais agradável possível.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

SILVA, Maricinéia Pereira Meireles da. **Avaliação do Modelo de gestão e Teorias de Estratégia Empresarial nas Instituições de Ensino em Volta Redonda**. 2008. 84 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios) Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2008.

O objetivo geral nesta dissertação consistiu em analisar o modelo de gestão adotado nas instituições de ensino. Os objetivos específicos foram os seguintes: definir gestão no processo educacional; comparar ações estratégicas adotadas nas escolas pesquisadas; descrever alguns modelos de estratégia empresarial e examinar as possibilidades da aplicação de algumas estratégias empresariais em escolas. Quanto aos tipos de pesquisa, foram combinadas as seguintes modalidades: científica, teórica, descritiva e pesquisa de campo. Quanto aos métodos, foram utilizados os seguintes: científico, observacional, dedutivo e comparativo. As técnicas articuladas na pesquisa de campo foram as seguintes: entrevistas, questionários e sistematização de conteúdos. A partir da análise teórica prática desta pesquisa, obteve-se uma visão particularizada das estratégias empresariais no campo da educação, de empresas privadas de educação básica. Fatores como a comunicação, as relações interpessoais e a gestão de pessoas são pontos com abordagens diferentes na área educacional, visto que a administração escolar é um ramo que merece atenção e estudos no que diz respeito à sistematização para que seja possível compreendê-la melhor e, então, situar conceitos de estratégia empresarial, de uma forma mais consciente e científica. Por fim, a certeza de que o ensino escolar é um gênero de primeira necessidade remete os que lidam com esse ramo empresarial à responsabilidade de um funcionamento eficaz, o que se torna viável por meio da compreensão e aplicação do que há de mais moderno em administração. As instituições educacionais que foram objeto de estudo situam-se em Volta Redonda, cidade que cresceu em torno da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). Portanto com grande número de pessoas que vieram, e ainda vem, em busca de emprego e a escolheram e escolhem para criar suas famílias e construir suas histórias. Porém, com uma crise em torno da indústria, que era estatal e se privatizou em 1993, o lugar, o qual proporcionou a alguns empresários no ramo educacional um campo fértil, tem se tornado um espaço de grande competição nessa área escolar, chegando a hora de se firmar apenas as melhores, o que poderá ser obtido em função das estratégias estabelecidas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Planejamento Estratégico. Gestão Educacional

ABSTRACT

ABSTRACT

SILVA, Maricinéia Pereira Meireles. Grade of the Model management and Theories business strategy in the educational institutions in Volta Redonda. 2008. 84 p. Dissertation (Masters in Management and Training Strategy in Business) Rural Federal University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2008.

The main aim of this dissertation consisted in examining the management model used in educational institutions. The specific aims were: defining management in the educational process; comparing the strategic actions taken in schools surveyed; describing some models of business strategy and examining the possibilities of the application of some business strategies in schools; As research types the following models were combined: scientific, theoretical, descriptive and field search. As methods were used following: scientific, observational, deductive and comparative. The techniques articulated in the field search were the following: interviews, questionnaires and systematization of contents. From the theoretical practical analyses of this research a particular vision of business strategies in the field of education in private company of basic education was taken. Issues as communication, interpersonal relations and management of people are points with different approaches in the educational area, since the school administration is a field that deserves attention and studies regarding the systematization in order to understand it better and, then locate concepts of business strategy a more conscious and scientific way. Finally, the certainty that the school learning is something of first need sends who is dealing with this branch of business to the responsibility of an effective operation, which becomes possible through understanding and comprehension of what is the most modern in administration. The educational institutions which were under study are located in Volta Redonda, a city that grew around Companhia Siderurgica Nacional (CSN). So, with large numbers of people who came, and still comes, in search of employment and chose and choose Volta Redonda to raise their families and build their stories. But with a crisis surrounding the industry, which was state-owned and was privatized in 1993, the place which provided to a some businessmen in the educational sector a fertile field has become a site of great competition in this school area, and now this is the time that only the best will be settled, which can be obtained from the established strategies.

Keywords: Entrepreneurship. Educational Management. Strategic Planning

LISTA DE ABREVIACES

CA	Classe de Alfabetizao
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
SAEB	Sistema Nacional de Avaliao da Educao Básica
ENEM	Exame Nacional de Ensino Médio
SWOT	<i>Strengths</i> (forças) <i>Weaknesses</i> (fraquezas); <i>Opportunities</i> (oportunidades); <i>Threats</i> (ameaças)

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Organograma da Escola A.....	47
Figura 02	Organograma da Escola B.....	48
Figura 03	Organograma da Escola C.....	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 Área Construída.....	50
Gráfico 02 Quantidade de Salas de Aula.....	51
Gráfico 03 Quantidade Máxima de Alunos.....	51
Gráfico 04 Quantidade de professores.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Teste de Avaliação do Perfil Empreendedor dos Gerentes.....	76
Tabela 02	Teste para Avaliar os Sentimentos de Controle.....	77
Tabela 03	Teste para Avaliar os Sentimentos de Independência.....	78
Tabela 04	Teste para Avaliar a Disposição de Assumir Riscos.....	79

LISTA DE ANEXOS

Anexo 01 Avaliação do Perfil Empreendedor dos Gerentes.....	76
Anexo 02 Modelo de Entrevista Aplicada aos Dirigentes das escolas.....	80
Anexo 03 Questionário “ Dados da Instituição”	84

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	01
1.1 –Apresentação.....	01
1.2 – Formulação do Problema.....	01
1.3- Objetivos.....	02
1.3.1 - Objetivo geral.....	02
1.3.2 - Objetivos específicos.....	02
1.4 - Metodologia da Dissertação.....	02
1.5 - Justificativas.....	04
1.6 - Suposição.....	04
1.7 - Limitações do Estudo.....	05
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA.....	06
2.1 - Cultura Organizacional.....	06
2.1.1 - Considerações iniciais.....	06
2.1.2 - O Profissional da Educação e a Cultura Organizacional.....	09
2.2 - Planejamento Estratégico.....	11
2.2.1 - Definições.....	11
2.2.2 - Estratégias.....	16
2.3 - Gestão de Pessoas	20
2.3.1 - Contextualização.....	20
2.3.2 - Aprendizagem nas Organizações.....	24
2.3.3 - Conhecimento e Talento.....	26
2.3.4 - Avaliação de Desempenho.....	27
2.3.5 - Gestão Escolar e Planejamento Educacional.	28
2.4 - Empreendedorismo e Competitividade.....	31
2.4.1 - Transformações Mundiais.....	31
2.4.2 - Empreendedorismo.....	31
2.4.3 - Competitividade e Sobrevivência.....	35
CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO.....	38
3.1 - Amostra.....	38
3.2 – Instrumentos.....	38
3.3 – Etapas da Pesquisa.....	39
3.4 –Questões de Pesquisa.....	41
CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
4.1 – Análise do Questionário “Avaliação do Nível Empreendedor”.....	43
4.1.1 – Perfil dos Gerentes e Pedagogos.....	43
4.1.2 – Análise do Perfil Empreendedor dos Gerentes	44

4.2 – Análise do Questionário “Dados da Instituição”.....	46
4.2.1 – Histórico das três Instituições.....	46
4.2.1.1 – Considerações Iniciais.....	46
4.2.1.2 – Perfil da Escola A.....	46
4.2.1.3 – Perfil da Escola B.....	47
4.2.1.4 – Perfil da Escola C.....	48
4.2.2 – Comparativo das Estruturas Físicas.....	49
4.3 – Análise das Entrevistas Aplicadas junto aos Gerentes das Escolas.....	53
4.3.1 – História das Instituições.....	53
4.3.2 – Criatividade.....	54
4.3.3 – Visão Estratégica e Plano Estratégico.....	55
4.3.4 – A Instituição Educacional e sua Relação Empresarial.....	57
4.3.5 – O Ambiente da Escola.....	59
4.3.6 – Participação da Comunidade Escolar.....	59
4.3.7 – Aprendizagem como Estratégia Empresarial.....	60
4.3.8 – A Concorrência.....	61
4.3.9 – Controle e Avaliação.....	63
4.3.10 – Relações entre os Indivíduos e a Organização.....	65
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO.....	68
CAPÍTULO VI - REFERÊNCIAS	71
ANEXOS.....	75

Esta dissertação teve como objetivos: analisar o modelo de gestão adotado nas instituições de ensino; definir gestão no processo educacional; comparar ações estratégicas adotadas nas escolas pesquisadas; descrever alguns modelos de estratégia empresarial e examinar as possibilidades da aplicação de algumas estratégias empresariais em escolas. A partir da análise teórica prática desta pesquisa, obteve-se uma visão particularizada das estratégias empresariais, no campo da educação, de empresas privadas de educação básica. Fatores como a comunicação, as relações interpessoais e a gestão de pessoas são pontos com abordagens diferentes na área educacional, visto que a administração escolar é um ramo que merece atenção e estudos no que diz respeito à sistematização para que seja possível compreendê-la melhor e, então, situar conceitos de estratégia empresarial, de uma forma mais consciente e científica. Por fim, a certeza de que o ensino escolar é um gênero de primeira necessidade remete os que lidam com esse ramo empresarial à responsabilidade de um funcionamento eficaz, o que se torna viável por meio da compreensão e aplicação do que há de mais moderno em administração. As instituições educacionais que foram objeto de estudo situam-se em Volta Redonda, cidade que e cresceu em torno da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN).

Palavras-chave: Empreendedorismo. Planejamento Estratégico. Gestão Educacional

CAPÍTULO I

1 – INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O tema tratado nesta dissertação surgiu a partir de um grande interesse da autora, professora na rede pública e particular, na cidade de Volta Redonda, há 21 anos. A vivência e acompanhamento das histórias de sucesso e insucesso de Instituições de Ensino no referido município provocaram uma vontade de entender melhor o que determinou esse processo, vontade que culminou na realização deste trabalho.

1.2 Formulação do Problema

Nesta dissertação, tem-se como proposta analisar os modelos de gestão no campo educacional de escolas privadas no estado do Rio de Janeiro, município de Volta Redonda.

A administração estratégica, segundo Oliveira (1997), interage com os fatores ambientais que estão em constante mudança. Essa mudança é extremamente forte na área educacional, em que todas as partes envolvidas são marcadas por indivíduos diferentes, com visões e interesses diversos.

A instituição de ensino possui também as dificuldades decorrentes do ambiente interno empresarial, como as relações interpessoais, e ainda tem o seu produto final, que é “o conhecimento”, construído em pessoas que, nesse contexto, recebem o nome de educando.

A instituição educacional é agente transformadora e cultural na formação de uma sociedade e, no caso em estudo, uma organização que precisa se sustentar, portanto, uma empresa de serviços que se mantém por meio das mensalidades dos alunos e que tem também uma responsabilidade na formação intelectual e pessoal do ser humano.

Esse conhecimento, produto final da empresa educacional, passa simultaneamente pela avaliação da família, assim como do próprio estudante.

Esse produto, que não é um palpável objeto de compra e venda, é um processo que acontece dentro das relações empresa-escola e professor-aluno-família, não podendo ser medido em curto prazo e gerando expectativas do cliente em torno dele.

Nesse âmbito, também não se pode negar a velocidade em que as mudanças ambientais acontecem e influenciam na administração estratégica.

Essas mudanças, segundo alguns autores, geram a necessidade de se ter uma visão atenta ao presente e focada também no futuro. Essa ação se torna, na área educacional, não só uma estratégia, mas uma questão de sobrevivência.

Ribeiro (1978) aborda planejamento escolar, defendendo a tese da importância da elaboração de um plano estudado cuidadosamente na visão empresarial na escola. O autor destaca:

O planejamento escolar apresenta-se como uma das atividades específicas da Administração Escolar destinada a, partindo de uma idéia, examinar as condições de sua viabilidade e a determinação de preceitos que deverão servir de base e modelo para sua concretização. Uma definição clara, precisa e completa dos objetivos do empreendimento, deverá resultar do exame das condições em que ele pretende realizar-se. (p. 123).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral nesta dissertação consiste em analisar o modelo de gestão adotado em três instituições de ensino de Volta Redonda, no Estado do Rio de Janeiro.

1.3.2 Objetivos específicos

Neste trabalho os objetivos específicos são os seguintes:

- Revisar teoria sobre modelos de gestão no processo educacional;
- Estabelecer relações entre cultura organizacional, empreendedorismo e competitividade;
- Comparar ações estratégicas adotadas nas escolas pesquisadas e
- Formular sugestões para a prática administrativa nas instituições de ensino.

1.4 Metodologia da Dissertação

Nesta investigação, foram combinadas as seguintes modalidades de pesquisa: Científica Formal, Teórica, Descritiva e Pesquisa de Campo.

Conforme Ferrari (1982, p.181), a Pesquisa Científica Formal é aquela que se expressa sob a forma de problemas, possui teorias e hipóteses que têm que ser submetidas à verificação, de acordo com dados obtidos da realidade existencial empírica, portanto, essa classificação se faz presente nesta pesquisa, pois se pretende distinguir a essência dos fenômenos que possam ser percebidos na avaliação efetuada sobre os modelos de estratégias no campo educacional.

Conforme Munhoz (1989, p. 29) as pesquisas, tomando como referência o conteúdo, podem ser classificadas como Teóricas ou Aplicadas. Nesta dissertação, foram revisados alguns autores para fundamentar os conceitos e modelos teóricos.

Segundo Barros e Lehfeld (1986, p.90), a Pesquisa Descritiva é aquela que observa, registra, analisa e correlacionam fatos.

A forma descritiva é aqui adotada, pois se objetiva caracterizar os modelos de administração escolar para se estabelecer relações entre as variáveis.

Para os autores citados, na pesquisa de campo, o investigador:

assume o papel de observador e explorador coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo. Esse tipo de pesquisa favorece o acúmulo de informações sobre fenômenos. (p. 93).

Neste trabalho, são articulados os seguintes métodos de pesquisa: Científico, Observacional, Comparativo e Dedutivo.

O Método Científico é aqui aplicado pela sua característica de justificar tudo com procedimento metódico, verificado e comprovado pela ciência.

A observação se fez necessária para fundamentar a investigação empírica.

O Método Comparativo é aplicado pois, segundo Gil (1990, p.28) e Lakatos e Marconi (1995, p.103) esse método procede pela investigação(no caso da presente pesquisa) por abordar classes, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre elas.

Por fim, O Método Dedutivo, segundo Gil (1990, p.29) parte de princípios gerais considerados verdadeiros para conclusões lógicas.

Nesta dissertação são utilizadas as técnicas de pesquisa: entrevistas e questionários.

Para Lakatos e Marconi (1986, p.70), a entrevista é uma das técnicas da observação direta intensiva, a fim de que se obtenham informações a respeito do assunto pesquisado, mediante uma conversação de natureza profissional.

O questionário é uma das técnicas da observação direta extensiva que consiste em um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. (Lakatos e Marconi, 1986, p.74). Por isso, essa técnica, dada à natureza desta pesquisa, torna-se indispensável para coleta de dados, os quais são destinados à avaliação e análise propostas como objetivos do presente trabalho.

1.5 Justificativas

A partir da análise teórica prática desta pesquisa, obtém-se uma visão particularizada das estratégias empresariais no campo da educação de empresas privadas de Educação Básica com abrangência do primeiro ano do Ensino Fundamental ao terceiro ano do Ensino Médio.

Fatores como a comunicação, as relações interpessoais e a gestão de pessoas são pontos com abordagens diferentes na área educacional, visto que a administração escolar é um ramo que merece atenção e estudos, no que diz respeito à sistematização, para que seja possível compreendê-la melhor e, então, situar conceitos de estratégia empresarial de uma forma mais consciente e científica.

Por fim, a certeza de que o ensino escolar é um gênero de primeira necessidade remete os que lidam com este ramo empresarial à responsabilidade de um funcionamento eficaz, o que se torna viável por meio da compreensão e aplicação do que há de mais moderno em administração.

As instituições educacionais que foram objeto de estudo situam-se em Volta Redonda, cidade que cresceu em torno da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), portanto, com grande número de pessoas que vieram em busca de emprego e a escolheram para criar suas famílias e construir suas histórias.

A referida cidade já apresentou um dos mais elevados índices de escolaridade do país, segundo dados da Enciclopédia Barsa (1981.p. 469) :

Volta Redonda, cidade e importante centro industrial do Estado do Rio de Janeiro, localizada numa curva do rio Paraíba do Sul, apresenta um dos mais elevados índices de escolaridade do país e um bom nível de assistência à saúde da população.

Percebe-se que em torno dessa data, 1981, a cidade se destacava com relação à preocupação com a escolaridade da população; porém, com uma crise em torno da CSN, que era estatal e se privatizou em 1993, Volta Redonda, que proporcionou a alguns empresários no ramo educacional um campo fértil, tem se tornado, hoje, 2008, um espaço de grande competição nessa área, chegando a hora de se firmar apenas as mais bem preparadas, o que poderá ser obtido em função das estratégias estabelecidas.

1.6 Suposição

Supõe-se que exista uma correlação positiva entre planejamento estratégico e o sucesso de uma Instituição Educacional, apontando para uma diferença significativa entre escolas de acordo com a visão administrativa que cada uma adota.

1.7 Limitações do Estudo

O presente estudo foi limitado a três instituições particulares, sendo que duas dessas entidades educacionais estão em funcionamento e uma que não mais funciona, sendo esta abordada por meio de algumas pessoas que lá trabalharam .

Quanto à limitação espacial, as escolas estudadas situam-se em Volta Redonda. Essa limitação é em função do histórico de crescimento do município no entorno da CSN e dos problemas decorrentes desse processo.

Observa-se o porte da escola, pois se tem a intenção de pesquisar escolas de porte médio ou grande, por isso são estabelecidas instituições, que funcionam ou funcionaram, com, no mínimo, 10 turmas.

CAPITULO II

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cultura Organizacional

2.1.1 Considerações iniciais

Aktouf apud Chanlat (1993) faz um estudo sobre a definição de “cultura na empresa” desde 1950. O autor citado tece uma crítica ao conceito simplista de que a cultura de uma empresa é um conjunto de hábitos e uma socialização geral criados pelo jogo de ajustamento recíproco entre membros de uma organização:

Mesmo admitindo que a cultura seja construída por meio de interação, e que os gerentes têm um papel no estabelecimento das condições dessa interação, existe um odor de manipulação nessa situação que faz crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos; que ela possa ser alguma coisa diferente da relação dos indivíduos com suas condições de existência, para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade. Essa concepção de cultura demonstra ignorância do que são os grupos humanos e do que é cultura (p. 47).

De acordo com o autor em destaque, nos primeiros conceitos de cultura organizacional não houve, por parte de muitos pesquisadores, uma visão sobre a importância da história e dos valores individuais que formaram o coletivo humano dentro da empresa.

No final das contas, e após análise das obras consagradas à facção predominante da cultura organizacional, pode-se concluir que aquilo que é chamado de “cultura de empresa” é suposta capacidade de um grupo (os gestores), através de ritos, cerimônias, símbolos e mitos apropriados, suscitar, reforçar ou modificar valores, atitudes e crenças consideradas ‘eficazes’. (p. 68).

No entanto, este mesmo o autor deixa claro que é preciso definir que “cultura é algo muito vasto e importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano”. (p. 47).

A partir do saber antropológico mais consolidado, tem-se a visão de que “a empresa é uma entidade social, capaz de produzir sua própria cultura, diferenciando-se das outras empresas, mesmo quando todas elas pertencem a uma mesma cultura global” (Ouchi apud Chanlat, 1993, p.42)

Bowditch e Buono (2004, p.142) afirmam que as organizações, no mundo contemporâneo, são vistas como sistemas abertos que recebem influências externas e podem influenciar esse ambiente.

Baseando-se nesse conceito, entende-se que a organização cria sua cultura, sua forma particular de conduta recebendo influências externas, mas também a partir das pessoas que a integram e também trazem valores individuais que agregam sentido à cultura da organização.

De acordo com Pereira e Nunes (2002), observam-se estudos, inclusive, de aspectos como inveja e sofrimento no trabalho, ou seja, as dimensões esquecidas pela administração, não podendo então, negligenciar-se que as mudanças fazem parte da vida das organizações e das pessoas e que estas influenciam aquelas numa construção de filosofia e significados partilhados.

Srouf apud Pereira e Nunes (2002), apresenta quatro campos do saber para análise da cultura nas organizações: o saber ideológico, evidências doutrinárias e retóricas; científico, evidências explicativas e demonstráveis; artístico, expressões estéticas e técnico, procedimentos e regras operatórias. O autor enfatiza que:

[...] a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. (p.174)

Para Daft (1999, p.32), "a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou com um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial". Além de expor como surge a cultura, o autor em destaque cita duas funções decisivas da cultura nas organizações: integração interna e adaptação externa. Essa visão ajuda a entender o processo de troca e importância que assume o empregado com seus valores em uma organização que possui normas e visão próprias.

Parece que todos, enfim, concordam que "a cultura de uma organização se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que difere uma organização da outra" (Robbins, 2004, p.240). Este mesmo autor apresenta características básicas que, captam em conjunto, a essência da organização: a inovação e assunção de riscos; a atenção aos detalhes; a orientação para os resultados; a orientação para as pessoas; a orientação para a equipe; a agressividade e a estabilidade.

Uma das contribuições do pesquisador, citado anteriormente, foi diferenciar a maneira pela qual os funcionários percebem as características de uma cultura organizacional da satisfação do funcionário com o trabalho desenvolvido nessa cultura.

Destaca-se a relação estreita que existe entre a forma como o empregado vê a cultura da empresa e seu grau de satisfação com essa constatação. A satisfação tem relação com juízo de valor, segundo o autor, e não com entendimento sobre conceitos e formas de manifestações culturais.

Robbins (2004) apresenta, também, um estudo sobre a formação de subculturas dentro de uma mesma organização, uma vez que esta é formada por um sistema partilhado de valores. Portanto, com indivíduos diferentes em níveis diversos dentro da empresa.

Foi evidenciado então que, dentro de uma mesma empresa, há uma cultura dominante para a maioria, mas pode haver subculturas que refletem questões ou situações comuns a alguns membros, logo, é possível o reconhecimento de que instituições, como as educacionais, que embora tenham muito em comum, podem diferenciar-se, em algum nível, uma da outra em suas culturas.

Esse autor citado contribui, grandemente, quando relaciona cultura organizacional e espiritualidade:

A espiritualidade no ambiente de trabalho nada tem a ver com práticas religiosas. A espiritualidade no ambiente de trabalho apenas reconhece que as pessoas são possuidoras de uma vida interior, que nutre e é nutrida por um trabalho com significado. As organizações que promovem uma cultura espiritualista admitem que os indivíduos têm mente e espírito, buscam sentido e propósito no trabalho. (p. 252).

A organização que abandona o modelo tradicional de administração e comportamento que elimina os sentimentos e passa a se preocupar em ajudar as pessoas a desenvolverem seu potencial e a equilibrar a sua vida pessoal e profissional pode possibilitar ao indivíduo melhor adaptação a vários ambientes culturais de trabalho.

Para Robbins (2004, p.253), “as organizações espirituais constroem sua cultura em torno de um propósito significativo. Apesar do lucro ser importante, não constitui o valor essencial da empresa”. Essa valorização, que na educação encontra significativa presença, torna a escola um espaço propício a essa característica de empresa espiritualista. Dessa forma, cabe o questionamento sobre a relação do professor que trabalha em diferentes instituições de ensino, às vezes passando no mesmo dia por duas ou três organizações diferentes, com a cultura de cada uma dessas instituições.

2.1.2. O Profissional da Educação e a Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional foi transportado para a área de educação na década de 1970 e de acordo com Novoa apud Silva (2007):

A principal contribuição trazida por esse referencial de análise foi a possibilidade de uma análise das organizações escolares que vai além da racionalidade técnica e da racionalidade organizacional, constituindo-se em uma racionalidade político cultural.(p.07)

Assim, pode-se inferir que a cultura de uma Instituição Escolar é formada por uma cultura nacional, a cultura da própria formação de professores e de todos que compõem o ambiente em questão.

Saraiva (2002), em um artigo que analisou a participação dos professores na escola, resume o que se espera da escola e do professor nesse ambiente de trabalho. De acordo com esse autor:

Pretende-se uma escola que desenvolva uma cultura de participação, que saiba partilhar a educação com a família (principal entidade, responsável pela educação), com os trabalhadores não docentes, com a comunidade envolvente e assim todos possam contribuir para o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos indivíduos, tornando-os cidadãos mais responsáveis e livres na sociedade. É este tipo de escola que é preconizada pela Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº46 / 14 de Outubro de 1986) e que exige uma mudança do Sistema Tradicional de Ensino. Por isso, a escola de hoje exige novas posturas, novas responsabilidades de todos os que nela intervêm e contribuem para uma melhoria do ensino, quer sejam professores, pais ou outros. Mas, o papel do professor, como principal impulsionador e dinamizador, é e será determinante para o sucesso de qualquer reforma do sistema educativo. (p.04)

O autor citado menciona, em seu estudo, a importância do papel do professor dentro da escola, sendo este mobilizador de todos os outros intervenientes, mesmo que a escola seja um espaço de troca de experiências, onde todos participem, tendo então a cultura do valor partilhado tão mencionado pelos estudiosos da cultura organizacional.

Ainda segundo Saraiva (2002):

[...] a escola distingui-se das outras organizações, pois é nela que, por um lado, se “cuidam de seres humanos, realizando uma acção com fortes implicações ideológicas e políticas; por outro lado, a maior parte dos trabalhadores (alunos) tem como “objecto” o seu próprio desenvolvimento, devendo os profissionais facilitar este trabalho de autoconstrução.(p.5)

A escola é, portanto, uma organização que tem nas relações (pais-professores-alunos-direção e coordenação) um fator dominante. De qualquer forma, essa organização possui papéis definidos e a maneira como cada um vai participar, efetivamente, de todo o processo,

dentro de cada instituição, depende da interpretação que se fizer da cultura organizacional e de seu próprio objetivo e valores.

Alves apud Saraiva (2002) apresenta o seguinte argumento:

Numa perspectiva sociológica da ação, e partindo do princípio que qualquer comportamento implica ação, considera que toda a pessoa que pertence a uma organização a todo o momento está a participar na vida da organização. Simplesmente, as pessoas na organização assumem a condição de atores uma vez que elaboram estratégias para concretizar objetivos. Daí que a sua participação possa revestir diversas modalidades em função dos ganhos / perdas que a pessoa / ator anteveja como resultado da sua participação. Por isso mesmo, participar na organização não deixa de ser uma estratégia racional dos atores, e, por isso, a não participação é, também, uma modalidade de participação.(p.4).

O autor citado faz uma abordagem sobre os níveis de envolvimento dos profissionais da educação na instituição escolar, dividindo o envolvimento e empenho desses profissionais em: participação ativa (quando há um dinamismo e capacidade de influenciar decisões) e reservada (envolvimento cauteloso de forma a evitar riscos e passiva, quando os profissionais revelam descrença e apatia).

Com relação ao comportamento estratégico, Alves e Pinto, apud Saraiva (2002, p.08), criaram uma tipologia que define esses mesmos profissionais:

- Participação Convergente em que o profissional respeita as normas organizacionais, mas encontra espaço para projetos pessoais tendo sempre espaço para críticas e acordos em reuniões pedagógicas, conselho de diretores de turma ou conselho de disciplina. Essa visão crítica visa sempre melhorar a eficácia da Escola.
- Participação Divergente quando os profissionais não compatibilizam os projetos pessoais com os objetivos da escola, portanto, às vezes, até violam as regras de interdependência para concretizar objetivos estranhos aos da escola;
- Participação Apática quando professores, alunos, pais e funcionários optam pelo conformismo para com as normas da estrutura organizacional (de qualquer tipo e a qualquer nível), mas não investem na cooperação, tornando-se rotineiros, repetitivos; por fim, o autor trata, ainda, do chamado “abandono” quando há uma ruptura da cooperação ou das regras, quebrando-se o vínculo entre o indivíduo e a escola, sai-se da escola.

Os autores citados dimensionam a participação dos professores em função da cultura da empresa e dos valores pessoais de cada um, mas a discussão precisa ser repensada sob o ponto de vista da realidade que se impõe a esse profissional. A atitude de participar ou não de forma adequada, ser ativo ou passivo pode ser controlada, não só pelos valores intrínsecos

de cada um, mas por um tempo inexistente de dedicação necessária para esse envolvimento ideal.

Outro fator a ser observado é a condição a que chegou o profissional da educação que tem que trabalhar em vários lugares, o que fica evidenciado pelo seguinte comentário de Lelis (2001):

O investimento em pesquisa sobre vidas de professores pode significar uma chave de análise fecunda para entender seu desenvolvimento profissional. Mas a identidade social dos professores comporta também imagens de esvaziamento de recursos culturais que o magistério vem sofrendo, especialmente nas últimas décadas, geradas por condições de trabalho adversas, seja por acumular a função em um ou mais estabelecimento de ensino, seja por trabalhar em educação, mas não em docência, seja ainda por ocupação não relacionada ao ensino. (p.43).

A reação adversa citada pela autora, no que diz respeito à dupla ou tripla jornada, provocada, segundo a mesma autora, pelo baixo *status* socioeconômico, traz também a preocupação com a condição de vida e envolvimento do educador em seus locais de atuação. Problema esse que pode interferir no sucesso ou fracasso de uma instituição educacional.

2.2 Planejamento Estratégico

2.2.1 Definições

Oliveira (1997), Bethlem (2002), Buzzell e Bradley (1991), Mintzberg e Quinn (2006), Hunger, (2002), Zaccarelli (2003) escreveram sobre questões de impacto na estratégia empresarial e foram embaixadores no sentido de se perceber alguns fundamentos, dificuldades e vitórias de empresas.

O que Bethlem (2002, p.164) chama de visão estratégica criativa precisa ser analisada de forma especial na área educacional, pois se sabe que “a criatividade e a capacidade de observação podem antecipar tendências e gerenciar o futuro. Para tanto, há duas abordagens diferentes, ainda que complementares: uma consiste em saber detectar o futuro que já aconteceu, mas que ainda não foi percebido, e a outra traduz em fazer o futuro acontecer, ou seja, inventá-lo”.

Na empresa educacional, as idéias são predominantes e o sistema segue um padrão milenar, pois a educação ainda permanece, em grande parte dela, seguindo o mesmo modelo estrutural de carteiras, quadro e professor. É preciso arriscar, inovar e ao mesmo tempo contar com o respeito e a credibilidade de um cliente que não quer ser apenas cliente, mas busca o melhor no país onde a educação não alcança bons resultados, segundo as informações contidas no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Bethlem (2002, p.19) apresenta um modelo de aprendizagem para a estratégia empresarial: “O ambiente onde uma empresa vai operar ou opera oferece estímulos. O modelo divide-se em estímulos do ambiente externo e estímulos do ambiente interno, o que chamam recursos e circunstâncias”. Portanto, é fácil observar a dimensão de interação desses ambientes internos e externos dentro de uma escola e avaliar a otimização do nível de participação e envolvimento de toda a comunidade escolar.

O enfoque teórico sobre o planejamento estratégico tornou-se parte efetiva nas discussões do começo da década de setenta e a participação dos consultores em planejamento em quadros empresariais cresceram muito rápido. Autores como Buzzell e Bradley (1991) abordaram o impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas, tanto a esperança nesse tipo de ação como a reação contra ela.

Ao analisar os princípios de estratégias trazidos por esses autores e as críticas apresentadas pelos mesmos, fica uma pergunta: o planejamento de estratégias empresariais, no campo do Ensino Fundamental, pode ser a diferença sentida no sucesso ou insucesso de algumas empresas?

De acordo com Buzzell e Bradley (1991):

Há duas maneiras básicas de vencer os concorrentes. Uma é conseguir uma qualidade percebida superior com o desenvolvimento de um conjunto de especificações de produto e padrões de serviço que satisfazem mais de perto as necessidades dos clientes do que é conseguido pelos concorrentes. A outra é obter qualidade superior de conformação conseguindo ser mais eficaz do que seus concorrentes na obediência às especificações apropriadas dos produtos e aos padrões de serviço. Essas maneiras de vender não são mutuamente excludentes de modo que você deve tentar vencer seus concorrentes tanto em termos de qualidade percebida quanto de qualidade de conformação. (p.132).

Nessa abordagem, existe uma relação entre estratégia, qualidade e desempenho, sendo que a qualidade do serviço oferecido por escolas particulares de Ensino Fundamental, no Brasil tem esse dever prescrito pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB), nº 9394 de 20 de dezembro de 1996, em seu artigo 3º, princípio IX quanto a “garantia de padrão de qualidade” do título II dos Princípios e Fins da Educação Nacional.

Oliveira (2003) ressalta que:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (p.36).

O autor evidencia que “esse processo administrativo proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa visando à interação com o ambiente e atuando de forma inovadora” (p. 48)

Oliveira (2003) ainda afirma que toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas; a maior parte dessas empresas apresenta alguma forma para desenvolver e implementar essas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada, ainda que informalmente; e quando o processo apresenta-se de maneira estruturada e formal, normalmente há metodologias diferentes, mas que contêm os grandes aspectos, que podem ser considerados comuns às diferentes metodologias

O autor ressalta que através do planejamento estratégico, a empresa espera conhecer seus pontos fortes; eliminar ou adequar seus pontos fracos; conhecer as oportunidades externas e usufruir delas ; conhecer e evitar as ameaças externas; ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo as premissas básicas que devem ser consideradas no processo, as expectativas de situações almejadas pela empresa, os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa, o quê, como , quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação e como e onde alocar recursos.

Para o autor citado:

O planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes resultados finais: direcionamento de esforços para pontos comuns; consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional; e estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas. (p.64).

Percebe-se, portanto, que o fator principal para o planejamento estratégico é a clareza do que se quer e a transparência de todo o processo para todo o grupo que compõe a empresa.

O modelo de planejamento estratégico que o autor apresenta possui fases básicas:

- Fase I - Diagnóstico Estratégico;
- Fase II - Missão da Empresa;
- Fase III-Instrumentos Prescritivos e Quantitativos; e
- Fase IV-Controle e Avaliação.

Segundo Kotler, apud Oliveira (2003, p.70), a chave de oportunidade de uma empresa está em uma etapa da Fase I, também chamada análise externa, quando a empresa pode fazer

mais pela oportunidade externa que seus concorrentes, pois, segundo o autor citado, toda empresa tem características especiais e , portanto, poderá aproveitar-se de uma vantagem diferencial de forma mais eficaz que sua concorrente em potencial.

A Fase I (Diagnóstico Estratégico) e a Fase IV (Controle e Avaliação) são de suma importância na área educacional, sendo o mercado altamente competitivo, pois existem, muitas vezes, como é o caso da cidade de Volta Redonda, uma oferta muito grande desse tipo de serviços.

A Fase II descrita por Oliveira (2003) diz respeito à Missão da Empresa, ou seja, “aonde a empresa quer ir”, com propósitos e postura, evidenciando a maneira como a empresa se posiciona diante de seu ambiente.

Com a clareza da missão, a empresa poderá partir, então, para a Fase III, que consiste na ação propriamente dita, traçando-se o objetivo, delineando-se o desafio e estabelecendo-se as metas e a estratégia, ou seja, ação mais adequada para se atingir os objetivos propostos.

Destaca-se também a última fase apresentada pelo autor que é o Controle e Avaliação, que devem ser desenvolvidos durante todo processo de planejamento estratégico.

Zaccarelli (2003) apresenta uma visão geral das diferentes estratégias, dividindo-as em inicial, básicas e complementares. O autor define a estratégia inicial como sendo o ponto central em que o administrador tomará duas decisões:

- Com quem a empresa irá disputar o sucesso?
- Qual será a base para o sucesso, isto é, qual será o tipo de vantagem competitiva que a empresa vai utilizar e quais suas importâncias relativas? (p.132).

A principal preocupação dentro desse tipo de estratégia será um estudo sobre a concorrência para extrair sua força de ação.

A segunda divisão utilizada pelo autor é a estratégia básica pelos clientes e pela mudança no negócio. A estratégia pelos clientes é feita em torno da vantagem competitiva pela preferência dos clientes.

Para se criar uma vantagem competitiva pela preferência dos clientes, é necessário, antes de tudo, descobrir como conseguir essa preferência e, depois de tê-la conseguido, administrá-la. Também chamada de estratégia de marketing, se quer apenas que os clientes prefiram “comprar nossos produtos em vez de adquirir os produtos dos concorrentes”. Se, além disso, os clientes ficarem plenamente satisfeitos, tanto melhor, mas a condição almejada é só ter a preferência dos clientes. Para isso, o melhor seria conhecer tudo sobre os

determinantes da preferência dos clientes, tanto os aspectos racionais como os emocionais, os conscientes e os inconscientes.

Nesse tipo de classificação, há também a identificação dos competidores e uma avaliação dos fatores de competitividade como os diferenciais existentes. Zacarelli (2003) aborda o processo de inovação, com o seguinte comentário:

Não se chega a mudar o produto e a região de operação da empresa, mas inova-se a teia ou o encadeamento dos negócios em que nossa empresa está inserida. É por isso que preferimos a denominação mudança no e não do negócio. O nome estratégia pela mudança da forma ou do tipo de encadeamento dos negócios em que nossa empresa está inserida, se não fosse tão longo, seria talvez a denominação mais adequada para esse tipo de estratégia. (p. 163).

Por fim, o autor estabelece as estratégias complementares: de intento, preempção, de oportunidades, pró-proteção, de reação, de sinalização, de cooperação, de agressão, de desinvestimento, de investimentos, de imitação e alianças estratégicas.

As estratégias que são apresentadas por Zacarelli (2003) são complementares. As estratégias básicas são imprescindíveis para levar a empresa ao sucesso, enquanto as complementares contribuem para aumentar as chances de sucesso.

Se em determinado negócio nenhuma empresa consegue diferenciar-se de suas competidoras valendo-se apenas das estratégias básicas, as alternativas para estabelecer um diferencial, mesmo que pequeno, reside no uso das estratégias complementares. É importante ter uma diferença, não importando se ela é pequena ou grande. Não há, porém, uma metodologia geral de aplicação das estratégias, pois cada uma delas tem suas peculiaridades que impedem a generalização completa. O que consideramos generalizável à aplicação e à administração de todas elas é a atenção permanente dos executivos: não é assunto para o plano anual nem para a reunião da diretoria. Todas as estratégias complementares requerem alguém preocupado com elas e com a reação dos competidores, todos os dias. São assuntos permanentes que em geral requerem agilidade. (p. 180).

2.2.2 Estratégias

Neste item podem-se resumir as estratégias complementares apresentadas por Zacarelli (2003, p. 180) nos parágrafos seguintes.

A Estratégia de Entento caracteriza-se pelo estabelecimento de um intento (meta apenas desejável) para longo ou longuíssimo prazo. Intentos estratégicos não podem ser confundidos com objetivos operacionais. Elevar o volume de vendas, os lucros ou a participação no mercado no ano seguinte pelo simples aumento do número de vendedores, por exemplo, são objetivos operacionais.

Na Estratégia de Preempção, considera-se que existe uma melhor posição competitiva para quem preenche todo o mercado para o seu produto em uma região e, assim, cria dificuldades para qualquer concorrente vir a atuar na região.

Na Estratégia de Oportunidades, a empresa vive disputando e conseguindo, eventualmente, condições especialmente favoráveis em certos períodos, mas, fora desses períodos, baixa sua atividade ao mínimo possível no aguardo de melhores tempos.

A Estratégia Pró-proteção visa a conseguir protetores externos à empresa. O protetor preferido é o governo, cujas ações podem ser influenciadas por lobistas que defendem os interesses de certos grupos empresariais. Existem outros protetores, como associações empresariais ou organizações não governamentais.

A Estratégia de Reação é típica de empresas com posição muito boa em relação à concorrência, esta consiste em agir em função de ações ou planos de ação dos competidores, existindo até mesmo uma pré-decisão de agir em função do que os competidores fizeram.

A Estratégia de Sinalização consiste no fato de que toda empresa, querendo ou não, emite sinais que são percebidos pelos competidores como indicadores dos próximos lances do jogo competitivo. Mesmo a ausência de sinais pode ser interpretada como tendo algum significado para o jogo competitivo, ou seja, é impossível deixar de emitir sinais.

Ao seguir uma Estratégia de Cooperação, a empresa age para ajudar outras empresas, sem preocupar-se com o retorno financeiro que sua ação pode lhe trazer, mas com algum outro ganho provável e não mensurável. A ação é aparentemente altruísta e ilógica para quem raciocina apenas com lucros imediatos.

As Alianças Estratégicas ou Estratégias Coletivas são muito importantes para incrementar as vantagens competitivas das empresas aliadas. Apesar disso, ela deve ser colocada como estratégia complementar, visto que é normal haver formação de alianças entre empresas que já possuem vantagens competitivas e que desejam complementá-las. Observa-se

que nenhuma empresa se dispõe a fazer uma aliança com quem não tenha vantagens competitivas.

A Estratégia de Agressão é definida como aquela em que se utilizam meios ilícitos para prejudicar outros competidores ou para extrair algum benefício.

A Estratégia de Desinvestimento requer o encerramento de certas atividades da empresa, com o intuito de facilitar o uso das atuais vantagens competitivas ou gerar novas vantagens competitivas. Nem todos os desinvestimentos são decididos por razões estratégicas. Uma grande parte deles é feita por razões lógicas, isto é, eles não alteram as interações com o exterior da empresa, tais como concorrentes, clientes e consumidores.

A Estratégia de Investimento não pode existir isoladamente, pois ela é um complemento das outras estratégicas, que também não podem existir sem a aplicação de recursos financeiros.

A Estratégia de Imitação não possui aqui a conotação negativa, mas retrata a imitação do bem sucedido.

Ao final da explanação sobre as estratégias complementares, Zacarelli (2003) lembra:

Algumas estratégias complementares são incompatíveis entre si, como as de agressão e cooperação. Outras têm completa compatibilidade, por exemplo, as de imitação e reação. Poderíamos fazer uma lista de todas as incompatibilidades, mas é perigoso e inconveniente generalizar. Cada caso real assume aspectos peculiares que podem fugir às regras usuais, e, por isso, a generalização pode vir a ser mais prejudicial do que benéfica. (p. 193).

Mintzberg e Quinn (2006) apresentam muitos conceitos sobre estratégia, entre essas idéias existem algumas que podem ser analisadas no serviço educacional: de Desenvolvimento de Produto, Estratégias de Diferenciação, Estratégia de Escopo, Estratégia da Não-segmentação, Estratégia de Nicho e Estratégia de Realocação Básica,

A Estratégia de Desenvolvimento de Produto distingue-se de uma simples estratégia de extensão de produto. Há a possibilidade de oferecer produtos novos ou modificados na mesma área de negócio básico como forma óbvia de elaborar a essência da empresa. Há a proliferação da linha de produtos, o que significa visar uma segmentação ampla de produto. Essa visão pode ser estendida aos serviços.

Quanto a Estratégia de Diferenciação, constata-se que uma organização distingue-se em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma maneira, atuando para distinguir seus produtos e serviços dos produtos e serviços dos concorrentes. Uma organização pode diferenciar suas ofertas de seis maneiras básicas: Preço, Imagem, Suporte, Qualidade, Design e Não- diferenciação.

Estratégia de Escopo consiste no escopo dos produtos e serviços oferecidos, considerando a extensão dos mercados para os quais eles são vendidos. Escopo é essencialmente um conceito conduzido pela demanda, assumindo sua direção a partir do mercado para o que já existe.

A Estratégia da Não-segmentação consiste no fato de que a organização tenta capturar uma grande parcela de mercado com uma configuração básica do produto.

As Estratégias de Nicho concentram-se em um único segmento, analisando tendências. A estratégia de aproveitamento de nichos está justamente na identificação das bases de segmentação que, quando explorados, representam o diferencial ou vantagem competitiva à empresa

A Estratégia de Realocação Básica admite a possibilidade de ocorrer mudanças no centro de gravidade da empresa, ou seja, mudanças no lugar conceitual onde se concentram não apenas suas habilidades, mas também seu núcleo cultural. Essas mudanças podem ocorrer de várias maneiras ao longo da cadeia de operações: mudança entre as funções dominantes, mudança para uma nova área de negócio ou mudança para um novo tema principal.

Hunger (2002; p. 5) afirma que à medida que os gerentes tentam lidar melhor com o mundo dinâmico em que estão, a gestão estratégica evolui passando por fases:

- Fase 1 Planejamento financeiro básico: buscar melhor controle operacional, tentando cumprir os orçamentos.
- Fase 2 Planejamento baseado em previsão: buscar um planejamento mais eficaz para se obter crescimento, tentando prever o futuro além do ano seguinte.
- Fase 3 Planejamento orientado para o ambiente externo (planejamento estratégico): buscar maior nível de responsabilidade para os mercados e para a concorrência, tentando pensar estrategicamente.
- Fase 4 Gestão Estratégica: buscar uma nova vantagem competitiva e um futuro bem-sucedido por meio do gerenciamento de todos os recursos.

O autor contribuiu para a análise sobre estratégias quando aplicou os fatores estratégicos: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT) em seu estudo. De acordo com esse autor:

Análise sistemática ambiental é o monitoramento e a avaliação dos ambientes externos e internos, e disseminação das informações para pessoas-chave da corporação. O ambiente externo consiste em variáveis (oportunidades e ameaças) que estão fora da organização, em geral fora de controle de curto

prazo por parte da alta administração. O ambiente interno de uma corporação consiste em variáveis (forças e fraquezas) presentes na própria organização e que, geralmente, também não estão sob controle de curto prazo da alta administração. (p. 9).

Hunger (2002) também aborda conteúdos sobre a flexibilidade estratégica e formulação de estratégia. A flexibilidade estratégica é capacidade de mudar de uma estratégia dominante para outra, sendo que essa flexibilidade precisa estar envolvida em gestão estratégica, ou seja, fazer uma análise profunda e sistemática do ambiente para encontrar informações cruciais, propor mudanças nas estratégias e programas para se obter vantagem das mudanças ambientais.

A formulação de estratégia geralmente não é um processo regular e contínuo, Hunger (2002) afirma que “É mais freqüentemente um processo irregular, descontínuo, repleto de ajustes e recomeços. Há períodos de estabilidade no desenvolvimento da estratégia, mas também há períodos de constantes mudanças, investigações, tentativas e erros, mudanças em etapas e mudanças globais”.(p. 08).

Essa visão que reflete a formulação da estratégia como processo irregular, alerta para o fato de que o ser humano tem a tendência de permanecer em uma determinada posição ou adotar determinada postura até que alguma mudança o obrigue a uma movimentação. Hunger chama esse momento de movimentação de Crise Estratégica, a qual pode ser fruto de uma inércia da organização.

A maioria das organizações, segundo o autor, tende a seguir uma mesma orientação estratégica por muitos anos antes de promover uma reformulação significativa na direção de seus planos.

É necessário desenvolver planos de longo prazo para a gestão eficaz de oportunidades frente às ameaças ambientais, levando em consideração as forças e fraquezas da corporação.

Para o autor, Gestão Estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação em longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia, planejamento estratégico em longo prazo, implementação da estratégia e, por último, avaliação e controle.

Enfim, como afirma Hunger (2002, p.13) há sempre uma hierarquia de estratégia, ou seja, o grupamento de tipos de estratégia por nível na organização. Essa hierarquia de estratégia significa abrigar uma estratégia em outra, de modo que se complementem e se apoiem mutuamente. Portanto, o próprio entendimento do conceito de estratégia ou planejamento estratégico podem trazer contribuições para o delinear de ações gerenciais que

se constituirão em fatores de determinação de sobrevivência, sucesso ou fracasso de uma organização.

2.3 Gestão de Pessoas

2.3.1 Contextualização

A gestão de pessoas como o processo formado pela relação entre as pessoas e a organização favorece o entendimento da dependência entre o empregado e a empresa. Dentro desse contexto, fica difícil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e o das organizações. O gerenciamento das pessoas precisa ser um assunto altamente discutido e pensado. Na educação, esse gerenciamento das relações tem que estar presente internamente, na organização, mas também nas relações com a comunidade escolar: alunos, pais e moradores do local onde a escola está inserida.

No entanto, são as relações internas que vão, de certa forma, interferir nas relações externas, e o desempenho de qualquer equipe depende basicamente de uma pessoa: o seu líder. Se a competência e postura dos membros da equipe não estão à altura do exigido, logo se saberá como identificar quem tem potencial, aproveitando todas as oportunidades para desenvolver os profissionais liderados e identificando os pontos fracos da equipe e o que fazer a respeito.

O líder avalia o desempenho dos integrantes de sua equipe, identifica os pontos que merecem ser trabalhados e utiliza essas informações como retorno para o planejamento de suas ações visando melhorar o desempenho da sua área.

Toda instituição de ensino Particular é uma organização e, como tal, precisa estudar e compreender o comportamento organizacional que segundo Robbins (2004, p. 2) “refere-se ao estudo sistemático das ações e das atitudes das pessoas dentro das organizações”.

Dutra (2002) enfatiza que a gestão de pessoas tem sido entendida como uma função organizacional, e o papel das pessoas no ambiente organizacional passou por transformações nos últimos anos.

A visão funcionalista segundo Motta apud Dutra (2002) mostra que, nesse olhar, há uma tendência de enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas, enquanto no olhar sistemático procura-se entender a gestão de pessoas com base na interação entre seus subsistemas e destes com toda a organização.

Dutra (2002) afirma, porém, que nem a visão funcionalista e nem a sistêmica conseguem dar conta da perspectiva da pessoa. Existe uma lacuna. O autor apresenta a visão

do desenvolvimento humano. Com base nessa visão, apresenta o processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e esta agrega valor para a pessoa. O autor mostra as direções desse olhar quanto aos temas: Aprendizagem, Dimensões da pessoa e Competência.

De acordo com Dutra (2002) a discussão da aprendizagem organizacional e da aprendizagem das pessoas por meio de sua relação com as organizações forma um dos pilares dessa visão:

“A criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. A existência dessa cultura depende dos vínculos estabelecidos entre as pessoas e a organização. As culturas centradas no comprometimento mútuo, entre pessoas e organização, na gestão participativa e na busca de renovação contínua terão mais chances de sucesso por estarem alinhadas com os valores que vêm sendo consolidados em nossa sociedade”(p.20).

Para o autor citado, um outro pilar dessa visão é a pessoa como ser integral e único:

“Verificamos que as visões funcionalista e sistêmica da gestão de pessoas tendem a fazer uma “tábula rasa” das pessoas, como se elas pudessem ser reduzidas a um cargo ou uma posição na estrutura organizacional ou no processo produtivo. O desafio lançado para a gestão de pessoas é como encarar cada pessoa considerando sua individualidade e como gerenciá-la dentro desse ambiente de diversidade”. (p. 21)

Finalmente, o terceiro pilar, apresentado pelo autor em destaque, vem da mudança pela qual passou o conceito de competência:

“Alguns autores trabalham com o conceito de competência com significado de conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar um trabalho com um nível superior de performance. A competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa e, também, como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar. Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências”.(p. 23)

Dutra (2002) afirma que as organizações passam por grandes transformações em função das pressões que recebem e por isso as empresas buscam maior flexibilidade, o que resulta também na mudança dos gestores que passaram a ter um perfil mais autônomo e empreendedor. Logo, as empresas passaram a depender cada vez mais do grau de comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios.

Num ambiente escolar, onde todo sistema é dinamizado por meio das pessoas, esse comportamento citado pelo autor é de extrema importância.

Robbins (2004) aborda o processo no qual a empresa pode ajudar os funcionários a alcançar o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional e a entender o mundo profissional em constante mudança:

“Os executivos e os funcionários de hoje precisam aprender a lidar com a temporariedade, bem como a conviver com a flexibilidade, a espontaneidade e a imprevisibilidade. O trabalhador típico dos anos 60 e 70 trabalhava de segunda a sexta-feira e cumpria horários fixos de oito a nove horas de jornada diária. O local de trabalho e os horários eram claramente definidos. Isso não acontece mais com um segmento expressivo da força de trabalho atual. Os funcionários se queixam, cada vez mais, de que a linha divisória entre trabalho e vida pessoal se tornou indistinta, o que acarreta conflitos pessoais e estresse. Os trabalhadores estão percebendo que o trabalho ocupa cada vez mais espaço na vida pessoal e não estão satisfeitos com isso. Estudos recentes, por exemplo, sugerem que eles buscam empregos que lhes proporcionem maior flexibilidade de horário para que possam compatibilizar os assuntos profissionais e pessoais. Além disso, a próxima geração parece ter preocupações similares. A maioria dos estudantes universitários declara que o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho é a meta principal em uma carreira profissional. Eles querem ter “uma vida”, não só um emprego. As organizações que não conseguirem ajudar seu pessoal a atingir esse equilíbrio vão encontrar cada vez mais dificuldades para atrair e reter os funcionários mais capazes e motivados “. (p. 10).

Esse aspecto se torna mais estreito na vida profissional dos educadores e trabalhadores da educação que constantemente se movimentam, para garantir uma faixa salarial melhor, de uma empresa para outra, ou seja, muitos professores trabalham em mais de uma Escola, o que muitas vezes pode ser uma dificuldade para esse equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, citado pelo autor.

O autor citado anteriormente também aborda o nível de lealdade dos funcionários que vem em visível declínio em função às mudanças pelas quais as empresas vêm implantando em função da competição globalizada:

“Um desafio importante no comportamento organizacional, para os administradores, será motivar trabalhadores menos comprometidos e, ao mesmo tempo, manter a competitividade global das organizações. Em um mundo empresarial caracterizado por pressão de tempo, expectativa de aumento de produtividade dos trabalhadores e competição brutal no mercado, não é de todo surpreendente que muitos funcionários se sintam pressionados a ‘dar um jeitinho’, a quebrar algumas regras ou a entregar-se a outras práticas questionáveis”.(p. 11).

Outro fator ressaltado por Robbins (2004) é o nível de satisfação com o trabalho, conforme se observa a seguir:

O termo satisfação com o trabalho refere-se à atitude geral de uma pessoa no tocante ao trabalho que realiza. Um indivíduo com alto nível de satisfação com o

trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto o insatisfeito manifesta atitudes negativas. O que determina a satisfação com o trabalho? Quais são as variáveis que determinam a satisfação com o trabalho? As evidências sugerem que os fatores mais importantes são tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores. Os funcionários preferem trabalhos que lhes proporcionem a oportunidade de utilizar suas habilidades e capacidades e que ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e feedback sobre o desempenho. Essas características tornam o trabalho mentalmente desafiador caso contrário, será considerado entediante, porém, o excesso de desafio pode levar à frustração e ao sentimento de derrota. Sob condições moderadamente desafiadoras, a maioria dos trabalhadores experimentará a satisfação e o prazer com o trabalho.(p. 21).

Neste contexto, o tema que deve ser analisado é a motivação das pessoas, principalmente professores, dentro da organização.

Robbins (2004) destaca que a motivação vem da necessidade:

Algumas pessoas apresentam melhor desempenho quando acreditam ter 50 por cento de chance de sucesso. Não gostam de situações que estão fora de controle (com alta probabilidade de fracasso), porque, nesses casos, o sucesso é mais resultado do acaso do que da habilidade, o que absolutamente não os satisfaz. Da mesma maneira, situações muito controladas (com alta probabilidade de sucesso) também não são de seu agrado, pois não são desafiadoras. Eles apreciam metas que requeiram algum esforço. Quando as probabilidades de sucesso e de fracasso são iguais, a oportunidade será ótima para experimentar a sensação de realização e de satisfação por esforços despendidos.(p. 50).

Dutra (2002, p. 206) faz uma projeção para o futuro na gestão de pessoas afirmando que as empresas necessitarão preocupar-se com todas as pessoas com as quais mantiverem relação de trabalho, independentemente de qual seja a forma de contratação legal.

A maior complexidade das empresas, tanto em termos tecnológicos quanto das relações organizacionais, irá gerar um aumento de seu padrão de exigência em relação às pessoas. Essa maior exigência não será somente em termos da qualificação e/ou formação das pessoas, mas também de sua capacidade de resposta para as necessidades da empresa e/ou negócios. Por conta disso, o investimento efetuado por toda a sociedade no desenvolvimento das pessoas será menos no conhecimento (saber) e na habilidade (saber fazer) e cada vez mais na competência (capacidade das pessoas de articular conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto onde se inserem). Definir com precisão quais são as competências demandadas pela empresa e pela sociedade será um fator essencial para garantir a sustentação de vantagens competitivas e para dar melhor foco aos investimentos em educação. Esse movimento será liderado pelas organizações e rapidamente outros segmentos da sociedade se incorporarão a ele.

Dutra (2002) ressalta que o estabelecimento certo das competências requeridas das pessoas poderá ser fator relevante no sucesso das empresas, as organizações e as pessoas mais bem preparadas terão clara vantagem sobre as demais. De acordo com o autor citado, “A preparação para o futuro exige dois investimentos simultâneos. Um na modernização do sistema de gestão de pessoas e outro no estímulo e suporte ao desenvolvimento das pessoas por si próprias”.

Como na educação todo serviço se baseia nas relações, o cuidado com a gestão de pessoas é um diferencial competitivo?

2.3.2 Aprendizagem nas Organizações

Outro ponto a ser investigado é como as instituições de educação investem no processo de aprendizagem. Inicialmente, os autores supõem que todos os indivíduos possuem estilos de aprendizagem próprios, usados para se adquirir conhecimento e tomam isso como um postulado. O principal autor da teoria sobre as Inteligências Múltiplas é Howard Gardner (2000), que identificou nove estilos que descrevem as diferentes inteligências múltiplas:

- Físico (indivíduo que usa muito a expressão corporal);
- Intrapessoal (indivíduo introspectivo);
- Interpessoal (indivíduo extrovertido);
- Lingüístico (aqueles que se expressam melhor com palavras);
- Matemático (os que usam mais o pensamento ou raciocínio lógico);
- Musical (se interessam mais por sons e música);
- Espacial/Visual (exploram mais o aspecto visual das coisas);
- Espiritual/ existencial (indivíduos que se interessam pelas questões transcendentais); e
- Naturalista (indivíduos mais ligados ao meio-ambiente).

Conforme Gardner (1994), essa abordagem faz com que se questione o como as pessoas aprendem e se comportam durante o aprendizado, considerando-se que:

[...] a adoção de uma perspectiva como a Teoria das Inteligências Múltiplas pode permitir uma análise mais diferenciada e precisa de como várias metas educacionais poderiam ser vistas e seguidas. [...] a maioria das análises psicológicas contemporâneas supõe um indivíduo ávido para aprender; porém, de fato, fatores como motivação adequada, um estudo afetivo condutor da aprendizagem, um conjunto de valores que favoreça um tipo específico de aprendizagem e um contexto cultural apoiador são fatores indispensáveis (embora não raro enganadores) no processo educacional. (p. 284).

Segundo Souza Neto (2005) paga-se um alto preço por não sistematizar o aprendizado e sim fragmentá-lo. Mas o autor reconhece que as organizações estão descobrindo o valor desse aprendizado dentro de sua dinâmica:

O método científico clássico busca a análise dos problemas com sua divisão em tantas partes quanto for possível obter, sugerindo que o conhecimento de cada uma das partes seja suficiente para entender o mecanismo como um todo. Este é o modelo de educação que vivemos, aprendendo disciplinas isoladamente e que raramente se relacionam. Ao mesmo tempo, aumenta a velocidade das mudanças, o mundo se torna interligado e os negócios complexos e dinâmicos. O trabalho está mais relacionado ao aprendizado e as organizações estão descobrindo a importância de despertar o empenho e capacidade de aprender em todas as pessoas, e em todos os níveis funcionais. (p. 61)

Dutra (2002) afirma que a aprendizagem organizacional é um dos pilares da visão do desenvolvimento humano. Com base nessa visão, o autor analisou o processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e esta agrega valor para a pessoa.

Essas classificações iniciais contribuíram para um avanço na forma como se enxergava a competência do indivíduo.

Robbins (2004, p. 27), na busca de uma definição mais ampla para aprendizado, conclui que “aprendizagem seria qualquer mudança relativamente permanente no comportamento resultante de uma experiência” Nessa busca do como se aprende, aborda a questão sob o aspecto de duas teorias: uma é a de formação e a outra é a de modelagem:

Quando a aprendizagem ocorre em etapas graduais, temos a formação. Os administradores moldam o comportamento dos funcionários mediante esforço sistemático de cada etapa que os conduz para mais perto da resposta desejada. Muito de nossa aprendizagem se dá dessa maneira. Quando falamos em aprender com erros estamos falando de formação.[...] Ao lado da formação, o aprendizado é resultado da observação de outras pessoas e da modelagem do nosso comportamento em função disso. O processo de acerto e erro é lento, mas a modelagem pode produzir rapidamente mudanças complexas de comportamento. (p. 28).

De acordo com Kolb (1997), a aprendizagem organizacional está inteiramente ligada a um ciclo vivencial caracterizado por uma interação entre ação e reflexão, portanto, esse processo acontece obedecendo a quatro etapas: experiência; observação e reflexão; formação de conceitos abstratos e generalizados; e teste de implicações dos conceitos em novas situações.

2.3.3 Conhecimento e Talento

Golleman (1999, p. 174) afirma que “a inteligência emocional, consiste nas aptidões que ajudam as pessoas a harmonizarem-se, deve tornar-se cada vez mais valorizada como um bem do local de trabalho nos anos futuros”.

Esse futuro já chegou, pois antes da trajetória histórica que vai desde a busca da produtividade até o império do conhecimento, quando as idéias passam a ser mais valorizadas que as máquinas, não se tinha dimensão da real importância das pessoas dentro da organização.

Segundo Souza Neto (2005, p. 9) “conhecimento e talento são sinônimos de capital. É preciso gerir o intangível e administrar o conhecimento. A grande questão, até hoje não respondida, é qual é a melhor forma de se fazer isso”

Uma visão interessante para se encontrar uma forma de operacionalizar a união do conhecimento e talento, é a abordagem que Senge (1990) faz sobre aprendizagem na organização com a teoria da quinta disciplina. O autor aborda que as organizações que realmente terão sucesso no futuro são aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis. O pesquisador admite que o que diferenciará a organização que aprende da controladora será o domínio de cinco disciplinas básicas:

- Os Modelos Mentais, pressupostos profundamente enraizados em todo ser humano;
- O Domínio Pessoal, que se deve ter para lidar com a tensão, tornando a pessoa criativa;
- O Objetivo Comum, no que diz respeito à construção de uma visão compartilhada por todos os membros da organização;
- A Aprendizagem em Grupo que pode acontecer por meio do diálogo ratificando que as habilidades coletivas são maiores que as individuais;
- O Pensamento sistêmico no sentido em que a quinta disciplina integra todas as outras.

Senge(1990) propõe, na verdade, cinco disciplinas igualmente importantes para qualquer organização que pretende gerenciar as grandes mudanças que esse período traz, ele ainda afirma que a “organização que aprende tornou-se um modismo, mas de grande importância”.

Souza Neto (2005) analisa a Teoria da Quinta Disciplina e menciona contribuições de Dutra que comparou as idéias de Senge (1990) com outras visões:.

De acordo com o registro em Souza Neto (2005, p.40), enquanto Senge(1990) reforça a visão do líder como o que sabe gerar mudanças, numa entrevista à revista HSM, em junho de 2003, o professor Ronald Heifetz, de Harvard, defende que os líderes atuais devem identificar as mudanças e fazer com que a organização se adapte a elas.

Essa análise deixa bem claro o desafio que é tornar as instituições como organismos vivos, onde existem pessoas que podem aprender e contribuir efetivamente para o sucesso da empresa. É necessário promover uma reflexão sobre o novo papel do líder como pesquisador e idealizador.

Senge (1990) admite que o interesse pela idéia da organização que aprende de uma forma sistêmica e coletiva é crescente e amplo:

Fiquei bastante tocado pelo interesse genuíno e pelos sinceros esforços de milhares de pessoas para colocar essa idéia em prática. Não apenas pessoas em empresas, fiquei impressionado com o interesse de escolas. Não acredito que a expressão “educação pública” apareça em *A Quinta Disciplina*. No entanto, creio que o número de cópias de livros adquiridos por educadores seja equivalente ao número de cópias compradas por profissionais de negócio. (p. 20).

É possível que se chegue a um ponto próximo do ideal, caso se tome os estudos da Inteligência Emocional, a definição para aprendizagem, a idéia de gestão de talentos e o brilhantismo do pensamento sistêmico para a consolidação da aprendizagem organizacional. Assim sendo, a integração dessas idéias poderia favorecer a vitória aos desafios das profundas mudanças desse século XXI.

Como o próprio Senge (1990) relata, as escolas que se interessaram pela Teoria da Aprendizagem Organizacional, fizeram isso porque também enfrentam o cenário de mudanças e alta competitividade, portanto, como organizações que são, buscam alternativas para vencerem os desafios da globalização de mercados.

Resta saber se a Escola, como instituição que trabalha com o campo da aprendizagem, é capaz de colocar em prática a Teoria da Aprendizagem na área organizacional.

2.3.4 Avaliação de Desempenho

Avaliar efetivamente ações desempenhadas é vital para qualquer empresa e Dutra (2002) afirma que as questões mais difíceis na gestão de pessoas consistem em o que é desempenho e como avaliá-lo. O autor enfatiza que há três dimensões que interagem entre si e

que devem ser avaliadas de forma diferente. A primeira dimensão é o desenvolvimento, a segunda é o esforço e a terceira é o comportamento.

Para o autor citado, as proposições de avaliação de desempenho são equivocadas, uma vez que misturam na mesma ferramenta ou processo essas três dimensões :

Como verificamos, o desempenho divide-se em três dimensões e cada uma deve ser tratada de forma diferente tanto no que se refere à forma de avaliar como às ações decorrentes da avaliação. Normalmente, as empresas misturam essas três dimensões e acabam dando mais ênfase ao esforço e comportamento. As empresas, em sua maior parte, exigem das pessoas unicamente o esforço; ao fazê-lo orientam-se para o curto prazo. De outro lado, as empresas que estimulam as pessoas para o desenvolvimento estão orientadas para o médio e longo prazo. No momento em que vivemos o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e deve receber atenção diferenciada. (p. 163).

Já Robbins (2004) alia a questão do desempenho com motivação quando afirma:

Podemos esperar que as pessoas trabalhem em um nível bem abaixo de seu potencial se os objetivos forem pouco claros, se os critérios de mensuração forem vagos e se não houver a certeza de que seus esforços conduzirão a uma avaliação satisfatória de desempenho ou de que haverá uma recompensa insatisfatória quando esses objetivos forem conquistados. Portanto, a avaliação de desempenho tem um papel importante na influência sobre a motivação dos trabalhadores. (p. 231).

A avaliação, segundo o autor, precisa partir primeiro da definição do que se vai avaliar. Os critérios que a administração usará para julgar o desempenho dos funcionários, influenciam o comportamento deste como profissional.

Para Robbins (2004):

Uma avaliação eficaz – aquela realizada em um clima construtivo, em que o funcionário percebe ter sido objeto de um julgamento justo e em que o avaliador foi sincero – pode resultar na elevação do moral, com o funcionário informado das áreas do seu desempenho em que precisa melhorar e determinado a corrigir suas deficiências. Além disso, a revisão de desempenho deve ser programada para ser mais uma atividade de aconselhamento do que de julgamento. Essa pode ser obtida permitindo-se que a revisão evolua a partir da auto-avaliação efetuada pelo funcionário.(p. 232).

2.3.5 Gestão Escolar e Planejamento Educacional

Hora (1997, p. 34) define o espaço escolar como aquele que “deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente”. Esse espaço, segundo o autor, deve estar comprometido politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder às demandas sociais.

Nessa concepção, o papel da administração escolar é de coordenar a ação de diferentes componentes do sistema educacional.

Hora (1997) defende uma administração democrática, e seu foco está mais voltado para a escola pública. No entanto, por meio de seus estudos, pode-se ter uma idéia da importância e complexidade do gestor em educação quando a pesquisadora menciona as funções para o administrador de uma escola:

O diretor escolar tem como funções básicas as ações de organizar e administrar, tendo em vista as orientações superiores. O principal papel do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige. (p. 53).

Isso significa que o gestor educacional precisa ter uma versatilidade para cumprir a legislação que rege a educação, de forma sábia e atualizada; precisa também usar criatividade colocando o processo administrativo a serviço do pedagógico de forma coerente e viável.

A administração escolar possui características das diferentes escolas da administração de empresas e por isso “há uma relação estreita entre administração escolar e a administração de empresas” (Hora, 1997, p. 41).

Dias (2002) apresenta argumentos teóricos sobre a tendência de a escola deixar de ser constituída por uma estrutura apenas de corpo docente, projeto político pedagógico, plano de trabalho, recursos humanos e materiais, para passar a constituir-se o que se chama estrutura total: “caracterizada por uma teia de relações estabelecidas internamente na escola e por ela como elemento da sociedade”(p.269).

Como a oferta de educação, nessa sociedade, teve um grande crescimento em nível particular, aumentando assim a concorrência, o setor educacional começa a ter necessidade de um planejamento estruturado e específico para o aspecto administrativo da escola. Parente (2001) ressalta que o planejamento estratégico é direcionado não só para a ampliação da competitividade da empresa, mas também como meio para a sobrevivência e sustentabilidade em cenários de incertezas.

Rosa (2004) afirma que o planejamento é reflexão sobre incertezas. É necessário que, nesse processo, os objetivos sejam claros e que definam os meios necessários para alcançá-los. Este autor afirma:

É com base num planejamento bem elaborado que a instituição pode traçar as táticas para o alcance de objetivos. A estratégia, nesse contexto, é programar a empresa para explorar as oportunidades e definir os pontos fortes e fracos e quais os riscos a organização está disposta a correr (p. 21)

Normalmente, as instituições de ensino são conservadoras e não gostam de correr riscos, como afirmou Facó (2005, p. 22) “a educação, em sua origem, não foi pensada como empresa, ou melhor, como atividade lucrativa”

Outra visão sobre o assunto é a que é apontada por Kuenzer, apud Ferreira (2001), quando menciona que as modificações que têm ocorrido no mundo do trabalho trouxeram novos desafios para a educação. O referido autor ressalta:

O capitalismo vive um novo padrão de acumulação decorrente da globalização da economia e da reestruturação produtiva. Como resposta às novas exigências de competitividade que marcam o mercado globalizado, exigindo cada vez mais qualidade com menor custo[...] Estabelecem-se novas relações entre o trabalho, ciência e cultura, a partir das quais se constitui historicamente um novo princípio educativo, ou seja, um novo projeto pedagógico por meio do qual a sociedade pretende formar os intelectuais/trabalhadores, os cidadãos/produtores para atender às novas demandas postas pela globalização da economia e pela reestruturação produtiva. (p. 34).

O autor citado relata que o objetivo educativo que fundamentou o projeto pedagógico da educação escolar para atender as demandas do trabalho taylorista/fordista, ainda domina as escolas brasileiras, as quais vivem um momento de desafio nessa transição de tendências pedagógicas conservadoras, centradas nos conteúdos ou nas atividades, para uma busca mais comprometida com o estabelecimento de uma relação entre o aluno e o conhecimento que integre conteúdo e método.

A complexidade da situação é abordada por Kuenzer et al (2003), diante das mudanças e novos desafios, destacando a importância do planejamento da educação no Brasil:

É consenso entre os educadores, que o planejamento educacional é visto hoje, de maneira muito diferente do que ocorria há 30 anos. A literatura educacional no país enfatiza o fracasso das concepções passadas e da maioria dos planos de desenvolvimento, onde a violenta crise se instaurou no país é indicador dessa vidência. Vivemos, portanto, uma época, que se manifesta com características de um horizonte futuro não muito promissor (p. 37).

Kuenzer et al (2003) afirmam que o Planejamento Educacional deverá basear-se em uma concepção de totalidade da realidade a ser transformada “embora presente na maioria dos discursos tem sido fácil de repetir e difícil de concretizar”.

Os autores citados fazem a seguinte ponderação:

Se o planejamento voltado para a transformação da realidade exige direção, definida pelo conjunto da sociedade, conseqüentemente exige também articulação e continuidade. Essas características têm estado absolutamente ausentes do processo de planejamento e gestão da educação nos últimos anos, que têm sido marcados ao mesmo tempo pela falta de direção, pela descontinuidade

administrativa e pela desarticulação, tanto no interior dos órgãos públicos quanto nas relações entre eles. (p. 73).

A questão que fica para reflexão é a gravidade da situação vivida pelas unidades escolares particulares que, no meio da falta de planejamento educacional das instâncias superiores, têm que elaborar seus planejamentos diários e particulares, construindo propostas que sejam capazes de atrair os clientes dando-lhes segurança e confiança.

2.4 Empreendedorismo e Competitividade

2.4.1 Transformações Mundiais

As organizações sociais vivem um tempo repleto de transformações muito rápidas, por isso não se pode acreditar que o mundo externo não tem variação e que o homem, parte desse mundo, tem o total controle de tudo. Portanto, é necessário conhecer melhor os fenômenos que cercam a realidade em que se vive para a busca do sucesso na vida e nos negócios.

Alguns fenômenos, como a globalização, vêm alterando as estruturas produtivas de bens e serviços, as relações técnicas e sociais e os padrões organizacionais. Esse processo é resultado das aceleradas e radicais mudanças tecnológicas, determinadas pela competição capitalista, tendo à frente a tecnologia da informação e do conhecimento. Hoje, em qualquer campo, podem-se ter parâmetros internacionais em uma pequena localidade. A informática, internet e a TV a cabo transformaram o fluxo de informações alterando todo processo de produção e serviços.

2.4.2 Empreendedorismo

Em meio às transformações mundiais que vêm ocorrendo, o homem tomou consciência de que pode sempre dirigir seu próprio destino e, desde então, o tema empreendedorismo cativa a todos, pois se tem a certeza que, diante do novo cenário econômico, social e político do mundo, o homem pode fazer a diferença.

A literatura é ampla e, nesse sentido, Vasconcelos e Felício Júnior (2005, p. 1) afirmam que é “cada vez maior o número de dirigentes organizacionais interessados em compreender e fortalecer a capacidade de suas organizações”.

Para isso, já se pensa na formalização da formação do empreendedor, pois os empreendedores são fundamentais para o sucesso das organizações, eles possuem um papel considerável diante do alcance dos objetivos organizacionais.

Hisrich e Peters (2004) ressaltam que o empreendedor em potencial é aquele que provém de experiência educacional, portanto, contempla a possibilidade de desenvolver a capacidade empreendedora.

Os autores citados consideram empreendedorismo como “o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e social.” (p. 29).

Diante do avanço do tema empreendedorismo, é preciso avaliar a incidência desse perfil na determinação do sucesso ou insucesso de uma instituição educacional e como afirma Dolabela (2006, p. 25) “O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”. O autor informa que, em todo o mundo, o perfil do empreendedor é objeto de estudo, destacando que:

O empreendedor está em qualquer área, não é somente a pessoa que abre uma empresa. Não é um fenômeno individual, não é um dom que poucos têm. É coletivo, comunitário. A comunidade tem o empreendedor que merece, porque cabe a ela criar o ambiente propício. A tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores. O fundamento do empreendedorismo é a cidadania. Visa à construção do bem estar coletivo, do espírito comunitário, da cooperação. (p. 26).

Essa visão abre um campo muito grande para a percepção do empreendedorismo como uma capacidade imprescindível, nos dias de hoje, para a sobrevivência no mundo dos negócios.

O autor citado anteriormente faz com que se perceba que o empreendedor é o responsável não só pelo desenvolvimento econômico, como também social. A inovação que representa a capacidade empreendedora dinamiza a economia e, pode-se afirmar, a sociedade que dela se beneficia.

Outro ponto explorado por Dolabela (2006) é a certeza que o empreendedor traz sempre benefícios para o coletivo e não apenas para o individual. Percebe-se nesse ponto que o sucesso do gerente empreendedor no campo educacional trará, sem dúvida alguma, contribuição para a comunidade em que a escola está inserida.

O perfil do empreendedor de sucesso é definido por Dolabela (2006) como aquele que tem iniciativa; autoconfiança; otimismo; necessidade de realização; encara positivamente o fracasso e faz dele uma nova oportunidade; tem grande energia, é incansável; sabe fixar metas e atingi-las; é intuitivo; tem sempre muito comprometimento; sabe buscar, utilizar e controlar recursos; é um sonhador realista; é líder; é orientado para resultados em longo prazo, pensa no

futuro; tece rede de relações e conhece muito bem o ramo em que atua; traduz seus sonhos em ações, não fica parado; define o que deve aprender e cria seu próprio método para isso; o empreendedor de sucesso assume riscos moderados, mas tem tolerância à incerteza; enfim, é alguém comprometido com seus sonhos.

Dolabela (2006) aborda a questão do fracasso como uma condição daqueles que desistem de seus sonhos, pois o sucesso na busca do que se quer pode levar um tempo e, também significar derrotas momentâneas. Saber lidar com situações de conflito e, sair delas, é característica de um empreendedor de sucesso.

O empreendedor é aquele que tem sonhos, força de vontade e visão. Segundo Filion (1999) essas características vão marcar a prática de um gerente empreendedor e não apenas o operador. O primeiro é profissional requerido em todos os ambientes empresariais, inclusive no educacional.

Timmons apud Vasconcelos e Felício Júnior (2005), ressalta que “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX.”

Vasconcelos e Felício Júnior (2005) afirmam que:

Os empreendedores são fundamentais para o sucesso de uma organização, pois eles vêem oportunidades onde ninguém vê; eles antecipam o problema e o resolvem; eles assumem responsabilidades. Na verdade, eles possuem uma considerável importância diante do alcance dos objetivos organizacionais. Há uma variada gama de habilidades que oferece ao empreendedor a possibilidade de obtenção de sucesso junto a sua organização”.(p. 10).

Filion (1999, p. 8) apresenta uma análise sobre tipologias de empreendedorismo que leva o leitor a avaliações e questionamentos sobre a forma de cada um gerenciar. O referido autor e pesquisador, por meio do estudo, amplia um trabalho publicado em 1994 sobre as conseqüências dos modelos para o processo gerencial de pequenos negócios. Para essa ampliação, foi feita uma análise do processo gerencial dos empreendedores, que é fixado no aprender e está em um processo visionário em constante evolução, e ainda sobre o processo gerencial dos operadores o qual passa por selecionar técnicas; usar recursos humanos e atribuir tarefas; viabilizar os recursos materiais necessários para o desempenho das tarefas; monitorar um pouco do que é feito e ajustar ou corrigir métodos.

Filion (1999) chegou à conclusão, a partir da comparação feita, que as atividades nos sistemas gerenciais dos empreendedores e dos operadores diferem substancialmente daquelas nos sistemas de executivos de corporações. A maior diferença entre os sistemas de

empreendedores e operadores está basicamente sobre definições de raiz: empreendedores têm um comprometimento com a realização dos sonhos ou visões ao passo que os operadores querem apenas realizar seu trabalho sem um envolvimento tão profundo e pessoal.

O autor também conclui que o envolvimento dos gerentes empreendedores é maior e mais substancial que o dos operadores.

Logo, para Filion (1999), a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades. Essa idéia, associada ao pensamento de que o empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar oportunidades, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso, fixa o conceito da necessidade do empreendedor à frente de qualquer negócio.

Hisrich e Peters (2004) abordam aspectos que mostram a possibilidade de um aprendizado em empreendedorismo e resumem aspectos determinantes para o sucesso de um empreendimento:

As habilidades exigidas dos empreendedores podem ser classificadas em três áreas principais: habilidades técnicas, habilidades de administração de empresas e habilidades empreendedoras pessoais. As habilidades técnicas abrangem redação, atenção, apresentações orais, organização, treinamento, trabalho em equipe e know-how técnico. As habilidades administrativas das empresas incluem as áreas envolvidas no início, o desenvolvimento e a administração de qualquer empresa. As habilidades para a tomada de decisões e marketing, administração, finanças, contabilidade, produção, controle e negociação são essenciais no lançamento e no desenvolvimento de um novo empreendimento. a área final envolve as habilidades empreendedoras pessoais. Algumas dessas habilidades distinguem um empreendedor de um gerente. As habilidades incluídas nessa categoria são o controle interno (disciplina), capacidade de arriscar-se, espírito de inovação, persistência, liderança visionária e orientação para mudanças.(p. 39).

Essa possibilidade abre o caminho para que se desperte essa característica para o sucesso de um negócio.

Os mesmos autores citados esclarecem que o empreendedor é alguém que tem sentimentos de independência e necessidade de realização e, dessa forma, é geralmente o tipo de pessoa que tem dificuldade de trabalhar para alguém.

Hisrich e Peters (2004) mencionam também o *locus* de controle, um atributo que indica o senso de controle que uma pessoa tem sobre a sua vida.

Uma preocupação que as pessoas têm quando pensam na formação de um novo empreendimento é se serão capazes de sustentar a força e a energia exigidas, não só para superar a inércia, ao formar algo novo, mas também para administrar a nova empresa e fazê-la crescer.(p. 77).

É necessário então, chegar-se a uma avaliação se o que impulsiona o gerente proprietário é uma motivação interna ou externa de chegar ao sucesso e de vencer. "A pessoa pode ter aspectos de controle interno de um empreendedor, ou é dirigido para o controle externo, o que pode inibir as tendências empreendedoras e habilidades de sustentar o impulso inicial" (Hisrich e Peters, 2004, p. 77).

Outro fator que deve ser destacado é a capacidade de assumir riscos, item ligado intimamente à característica do empreendedor no tocante à necessidade, já mencionada, de ser reconhecido. Para os autores citados "praticamente todas as definições recentes de empreendedor mencionam um componente de aceitação de riscos. Assumir riscos - sejam financeiros, sociais ou psicológicos - faz parte do processo empresarial". (p. 78).

2.4.3 Competitividade e Sobrevivência

A sociedade na qual está inserida a instituição educacional passa por grandes transformações e para entender essa sociedade é preciso percorrer o caminho de novos paradigmas organizacionais como: a globalização, a competência e a realização do trabalhador nas organizações.

Todas as transformações ocorridas promoveram uma sociedade global depois das mudanças ocorridas no século XX. A competição, não só interna como também externa, se tornou uma constante com a globalização. Essa competição acontece em todos os setores, inclusive na educação.

Hoje, é possível se ter uma visão da qualidade da educação em comparação com o mundo inteiro.

Conforme Ianni (1999):

Também as ciências são levadas nesse movimento de globalização. O diálogo entre intelectuais, correntes de pensamento, instituições de ensino e pesquisa, intensifica-se e generaliza-se. Os centros e institutos de pesquisa multiplicam-se em todos os países, desenvolvendo suas relações recíprocas, com base em projetos de pesquisa envolvendo países e continentes, recursos financeiros em diferentes moedas, equipes interdisciplinares e sistemas de informática. (p. 30).

Koch (2003) traz uma contribuição para se entender melhor o processo de competitividade e sobrevivência quando trata as leis do poder. Uma reflexão sobre essa teoria pode trazer contribuições para uma análise da situação da sobrevivência da instituição educacional em Volta Redonda. O autor afirma que a maioria dos negócios é não linear e imprevisível, mas que cada um dos diferentes ramos dos negócios segue padrões discerníveis e distintos.

As leis do poder são forças naturais que podem servir, segundo o autor, como formas de sucesso se entendidas e estudadas. De acordo com Koch (2003):

As leis do poder do universo são como os ventos. Se estamos velejando, temos de usar os ventos, porque não há outra fonte de energia em um veleiro. Mas um bom velejador não permite que os ventos o tirem de seu curso. Mesmo contra um vento de proa, ele avança. Ele tem um mapa. Ele tem um objetivo, que é diferente do objetivo dos ventos. Ele vira de bordo e volta, descrevendo um curso em ziguezague que, embora tortuoso e lento, o levará com segurança ao porto.(p.32)

Logo, se há uma compreensão de algumas leis do poder e se a ação for de forma a explorar estas leis, pode-se multiplicar a eficácia.

O autor citado anteriormente faz uma comparação dos negócios com a teoria por seleção natural de Charles Dawin destacando que os produtos, no sentido de bens, vivem em famílias, ao longo do tempo e no mesmo tempo, pois os produtos um dia morrerão, mas os mais bem-sucedidos vivem por tempo suficiente para gerar uma “descendência”. Para que ocorra esse ciclo vitorioso, é necessário “mudança; luta pela vida; seleção; variação; e mais seleção e competição”.(p. 61). Nesse sentido, a competição se torna necessária e até mesmo bem-vinda, pois esta traz a oportunidade de crescimento e mudança necessários para a sobrevivência. Esse processo ocorre por meio da evolução contínua em produtos, serviços, tecnologias e idéias. A busca de melhoria contínua através de experimentação tem que se tornar rotineira.

Outro ponto relevante abordado por Koch (2003) é a visão de mercado, ou seja, do que é solicitado. Ele aconselha: “não resista ao mercado, mesmo que você tenha certeza que ele está errado”. Essa afirmação radical foi para enfatizar que nem sempre o mercado é justo ou está certo, mas é preciso uma visão clara das necessidades do mercado em que a empresa está inserida.

Outra lição que pode ser útil no ramo educacional é a abordagem sobre a visão que se tem que ter a respeito do fracasso. O autor citado anteriormente pondera que “se percebermos o fracasso como normal, veremos o negócio como um experimento, onde o sucesso na primeira tentativa não deve ser esperado” (p. 58). Nessa perspectiva, no negócio, existem chances múltiplas, o que não acontece sempre na natureza.

Por fim, Koch (2003) enfatiza que os negócios são movidos por idéias e informações. Esses dois itens podem ser fundamentais para a determinação do sucesso de um negócio. O que é impressionante nas relações levantadas pelo autor entre negócio e as leis do poder é a coerência de alguns pontos abordados. As diferenças e semelhanças com as leis do universo

fazem com que haja uma reflexão de que os negócios “não constituem um planeta estranho, eles fazem parte da tessitura da vida”(59)

CAPÍTULO III

3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

3.1 Amostra

Após o estudo bibliográfico sobre as teorias de estratégia empresarial, foi realizada uma pesquisa de campo, observando 3 (três) Instituições Privadas de Educação Básica na cidade de Volta Redonda do estado do Rio de Janeiro.

As instituições têm seus nomes em sigilo por solicitação de seus respectivos dirigentes, ficando assim: Escola A, que está em franco crescimento; Escola B, que conseguiu se reerguer após período difícil e a Escola C, que deixou de funcionar em 2004, mesmo contando com um bom conceito e um número razoável de alunos.

Para a realização da presente pesquisa, participaram duas pessoas de cada escola: uma representante da gerência e uma da Coordenação. Na escola que fechou, esses dois participantes da entrevista contribuíram para um diagnóstico sobre as possíveis causas desse fracasso. Para esse fim, foi feito um comparativo com os resultados encontrados nas duas outras Escolas em funcionamento (A e B), sendo que nestas também foram consultadas duas pessoas com os mesmos cargos da Escola C.

A amostra foi composta por 06 elementos:

- Gerente Proprietário da Escola A
- Gerente Operador da Escola B
- Gerente Proprietário da Escola C
- Coordenador da Escola A
- Coordenador da Escola B
- Coordenador da Escola C

3.2 Instrumentos

A Escola, sendo uma organização, pode se beneficiar dos estudos realizados sobre as empresas, pois, embora os objetivos que presidam a ação da instituição escolar passem pela formação de indivíduos, a instituição particular também visa ao lucro. Portanto, a escola precisa ser gerida com eficiência.

Para a análise dessa eficiência, foram utilizados questionários e entrevistas a fim de se responder a algumas indagações, motivadoras da presente pesquisa, tais como: Que estratégia empresarial é ou foi utilizada pelas Escolas em questão? Existe ou existiu na

instituição escolar uma visão administrativa segundo o foco dos autores pesquisados? Quais os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso dessas Escolas?

Para se buscar essas respostas, foi aplicados questionários e realizadas entrevistas assim constituídos:

- Questionário para perfil empreendedor: 03 gerentes proprietários e operadores;
- Entrevista com questões abertas e fechadas para os coordenadores e gerentes das três escolas a fim de se entender um pouco mais da história e funcionamento de cada instituição para análise do sucesso e fracasso das mesmas; e
- Entrevista com um representante do sindicato.

Os gerentes participaram de duas etapas da pesquisa, ou seja, do questionário sobre o nível empreendedor e da entrevista com questões sobre funcionamento e história da instituição.

3.3 Etapas da Pesquisa

A pesquisa foi dividida em três etapas, a primeira, composta pelo questionário sobre o perfil empreendedor dos gerentes; a segunda, composta pelas entrevistas com questões abertas e fechadas sobre o funcionamento das escolas; e a terceira, composta por uma entrevista com um representante do sindicato.

Na primeira etapa, para uma noção parcial da realidade, aplicou-se à gerência das três escolas um questionário para compreender o perfil empreendedor de cada gerente.

Esse questionário foi obtido através da Escala Multidimensional de Hisrich e Peters (2004), divididos em quatro tabelas. Esses autores informam que, de modo geral, as pessoas se preocupam, ao criar um novo empreendimento, se terão capacidade para sustentar a força e energia exigidas não só para superar o momento da formação de algo novo, mas também para administrar a nova empresa e fazê-la crescer.”

O teste da tabela 01 trata-se da avaliação do nível empreendedor e é composta por 20 questões. Para se chegar ao resultado, depois de preenchida essa tabela 01, conta-se o número de respostas sim, atribuindo um ponto para cada sim. Se o resultado for mais de dezessete pontos, existe o impulso para ser empreendedor; se o total de pontos ficar entre 13 a 17, o impulso empreendedor não é evidente e se o resultado for abaixo de 13 pontos, este impulso é ainda menos evidente, o que significa que o impulso empreendedor do avaliado não foi ainda desenvolvido.

A tabela 02 é utilizada para o conhecimento se a pessoa será capaz de sustentar a força e energia necessárias para levar um empreendimento adiante, ou seja, é um teste para avaliar se o sentimento de controle do indivíduo é impulsionado interna ou externamente por uma necessidade de vencer. A tabela é composta por 10 questões com alternativas “sim” ou “não”. A resposta “sim” para as questões 4,5,8,9 e 10 indica que o indivíduo tem os aspectos de controle interno de um empreendedor. A resposta “sim” para as questões 1,2,3,6 e 7 indica que o indivíduo é mais dirigido para o controle externo, o que pode inibir as tendências empreendedoras e a habilidade de sustentar o impulso inicial.

As tabelas 03 e 04 avaliam, segundo os seus idealizadores, os sentimentos do empreendedor da seguinte forma: tabela 03- sentimentos de independência, se o gerente tem ou não necessidade de independência; tabela 04- sentimento de disposição para assumir riscos.

Na tabela 03, existem 10 perguntas cujas respostas devem ser “sim” ou “não”. Respostas afirmativas para as questões 1,4,5,8,9 e 10 indicam que o indivíduo não tem uma grande necessidade de independência, característica que, segundo os autores da tabela, é determinante para o empreendedor.

Na tabela 04, têm-se, também 10 perguntas cujas respostas devem ser “sim” ou “não”, sendo que respostas afirmativas para questões 2, 5 e 9, representam que o indivíduo pode precisar desenvolver uma maior disposição para assumir riscos.

Sabe-se que os testes apresentados nas tabelas acima descritas seguem um modelo americano, mas que pode ser adaptado à realidade brasileira, segundo Hisrich e Brush(2004), os autores do teste. O modelo dos testes utilizados encontra-se no Anexo 01.

Os questionários para avaliação do nível de empreendedorismo foram enviados via e-mail para os gerentes das Escolas A (escola em franco crescimento), B (escola que enfrentou uma crise muito grande e se reergueu), C (um representante da escola que não está mais em funcionamento).

Após a aplicação do teste mencionado, partiu-se para a segunda etapa, realizada, primeiramente, com um representante da coordenação da Escola C e pelo gerente proprietário da mesma; logo após, a mesma entrevista, sem algumas questões específicas, foi aplicada para representantes das Escolas A e B (que estão em funcionamento). As questões diferentes para a Escola C, deveu-se à particularidade desta não mais funcionar, exigindo perante este fato, algumas considerações especiais.

Os questionários foram aplicados junto aos representantes das Escolas A, B e C e os resultados foram analisados.

Essa segunda etapa, que foi constituída pela entrevista com questões abertas e fechadas, foi realizada no período de fevereiro a maio de 2008. Os respondentes das Escolas A e C concederam a entrevista no local de trabalho, com hora marcada. Os respondentes da Escola C concederam à entrevista em suas residências, após contatos telefônicos. Todas as entrevistas aconteceram em dias distintos e, às vezes, com um prazo extenso entre uma e outra.

A duração das entrevistas contaram, em média, com 90 minutos, sendo a de maior duração a que foi realizada com o gerente proprietário da Escola C, em função da emoção e empolgação que envolveram o momento. Foram quase duas horas e meia de conversa.

Todos os três gerentes abordados tiveram uma atitude em comum: não permitiram que toda a entrevista fosse gravada, apenas partes. O mesmo não aconteceu com os respondentes coordenadores. O modelo do roteiro da entrevista utilizada nessa segunda etapa está no Anexo 02.

Após a aplicação dos questionários e entrevistas com os representantes das Instituições de Ensino, foi realizada, ainda, uma terceira etapa: uma conversa rápida com um representante (Diretora do Departamento Jurídico e candidata à Presidência) do sindicato Educacional de Volta Redonda. A conversa não foi gravada e teve a duração de 15(quinze) minutos.

A conversa em questão teve como condutora apenas uma pergunta: “Como o sindicato vê o processo da história de sucesso e insucesso das Instituições de Ensino de Volta Redonda?” O principal objetivo desta pesquisa foi conhecer a visão de um representante do sindicato a respeito do tema abordado nesta dissertação.

Para o levantamento de dados das instituições, pesquisaram-se, junto aos gerentes e coordenadores, algumas informações sobre a estrutura, história e funcionamento das escolas. O roteiro seguido se encontra no Anexo 03.

3.4 -Questões de Pesquisa

No capítulo seguinte, todas as respostas foram organizadas por temas gerais, que nortearam as questões de pesquisa, tais como:

- Perfil dos Gerentes e Pedagogos;
- Perfil Empreendedor dos Gerentes;

- Perfil das três Escolas (estrutura funcional);
- Comparativo da Estrutura Física;
- Comparativo de Informações entre os Gerentes e Coordenadores no que se refere à Criatividade, Visão Estratégica e Plano Estratégico, a Instituição Educacional enquanto Empresa, o Ambiente da Escola, Participação da Comunidade Escolar, Aprendizagem como Estratégia Empresarial, a Concorrência, Controle e Avaliação, e as Relações entre os Indivíduos e a Organização.

A escolha de estudo por temas gerais aconteceu em função de algumas respostas terem possibilitado um agrupamento em relação às perguntas efetuadas.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise do Questionário “Avaliação do Nível Empreendedor”

4.1.1 Perfil dos Gerentes e Pedagogos

As Escolas A e B são geridas por mulheres, enquanto a Escola C, uma cooperativa formada por cinco professores, tinha apenas uma mulher e os outros quatro eram homens, sendo que três integrantes já faleceram e um está muito doente, não podendo mais responder pela Escola, portanto, a entrevista foi feita com o único sócio que ainda responde pela Escola, sendo este do sexo masculino.

A gerente proprietária da Escola A está à frente da instituição desde que a mesma iniciou-se, embora, na época, ela fosse apenas sócia junto com outra professora que veio a falecer e, assim, aquela, comprando a parte da outra sócia, se tornou única proprietária.

A gerente diretora da Escola B está nesse cargo há mais de dez anos, mas a Escola é mantida por uma fundação, e a gerente sempre presta conta para os mantenedores.

A Escola A iniciou-se a partir de um sonho das proprietárias de terem o próprio negócio voltado para a educação. A Escola funcionou, primeiramente, em um imóvel adaptado, pertencente à sócia que faleceu logo depois de um ano de funcionamento da Instituição. Depois de dois anos desse fato, a proprietária comprou um imóvel em um outro lugar próximo, até que cinco anos depois se mudou para a rua principal do bairro, num imóvel todo construído especialmente para a Escola funcionar. Depois de quinze anos de funcionamento, a Escola já adquiriu um outro terreno próximo para a construção da quadra.

A faixa etária dos participantes da pesquisa fica assim: gerente da Escola A entre 45 e 49 anos; da Escola B e C com mais de 50 anos.

Os três gerentes têm o mesmo grau de instrução: possuem Pós-graduação Lato sensu; o da Escola A, Pedagogia e Psicopedagogia; o da Escola B, Pedagogia e Administração; o da Escola C, Pedagogia e Docência. Portanto, apenas o gerente da Escola B tem formação lato sensu em administração.

As coordenações da área pedagógica das três Escolas são do sexo feminino. As pedagogas das Escolas têm faixas etárias diferentes: a da Escola A possui entre 35 e 44 anos; a da Escola B possui entre 45 e 49 anos e a da Escola C possui mais de 50 anos.

A coordenadora pedagógica da Escola A tem formação *Stricto Sensu* em Administração; a coordenadora da Escola B tem Pós-graduação em Gestão de Pessoas e a da Escola C tem pós - graduação em Psicopedagogia.

A pedagoga da Escola C tinha mais de 10 anos de trabalho prestado á instituição, o mesmo acontecendo com a coordenadora da Escola A. A pedagoga da Escola B tem entre 5 e 10 anos de trabalho prestado à Escola.

4.1.2 Análise do Perfil Empreendedor dos Gerentes

Observa-se que todos os conteúdos desta pesquisa de campo estão organizados de acordo com a Escala Multidimensional de Hisrich e Peters (2004). A gerente proprietária da Escola que está em crescimento é alguém que, por meio da entrevista, mostrou-se visionária e dedicada com relação ao seu negócio. A mesma abriu a Escola em um bairro da periferia a fim de contemplar um novo nicho, os pais dos alunos precisavam e queriam uma Escola de credibilidade mais perto de suas casas. Hoje, a Escola recebe alunos (de Educação Infantil ao 9º ano de escolaridade) do bairro em que está inserida e de bairros vizinhos, inclusive do centro da cidade. A instituição conta com vários meios de transportes próprios para viabilizar a vinda de alunos de todos os bairros da cidade.

O representante da Escola C fala com pesar do fechamento da instituição que contou, durante muitos anos, com a credibilidade da comunidade e com um número muito grande de alunos. Foi considerada, segundo a visão da gerência e coordenação, uma das melhores Escolas da cidade e oferecia do Ensino Infantil até o curso Pré-vestibular.

Quando se perguntou o que aconteceu, então, o gerente afirmou que o grupo começou a viver uma crise administrativa interna e não percebeu algumas mudanças importantes no mercado, estacionaram nas suas inovações, que durante um tempo, representaram o anseio deles próprios e da população local.

O respondente da Escola A (em franco crescimento) preenche muito as características do empreendedor, descritas pelo teste proposto por Hisrich e Peters(2004), abordados no Capítulo 2 deste trabalho, demonstra um alto grau de impulso para ser empreendedor, fez 19 pontos, dos 20 possíveis. Outro ponto positivo apresentado foi a demonstração de que a gerente proprietária é dirigida pelo controle interno e tem uma grande necessidade de independência apresentando uma disposição para assumir riscos.

A respondente da Escola B (que enfrentou uma grave crise e se reergueu) de acordo com a análise de suas respostas, não teria o que é preciso para ser um empreendedor bem-

sucedido, no entanto, demonstrou ter aspectos de um controle interno de um empreendedor e disposição para assumir riscos.

Levando-se em consideração que a instituição é mantida por uma fundação, existem outras pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão, logo, apenas uma pessoa seria insuficiente para determinar a importância do nível da capacidade empreendedora na reestruturação da escola.

A respondente da Escola C (escola que possuía um bom nome e fechou suas portas) demonstrou que tinha o que era preciso para um empreendedor, tinha um controle interno motivacional para o sucesso, mas pouca disposição para assumir riscos. Nessa situação, tem-se a impressão que outros fatores foram relevantes influenciaram no insucesso do negócio, pois, por meio da entrevista, pode-se notar que o que impulsionou a criação da Escola foi um sonho em conjunto de vários professores e que, portanto, tinham experiência no negócio. Havia um sonho, mas não houve visão, que segundo Filion (1993), citado no capítulo 2, é ponto a ser levado em consideração para se levar a frente um empreendimento. Pelo relato do entrevistado, existiu uma acomodação por parte dos gerentes proprietários e estes não perceberam algumas mudanças no cenário da cidade e assim foram perdendo clientela.

A pouca disposição para assumir riscos, mudando o foco do negócio pode ter feito com que o sonho e a relevância da escola na cidade se desfizessem.

Perceberam-se algumas falhas, para a realidade brasileira, na aplicação do teste proposto pelos autores para a avaliação do nível empreendedor do indivíduo. Os dados coletados podem não dar conta de uma afirmação conclusiva no tocante a um perfil empreendedor para os três gerentes das Escolas pesquisadas. Itens como assumir riscos ou graus de independência podem ser passíveis de diferentes entendimentos em realidades diversas.

No entanto, existem algumas direções apontadas, levando-se em conta o parâmetro estabelecido pelos autores criadores do teste. A análise efetuada a partir desses parâmetros apontou para uma conclusão: o perfil empreendedor da gerente proprietária da Escola que está crescendo num cenário de crise foi notado de forma mais clara e forte que nos outras participantes do estudo. A fala, a visão, a empolgação, a vontade para o trabalho foram notáveis no perfil da gerente proprietária da Escola A.

Confirma-se assim o que é abordado por Filion (1999) e Dolabela (2006) abordados no Capítulo 2 desta dissertação, sobre o empreendedor ser aquele que tem sonhos, força de vontade e visão, e que essas características vão marcar a prática de um gerente

empreendedor e não apenas o operador. Esses fatores podem ter sido pontos determinantes do sucesso da Escola A.

4.2 Análise do Questionário “ Dados da Instituição”

4.2.1 Histórico das três Instituições

4.2.1.1 Considerações Iniciais

Para se prosseguir na análise das situações verificadas, é preciso conhecer um pouco sobre a história de cada Escola pesquisada, Os dados aqui apresentados foram coletados nas entrevistas dos gerentes e coordenadores das Escolas.

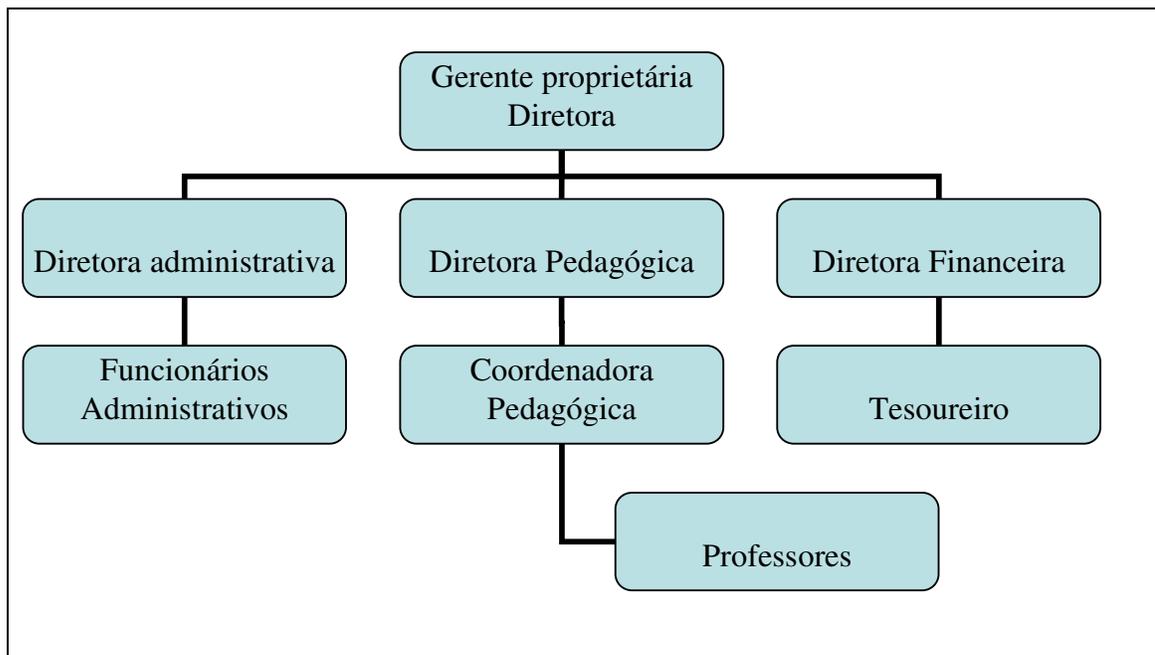
A Escola A iniciou suas atividades em 1983, tendo apenas a primeira fase do Ensino Fundamental; a Escola B iniciou sua atividade com a história da CSN em Volta Redonda, 1944, portanto, uma instituição tradicional na cidade; a Escola C iniciou sua atividade em 1982, primeiramente com o curso pré-vestibular.

4.2.1.2 Perfil da Escola A

A Escola A situa-se num bairro periférico da cidade de Volta Redonda, nesse bairro, a Escola funcionou em três locais distintos, hoje na rua principal do bairro, em terreno próprio, com 1200 m² de área construída. A instituição que começou apenas com a primeira fase do Ensino Fundamental, hoje, oferece da Educação Infantil até o Nono ano do Ensino Fundamental, contando com 36 professores e, ao todo, 48 funcionários. Funciona com 12 salas de aula, Laboratório de Informática e Química e uma quadra de esportes, que fica em um outro terreno, em frente à Escola. Segundo a Diretora-proprietária, foram rejeitadas matrículas no ano de 2008 por falta de espaço. Conta hoje com 500 alunos, mas não atende à demanda. Tem toda sua capacidade ocupada e tem um projeto de expansão por meio da compra de um terreno para esse fim.

A missão da Escola, de acordo com a informação dada pela gerente da instituição, é possibilitar o crescimento humano dos alunos nas relações interpessoais, bem como facilitar a apropriação dos conhecimentos cognitivos tendo como referência a realidade do aluno. O organograma da instituição é assim constituído:

Figura 01 Organograma da Escola A



Fonte: Adaptação da autora

A Escola A possui num convênio com o Sistema Positivo de Ensino, que oferece o material didático e a capacitação dos professores, bem como assistência de Consultoria Jurídica.

Existem, na referida Escola, Projetos Sociais em forma de campanhas beneficiando creches municipais da comunidade; possui também projetos extra curriculares de formação esportiva e também de apoio à Matemática e Física. Há uma preocupação com a formação global quando se enriquece o currículo com formação ética, sistematizando um trabalho com valores pessoais.

4.2.1.3 Perfil da Escola B

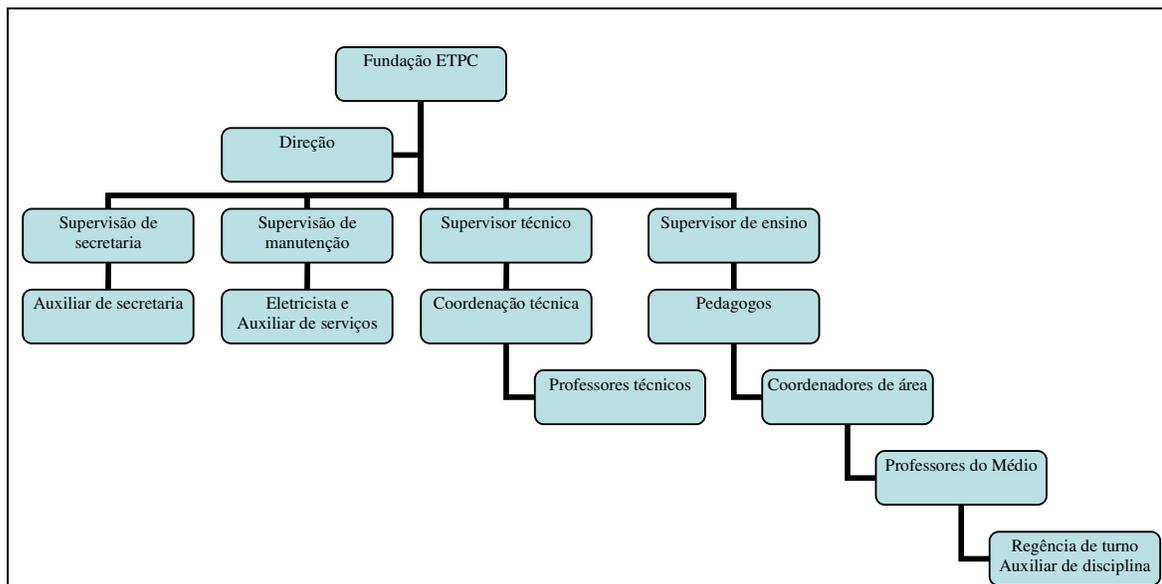
A Escola B está localizada no centro de Volta Redonda, já teve 1800 alunos em seu auge, mas agora está com 1093 alunos, sendo que, ao longo da existência da instituição, houve crises e a escola teve um número de alunos muito aquém deste último. A Escola atende ao Curso Técnico Médio. Tem um total de 115 funcionários, sendo 73 professores.

A instituição tem vários projetos e parcerias para a realização dos mesmos, projetos esses que visam à formação profissional e integral do aluno. Há um projeto de incentivo a formação docente, quase todos têm Pós-graduação.

Tem-se nesta Escola uma área construída de 11.000 m², com 38 salas de aula e uma área construída só de laboratórios de 2.938,59 m². Não há convênio para o material didático, os livros são escolhidos e é feita uma revisão anual, porém nos cursos técnicos as apostilas são feitas pelos próprios professores e confeccionadas na gráfica da Escola por meio de parcerias com a CSN e com a Informática IBM.

A Escola B iniciou em 1944, como Escola Profissional da CSN. Com a privatização da CSN, a escola teve que buscar recursos para manter-se, pois já não contava unicamente com o sistema de bolsas oferecidas pela empresa.

Figura 02 O Organograma da Escola B



Fonte: Adaptação da autora

4.2.1.4 Perfil da Escola C

A Escola C funcionou de 1982 até 2004, portanto, 22 anos. Era localizada em um bairro próximo ao centro. No auge da Escola, em 2003, ela chegou a 1.000 alunos. Em 2004 contou com 623 alunos e 180 alunos em 2005. Quando foi fechada, só havia 60 alunos matriculados.

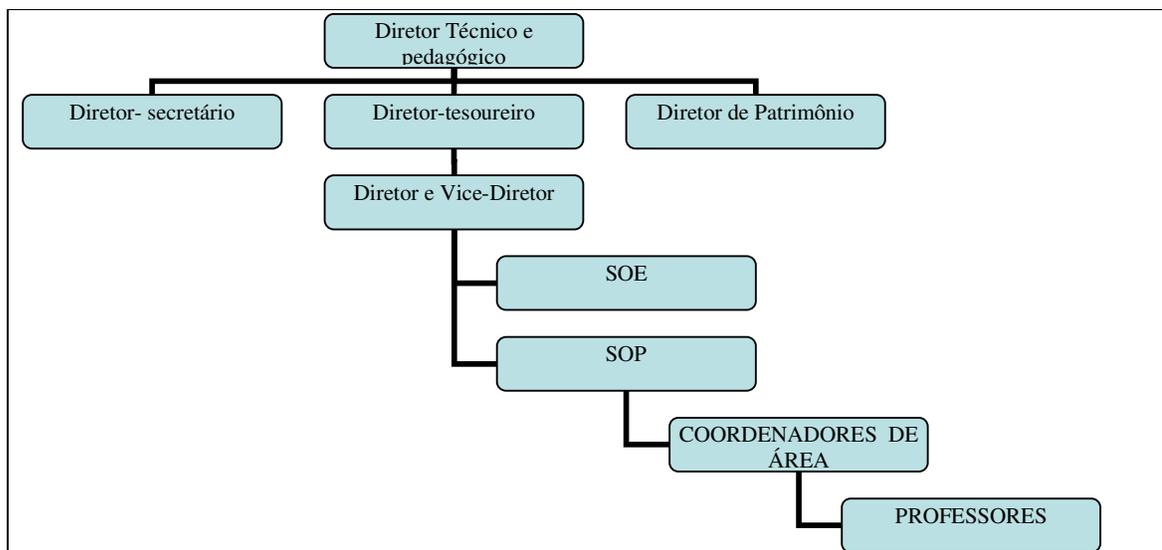
A Instituição C tinha 88 funcionários, sendo 56 professores. Esta começou com uma cooperativa de onze professores que saíram de uma outra instituição educacional na cidade.

Quando a Escola se firmou, existiam, efetivamente, quatro cooperados, sócios. Todos eram professores e a Escola tinha como missão, no início, preparar o aluno para o vestibular oferecendo um ensino de qualidade e formação global.

A área construída era de 1900 m², possuía 12 salas e os laboratórios. No início, havia um convênio com o sistema chamado Impacto, mas depois se começou a produzir o próprio material seguindo os moldes de sistema do convênio. Esse material chegou a ser referência na região, inclusive sendo vendido em escala para outras instituições.

Depois do sucesso dos cursos pré-vestibulares, em 1992, foi ofertado também o Ensino Fundamental e Médio. Nessa época, foi convidada uma quinta professora para fazer parte do grupo, pessoa essa que tinha uma vasta experiência em Ensino Fundamental.

Figura 3 Organograma da Escola C



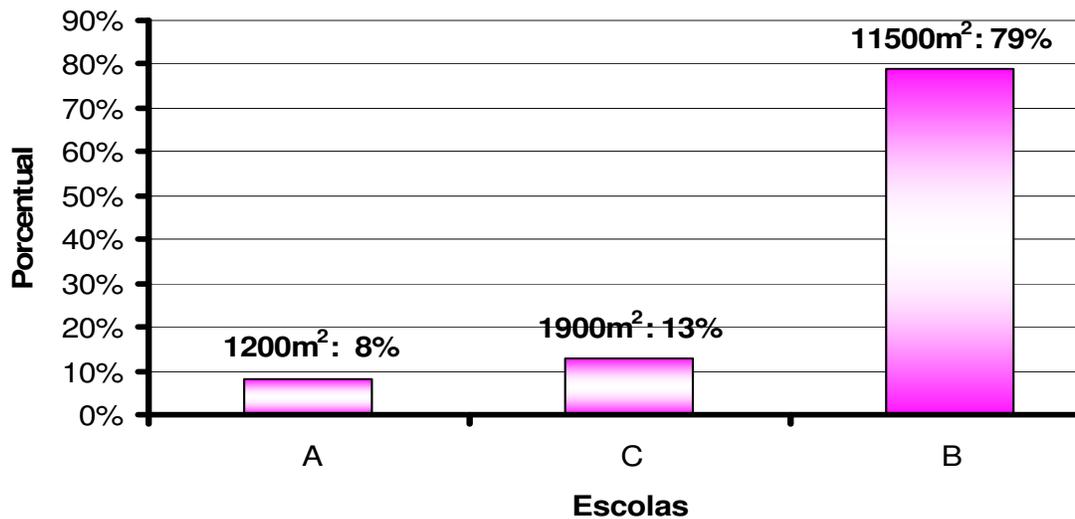
Fonte: Adaptação da autora.

4.2.2 Comparativo das Estruturas Físicas.

Comparando-se a estrutura física das Escolas A, B e C, podem-se observar os percentuais expostos no Gráfico 01, apresentado a seguir:

Gráfico 01

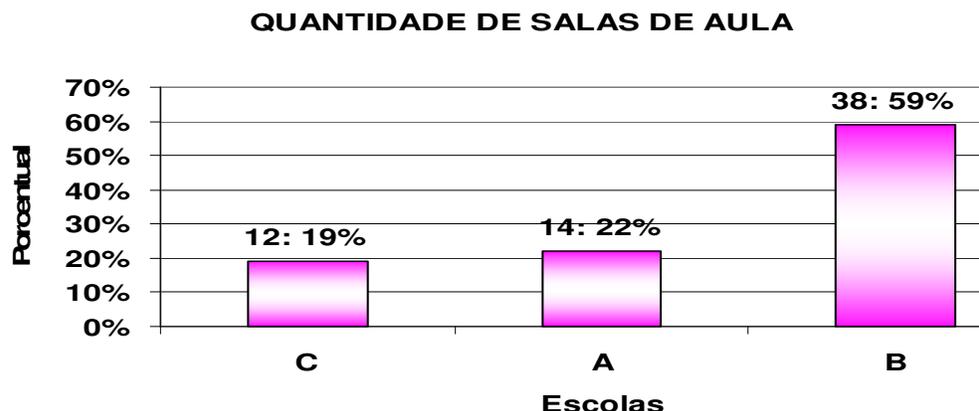
ÁREA CONSTRUÍDA



Fonte: Dados obtidos nas entrevistas realizadas de fevereiro a maio de 2008

Percebe-se que a análise precisa ser proporcional, pois a diferença entre o espaço físico das Escolas é considerável. Ao se considerar todo o espaço, num somatório de todas as áreas construídas das três Escolas, nota-se que a Escola A, em espaço físico, está muito aquém da Escola B, no entanto, a Escola C já teve, mesmo com uma área construído bem menor que a da Escola B, quase o mesmo número de alunos de hoje da Escola B. Logo, não é somente o espaço físico que faz a diferença.

Gráfico 02

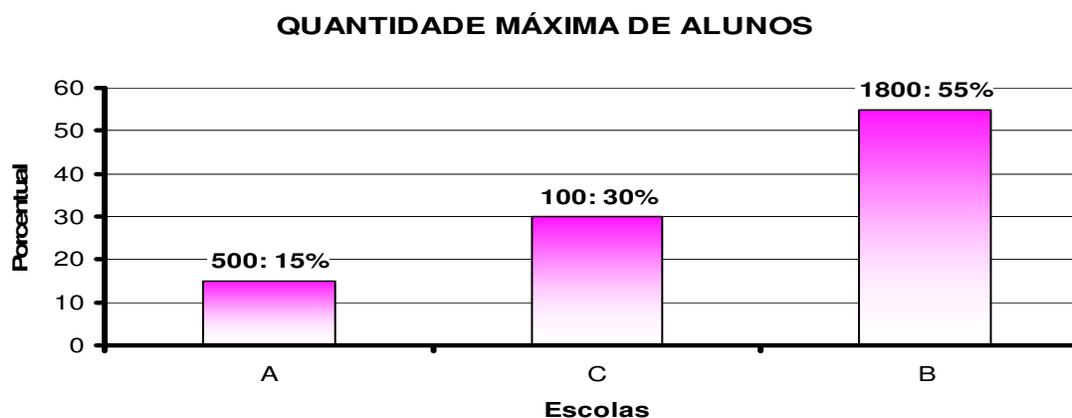


Fonte: Dados obtidos nas entrevistas realizadas de fevereiro a maio de 2008

Em virtude do espaço físico, conseqüentemente, o número de salas de aula da Escola B é maior que das outras Escolas. Outro fator importante a ser observado é que o número de salas da Escola A é maior que o da Escola C. Inevitável a dúvida sobre o número de alunos que a Escola C alcançou em seu auge (1.000) em detrimento ao número de alunos da Escola A, hoje (500).

A resposta é que a Escola C funcionava em três turnos enquanto a Escola A só em dois, sendo que, na Escola A, há Educação Infantil à tarde, o que lhe exige salas especiais, mobiliário e decoração adequados à faixa etária de crianças de dois a seis anos, espaço, então, que não pode ser usado em outro turno.

Gráfico 03



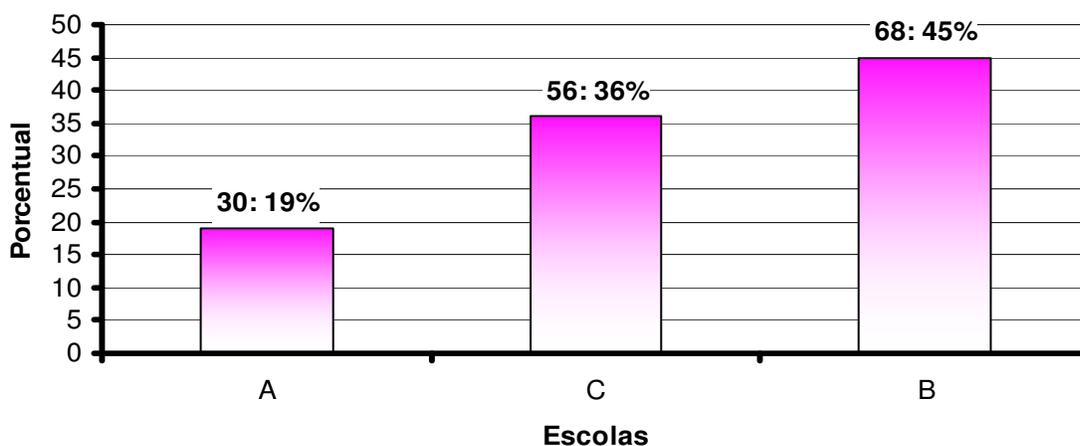
Fonte: Dados obtidos nas entrevistas realizadas de fevereiro a maio de 2008

Ao somar-se a quantidade máxima de alunos conquistados nas três escolas, nota-se que a escola B teve a melhor quantidade, seguida da Escola C e por último a escola A, no entanto, se essa análise levar em consideração a diferença do espaço físico, percebe-se que essa lógica merece atenção. Se considerar-se a proporção do espaço físico da Escola A para a Escola B quanto ao número de alunos, nota-se um aspecto positivo para a Escola A, pois com 500 alunos tem sua capacidade máxima preenchida, segundo a diretora, rejeitando alunos por falta de espaço; mas a Escola B, embora tenha vencido situação pior com relação ao número de alunos, não tem ainda sua capacidade máxima preenchida.

Nota-se, ainda, que em relação a grande diferença da área construída entre a Escola B e C, o número total de alunos não é proporcional, pois a Escola B tem mais de quatro vezes o tamanho da Escola C.

Gráfico 04

QUANTIDADE DE PROFESSORES



Fonte: Dados obtidos nas entrevistas realizadas de fevereiro a maio de 2008

Os dados sobre o número de professores das Escolas A e B são atuais (2008), enquanto o da Escola C refere-se ao ano de 2003, quando tiveram maior percentual de alunos.

Percebe-se que o número de professores é proporcional ao número de alunos no sentido de quem tem mais alunos, tem mais professores; sendo que é relevante observar que embora a Escola B tenha tido, no auge, 800 alunos a mais, só teve 12 professores a mais.

4.3 – Análise das Entrevistas Aplicadas junto aos Dirigentes das Escolas

4.3.1-História das Instituições

Quando abordados sobre o início da Instituição, os gerentes das Escolas A e C afirmaram que tudo foi fruto de um sonho, sendo que o gerente da Escola C falou com emoção sobre a proposta de criar algo novo, que fosse o oposto do que viviam, pois foi a insatisfação no ambiente de trabalho que impulsionou de forma primária a criação da Escola. O referido entrevistado afirmou que “Essa escola nova teve uma preocupação em oferecer o melhor salário da região e proporcionar ao professor boas condições de trabalho.”

A gerente da Escola B, que fez questão de que fosse usada a nomenclatura gerente e não diretora, discorreu sobre o objetivo concreto que motivou a fundação da escola, uma escola Técnica com o objetivo de formar profissional capacitado para atender a demanda da CSN. Tanto a gerente da Escola A quanto o gerente da Escola C escreveram no questionário, quando inquiridos sobre o cargo, a nomenclatura: diretor e não gerente. Nota-se que, nas Instituições de Ensino, o nome mais usual é direção mesmo quando se trata do proprietário como é o caso dessas Escolas A e C, portanto, percebe-se que na Escola B existe um bem-estar com nomenclatura comumente usada no meio empresarial.

As coordenadoras das Escolas A e C também conheciam a história das Instituições, ambas têm suas histórias, no campo profissional, ligadas à história da instituição. A coordenadora da Escola B ainda não tem 10 anos de trabalho na Escola, mas demonstrou conhecimento sobre os aspectos relevantes da caminhada da escola e sobre as mudanças ocorridas.

A coordenadora da Escola C, que não mais funciona, teve sua fala sempre carregada de emoção e carinho pela Escola, assim como pôde ser verificado na entrevista com o gerente proprietário da mesma Instituição de Ensino, que, em alguns momentos, teve que parar de falar, em função da emoção que veio à tona.

Os próprios nomes dessas três instituições revelam características de suas histórias. Quanto a Escola A, a designação é resultado da junção das iniciais dos nomes das três filhas da sócia proprietária que faleceu no segundo ano de funcionamento da escola. Quanto a Escola C, o nome revela a intenção mencionada de romper com o velho, com as práticas antigas e formar uma proposta nova. Quanto a Escola B, ao longo de sua história, foram designados vários nomes, tendo sido criada como Escola Profissional, depois Escola Industrial e por fim Escola Técnica, cujo nome foi dado em homenagem a um ex-ministro da Guerra e grande pesquisador da área da mineralogia que teria previsto a criação de uma

grande indústria no Vale do Paraíba, o que veio a se concretizar no início da década de 40. Esta escola tem a função da formação técnica, mas hoje, destaque-se na formação integral, uma vez que oferece o Ensino Médio e é, muitas vezes, procurada pela população pela excelência de ensino oferecido e muitos saem para uma graduação em áreas bem diferentes da escolhida .

4.3.2 - Criatividade

A criatividade é vista de forma diferente pelos entrevistados.

A gerente da Escola A e da Escola C falaram sobre criatividade como uma forma de liberdade profissional dentro do aspecto pedagógico, ou seja, com liberdade para o professor criar e inovar em suas aulas e liberdade para a criação de projetos pedagógicos que envolvessem família e escola.

A gerente da Escola B disse que a criatividade “foi de extrema importância, pois a instituição sempre esteve à frente da legislação para seguir o padrão da ISO”.

É possível notar a diferença da cultura de cada organização, confirmando inclusive, o que Aktouf apud Chanlat (1993), citado no capítulo 2 desta dissertação, destaca sobre a visão da história e dos valores individuais formando o coletivo dentro da empresa.

Constata-se, também, a afirmação de Daft (1999), citado no capítulo 2, de que a cultura de uma organização começa com um fundador ou líder que articula e implanta idéias e valores como filosofia.

A criatividade, segundo Bethlem (2002), citado no capítulo 2, pode ser a capacidade de observar e antecipar as tendências para gerenciar o futuro ou reinventar esse futuro. Nesse sentido percebe-se que tanto a Escola A quanto a C têm uma visão de gerenciar o futuro trabalhando criatividade como uma cultura organizacional que sinaliza para um trabalho motivador e ativista. Já a gerente da Escola B vê criatividade como uma cultura de estar à frente, antevendo a necessidade e fazendo acontecer no presente.

Sabe-se também que a cultura de uma instituição escolar, segundo Saraiva (2002), citado no capítulo 2, é formada também por uma cultura escolar nacional, por isso a criatividade, no tocante a antever processos hoje, pode ser um grande diferencial para a sobrevivência de uma Instituição.

As pedagogas, como esperado, discorreram sobre criatividade abordando, principalmente, o processo pedagógico. A coordenadora da Escola C afirmou que “ter criatividade é poder trabalhar de forma desafiadora”; a da Escola B que “é o movimento

intelectual vivenciado pelo ser humano onde ele aplica, em situações presentes, conhecimentos adquiridos, acrescentando idéias, transformando e reinventando soluções”; a da Escola A que “é ter autonomia para realizar o trabalho obedecendo a missão e visão da escola, pois os professores, por exemplo, trabalham em vários lugares e cada lugar tem uma visão diferenciada”.

Pode-se perceber que o processo criativo precisa vir, mas como afirma a coordenadora da escola A, respeitando-se a cultura de cada escola.

Segundo Silva et al (2007) :

as duas funções decisivas da cultura: integração interna e adaptação externa são fatores importantes para que o educador possa compreender que seus valores individuais podem e precisam ser adaptados rapidamente às visões e culturas particulares. No caso do profissional da educação que possui dupla ou tripla jornada em organizações distintas, esses fatores passam a ter uma relevância maior para a satisfação com o ambiente cultural em que esses profissionais trabalham. Segundo a classificação apresentada por Saraiva (2002), quanto ao envolvimento do professor, pode-se afirmar que uma participação ativa e dinâmica do profissional da educação nas ações organizacionais, fazendo parte efetiva da cultura da instituição, fica difícil, pois o tempo de dedicação que cada empregado, é pequeno.(p.11)

Observa-se a constatação feita por Silva et al(2007), sobre a dificuldade do professor que trabalha em várias escolas, na fala da coordenadora da Escola A, pois a criatividade deve vir, mas cada instituição tem sua cultura e normas particulares. Esse fato pode limitar a criatividade do professor, por exemplo, ou pode também exigir um grau maior de criatividade, face às diferenças institucionais.

4.3.3 - Visão Estratégica e Plano Estratégico

A visão estratégica, no sentido do que Buzzel e Bradley (1991), citados no capítulo 2, explanaram, de conseguir uma quantidade percebida superior com o desenvolvimento de um conjunto de especificações de padrões de serviço que satisfazem mais de perto as necessidades dos clientes do que é conseguido pelos concorrentes, foi verificada nas respostas da gerente da Escola A. Há uma preocupação forte na fala da gerente da Escola A em ter um plano estratégico sempre, mesmo quando tudo parece bem. Há um setor com pessoas trabalhando para a construção de um planejamento em que se percebem as etapas prescritas por Oliveira (2003), citadas no capítulo 2, ou seja, a empresa deve traçar os objetivos a partir do diagnóstico, estabelecendo metas e preocupando-se sempre com o controle e avaliação, tudo isso para de conseguir um melhor padrão de serviço.

O gerente da Escola B afirmou que só foi feito um planejamento estratégico, montado com todas as etapas na época da privatização da CSN. Época em que tudo foi reformulado e a referida Escola iniciou um projeto político pedagógico especialmente para vencer a crise que se instalou na unidade, uma vez que os recursos financeiros foram limitados.

O gerente da Escola C se limitou a dizer que o planejamento “foi feito, desenhado, conversado, estruturado pela equipe toda”. Mas é possível detectar, quando este gerente foi abordado sobre o que foi feito antes do fechamento da Escola, que só houve uma preocupação em planejar uma ação quando a Escola já estava enfrentando sérias crises administrativas e perdendo muitos alunos.

O entrevistado da Escola C relatou que quando sentiu a necessidade de um planejamento, a situação já era grave e o desentendimento administrativo e as divergências prejudicavam e dificultavam a construção de uma linha de ação.

Com relação a esse ponto, a coordenadora da Escola C conta que não percebia nenhum plano estratégico, uma vez que não participava dessa área, mas achava que a seleção que se fazia para os alunos ingressarem na Escola, feita por meio de uma prova, em função de se ter mais procura que oferta, deixou a administração da Instituição acomodada com o sucesso e sem previsão de possíveis crises.

A coordenadora confirmou que a preocupação só veio após a crise instalada e só aí vieram as reuniões que envolveram a todos na Escola, não só a administração.

A coordenadora da Escola B também percebeu que na crise vivida pela instituição, com a privatização, o que fez a diferença foi a visão estratégica de uma pessoa, que segundo a coordenadora, foi aquela que teve esta visão, pois pensou em abrir o mercado, pesquisando sobre o que esse precisava, antes de oferecer os cursos que deveriam ser pagos.

De acordo com Parente (2001) mencionado no capítulo 2, bons resultados dependem de planejamento bem estruturado e pode ser o diferencial em momentos de mudanças.

Faltou para a Escola C o que Zacarelli (2003), mencionado no capítulo 2, afirmou: “um estudo sobre o mercado para atrair força de ação e criação de uma estratégia para a empresa alcançar vantagem competitiva”, uma vez que, segundo o gerente da Escola C, as outras instituições já se tornavam grandes ameaças para o Colégio.

Interessante notar que mesmo com o enfoque maior na área pedagógica, a pedagoga da Escola A afirma que existe, na Instituição, algum plano estratégico formalizado pela administração, pois percebe alvos e metas a cada ano. Talvez, falte ainda à Escola deixar mais claro a todos, esse plano.

Segundo Facó (2005), citado no capítulo 2, a Instituição Educacional, normalmente, é conservadora e não foi pensada como empresa ou com atividade lucrativa. Por isso, nota-se, por meio das entrevistas, que ainda não se aborda tão abertamente assuntos como metas e alvos. Segundo o autor, são poucas as Instituições que compreendem as características inerentes à sua oferta de serviços e conseguem se organizar de modo que sustentem sua posição no mercado.

Logo, com relação a um possível plano estratégico, percebeu-se que foi elaborado em situações especiais. Na Escola B, foi traçado este plano na época da privatização da CSN, ou seja, quando a Escola passou a viver das mensalidades dos alunos,

Na Escola C, o mesmo só ocorreu quando a mesma começou a apresentar problemas, no início da crise que culminou com o fechamento da Instituição.

Já na Escola A, existe uma preocupação com essa área, no entanto não conta ainda com um plano estratégico formalizado ou divulgado e contando com a participação de todo o grupo.

Nota-se que, nas escolas em geral, tendo um raciocínio dedutivo, o plano estratégico é formalizado em situações extremistas.

Segundo Bethlem (2002), estudado no capítulo 2, vive-se em uma sociedade em que é preciso prever o futuro, trabalhar hoje com perspectivas. O autor afirma que a criatividade, aliada à capacidade de observação, pode gerenciar esse futuro.

Autores como Buzzell e Bradley (1991), também estudados no capítulo 2, abordaram e o planejamento estratégico como um meio que se tem para garantir o sucesso de uma organização. Oliveira (2003) ressalta que o processo de planejamento estratégico, como definição de desenvolvimento de processos e técnicas administrativas, proporciona sustentação metodológica para a direção a ser seguida. Dentro dessa visão, percebe-se que as instituições pesquisadas não têm essa prática formalizada, mas que de uma forma emergencial lançam mão dessa ferramenta e em situações como a que viveu a escola B, esse planejamento e linha de ação podem ser o diferencial para o sucesso

4.3.4 - A Instituição Educacional e sua Relação Empresarial

Tanto o gestor da Escola A quanto o da Escola B vêem a Escola como uma empresa educacional, pois segundo eles, a Instituição particular passa por todas as etapas que uma empresa tem; a direção da Escola C acrescentou que existe um orçamento que necessita ser administrado.

O gestor da escola C afirmou que escola é empresa, mas que na Instituição que ele geria tudo se misturava: “havia um fator humano muito forte. Havia uma junção na Escola”.

Quanto a este ponto, na entrevista que o representante do sindicato concedeu, o mesmo fez uma observação quanto à visão dos proprietários de escolas que fecham:

“Há um ponto em comum, muitos deles enxergam o professor como parceiro em todos os sentidos e se surpreendem quando o professor procura o sindicato para lutar por direitos”. (fevereiro, 2008)

É preciso, nesse ponto, observar que a escola tem que cumprir normas e leis trabalhistas como todas as empresas, apesar da aproximação e amizade que muitas vezes move o dia-a-dia de uma Instituição Escolar. Todos os gerentes entrevistados acreditam que a escola é uma Empresa Educacional, considerando os encargos e as leis trabalhistas.

O gerente da Escola C afirmou que fazia concessões com relação ao pagamento dos alunos inadimplentes e o diretor declarou que esse fato foi um ponto de discórdia dentro da administração.

As pedagogas das Escolas A e B também vêem a escola como empresa e citam os mesmos pontos levantados pelos gerentes. No entanto, a coordenadora da Escola B destaca que, na educação, o pedagógico é importantíssimo e a pedagoga da Escola C foi a única, categoricamente, contra esse conceito, quando afirma:

Eu acho que quando uma escola começa a ter essa visão empresarial mesmo, eu acho que ela perde porque a escola trabalha com o lado humano, o lidar com alunos, o lidar com pais, eu sou defensora de que a escola não vá para esse lado empresarial. Mas eu [...] que uma escola não dá pra ser administrada por professores, tem que ter um gerente para lidar com os valores, mas eu acho que a pessoa que faz a gerenciação tem que ser ligada na área educacional, porque quando as pessoas se ligam a essa área profissional as coisas começam a se confundir muito eu penso que são duas coisas diferentes.

Percebe-se que mesmo tendo uma visão contrária, a coordenadora pedagógica da Escola C constata a necessidade de uma administração não efetuada por professores, sentindo uma necessidade administrativa além do aspecto pedagógico.

A busca do equilíbrio interno da organização e do caminho para que os mantenedores possam encontrar práticas de gestão administrativa que melhor irão se adequar as suas realidades ainda parece ser um ponto discutível, mesmo no que tange a identidade da Instituição Educacional.

4.3.5 - O Ambiente da Escola

Quando os gerentes foram abordados sobre o estímulo que são ou eram oferecidos pela Instituição, todos responderam positivamente, sendo que a direção da Escola A citou como exemplo a motivação no envolvimento de cada um, formando um ambiente agradável. A representante da Escola B frisou o aspecto do bom espaço físico e da localização central do prédio da Escola; já o representante da Escola C exemplificou, mencionando os bons salários que eram oferecidos, o que proporcionava um bem-estar aos funcionários, principalmente, professores.

Percebe-se que, como gerentes, os três percebiam a necessidade de alguns aspectos mínimos para o estímulo que o funcionário precisa ter.

Segundo Robbins (2004), citado no capítulo 2, quando o autor aborda a cultura organizacional, esses estímulos farão a diferença no sentido de envolvimento entre o empregado e empregador. Considera-se também, empregado, empregador e, no caso da educação, comunidade escolar.

Tanto a pedagoga da Escola B, quanto a da Escola C citaram a condição salarial como um estímulo e, todas mencionaram a satisfação e o prazer de trabalhar na Escola em que trabalham ou trabalhava, caso da pedagoga da Escola C, como estímulos positivos a serem destacados.

Esse fato foi constatado por Saraiva (2002), citado no capítulo 2, quando o autor analisou a participação dos professores na escola e afirma que o que distingue a escola das outras organizações é esse lado humano que é desenvolvido nas relações entre todos.

4.3.6 - Participação da Comunidade Escolar

No que se refere à avaliação do nível de participação da comunidade escolar, os três gerentes afirmaram não possuírem algo definido para essa avaliação. No entanto, o gerente da escola C, a qual fechou, disse que quando se percebeu que a Escola enfrentava problemas foi feita uma avaliação do nível de satisfação a fim de poder montar estratégias.

Todos, gerentes e pedagogos, comentaram sobre a importância do envolvimento da comunidade escolar no processo educacional, mas apenas os representantes da Escola A falaram sobre uma avaliação formal desse nível de participação da comunidade.

A coordenadora pedagógica da Escola C, por exemplo, detectou que o nível de participação da comunidade era bom e por isso não se pensava a respeito do assunto, mas o envolvimento foi diminuindo e quando esse aspecto foi percebido, mesmo com uma mudança

de estratégia, no sentido de trazer mais a comunidade à Escola, realizando projetos, já não havia tempo hábil. Também os problemas internos de desentendimentos entre as partes da administração fizeram com que as medidas adotadas já não fossem eficazes.

4.3.7 - Aprendizagem como Estratégia Empresarial

Segundo Senge, (1990), abordado no capítulo 2, possuir um modelo de aprendizagem é fator preponderante para o sucesso de uma empresa. O referido autor afirma que o sucesso de uma organização depende do cultivo da aprendizagem como rotina dentro da organização.

No entanto, as escolas aqui retratadas não possuíam ou possuem, segundo os entrevistados, processo montado para aprendizagem. O gerente da Escola B chegou a afirmar que existe um modelo de aprendizagem montado por setores, referindo-se às reuniões para resolução de problemas, o que, segundo Senge (1990), de alguma forma, é um passo positivo rumo ao ideal, porém, essa prática não deveria ser por setor, mas com os membros de toda a instituição.

Somente na Escola A houve uma identificação de alguns pontos da organização que aprende: o diálogo e a busca do domínio pessoal, buscando lidar com a tensão, tornando a pessoa criativa.

Nota-se, pela abordagem tanto da gerência quanto da coordenação da Escola C, uma dificuldade de lidar com as tensões que se instalaram dentro da administração em função de conflitos familiares. A instituição tinha alunos e não conseguiu mantê-los, principalmente, por não saber controlar as divergências internas, demonstrando assim, a falta do que Goleman (1999), citado no capítulo 2, teoriza sobre a inteligência emocional que reúne aptidões necessárias para as pessoas se harmonizarem.

Quanto às prioridades dos assuntos tratados em reuniões, a gerente e a pedagoga da Escola A afirmam que, nos encontros, tanto assunto pedagógicos como administrativos são discutidos. A gerente da Escola B também afirma que há uma igualdade no trato dos assuntos, no entanto, a pedagoga contradiz essa afirmação, dizendo que o pedagógico tem prioridade. Já os dois participantes da Escola C assumem que quando há uma reunião geral, os assuntos mais discutidos são os pedagógicos.

Senge (1990), citado no capítulo 2, propõe para a empresa tenha um ambiente em que todos os assuntos sejam discutidos por todos e assim a empresa vai cada vez mais se solidificando com o aprendizado.

A impressão que se tem é que, na educação, os empregados conhecem muito bem o ideal de uma organização que aprende, ou seja, sabem da importância de se sistematizar formas de reunir pessoas para construir visão e valores, mas é preciso criar essas oportunidades de forma mais ampla, não se restringindo apenas à parte pedagógica.

Senge (1999 p. 215) informa, por exemplo, que o planejamento oportuniza a aprendizagem, nele é possível gerenciar os modelos mentais e, como faz parte da rotina da escola, poderia ser mais bem aproveitado para acelerar a aprendizagem como um todo.

É preciso um trabalho mais elaborado para que se chegue, na instituição escolar, à visão compartilhada. Muitos empregados vêem a missão da instituição como algo somente da empresa, reforçada e gravada em suas mentes como o que se precisa saber, no entanto, muitas vezes, esse funcionário não se vê no processo. Senge (1999:240) afirma algo muito importante: “Quando um grupo compartilha a visão de uma organização, cada um está vendo sua própria imagem da organização”.

Nota-se que até o projeto Político Pedagógico não é feito por todos, segundo informações dos dois diretores. (Escolas A e C) e, embora a diretora da Escola B tenha dito que o Projeto Político Pedagógico de sua escola tenha envolvimento de todos, a coordenadora da mesma escola admitiu que por mais que se tente, o projeto acaba sendo feito pelos coordenadores e depois são feitas considerações pelo corpo docente.

4.3.8 - A Concorrência

Na abordagem sobre os competidores das escolas, tanto o gerente quanto a pedagoga da Escola C mencionaram sobre as outras escolas que representavam a concorrência, sempre mostrando que estas buscavam o modelo adotado pela instituição C. Eles afirmaram que todos buscavam saber sobre o funcionamento da Escola C. O diretor não demonstrou, em momento algum, a preocupação de se preparar, observando também a concorrência.

A gerente da Escola B declara sobre a concorrência, nomeando algumas escolas, mas ciente de que a sua Escola, no modelo a que se propõe, é única e também que está preocupando-se com o item que tem em comum com essa concorrência, que é o Ensino Médio, primando pela qualidade, pois mesmo tendo como principal foco o Ensino Técnico, procura a qualidade e, segundo a respondente, os alunos conseguem sair com uma profissão e também preparados para o vestibular. A pedagoga desta Instituição também citou algumas escolas que podem representar concorrência no preço, mas mencionou o fato de sua Escola ter

um modelo único: o de oferecer duas modalidades de ensino, o Técnico e o Médio, como um diferencial.

Já a gerente proprietária da Escola A se mostrou atenta à concorrência e afirmou que trabalha sempre para oferecer mais e melhor do que os que estão ao seu redor. A pedagoga dessa Escola também citou alguns dados, inclusive, colocando a qualidade da escola pública que vem aumentando como um ponto a ser estudado.

A Escola A parece estar mais atenta às possíveis ameaças, ou seja, como é uma Escola localizada na periferia, já conta com algumas estratégias como transporte próprio para a locomoção dos alunos que vêm de outros bairros.

Segundo o representante do sindicato, a educação pública em Volta Redonda atingiu uma boa qualidade, o que obriga as escolas particulares a buscarem um diferencial. A Escola A busca esse diferencial, investindo na formação de seus profissionais e também na criatividade de cada um.

Os representantes da Escola C declararam que um diferencial apresentado pela Instituição era a estrutura pedagógica, segundo a pedagoga “invejável”. O gerente afirma que o ensino oferecido não era “de massa” como nas outras escolas. Esse foi também um ponto reforçado pela coordenadora pedagógica, ela afirmou que a “a relação humana” existente na Escola, ao lado do diferencial de salário oferecido pela Instituição, eram diferenciais relevantes.

Na Escola B, os entrevistados mencionaram o fato de a junção do Ensino Técnico com o Médio ser um diferencial, e também, a qualidade do ensino oferecido.

A coordenadora da Escola A frisou o aspecto de aproveitar um nicho: os moradores do bairro que não querem se deslocar para o centro da cidade têm uma opção perto de casa e, ao mesmo tempo, há a preocupação de assegurar comodidade de transporte para os clientes de outros bairros que sejam atraídos pela qualidade do ensino oferecido.

De acordo com a teoria apresentada por Koch (2003) no capítulo 2, a competição é necessária e até bem-vinda, pois ela traz oportunidade de crescimento. Observou-se que a noção exata da competição fez a diferença no histórico de sucesso das instituições pesquisadas, pois tanto a Escola A quanto a B tiveram uma preocupação maior com os competidores e isso levou-as a um mercado novo.

4.3.9 - Controle e Avaliação

Todas as três Escolas pesquisadas se mostraram estruturadas na avaliação de desempenho dos professores e funcionários. Todas têm um sistema parecido de pesquisa de opinião dos pais e alunos sobre os professores e depois dão o retorno para os professores e funcionários em uma reunião individual.

A Escola A se mostrou um pouco à frente quando destaca que já tem um sistema de ouvidoria permanente sem precisar chegar em uma data certa para essa avaliação.

No tocante a esse ponto, observa-se o que indica a literatura sobre o assunto: Dutra (2002), citado no capítulo 2, afirma que uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é a avaliação do desempenho. O referido autor critica a avaliação tal como é realizada nas Instituições pesquisadas: misturando o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. O autor afirma que as avaliações precisam abordar os aspectos citados separadamente sem priorizar apenas um.

A avaliação dos pontos fortes e fracos em cada Instituição é ou foi realizada de forma diferente; a Escola A, por meio de seus representantes, informou que a avaliação de pontos fortes e fracos da Instituição é feita uma vez por ano em reuniões. A pedagoga da Escola C afirmou que esse ponto era efetuado em reuniões dos sócios; e o gerente desta Escola afirmou que eles faziam essas reuniões para avaliação dos pontos fortes e fracos dos professores e funcionários, sem uma periodicidade definida, ou seja, essas reuniões eram realizadas de acordo com a necessidade sentida pelos sócios.

A resposta evidenciou que a prática da avaliação de pontos fortes e fracos era interna e não da Instituição como estrutura total inserida em uma sociedade. Esse conceito de estrutura total foi trabalhado por Dias (2002) citado no capítulo 2. O fato da Escola não ter tido um olhar para o mercado, reconhecendo a Instituição como elemento da sociedade, pode, segundo reflexão da própria direção da Escola, ter sido um dos fatores que contribuíram para o insucesso desta instituição.

O gerente da Escola C também admitiu que os problemas internos na administração já começavam a afetar as reuniões para análise dos pontos principais da Escola. Os problemas internos de relacionamento começaram a desviar o foco das reuniões e ninguém foi capaz de perceber isso a tempo de reverter o processo enquanto eles ainda tinham alunos.

Já na Escola B, no tocante a esse item de avaliação de pontos fortes e fracos da instituição, percebe-se um desencontro de respostas, pois a gerente afirmou que há um comitê que se reúne toda semana com os coordenadores, diretores e pedagogos para essa análise, no entanto, a pedagoga da mesma Escola não mencionou essa avaliação semanal, afirmando, inclusive, que essa prática de reunião para análise do dia-a-dia da organização é uma ação que ela gosta, mas tem dificuldade em implantar na Escola B. Esta resposta aponta para a ausência efetiva de reuniões para o fim mencionado e diante dessa controvérsia, chega-se a conclusão que, mesmo que esses momentos não aconteçam, são reconhecidos como necessários.

Essa fase última de um planejamento estratégico, segundo divisão proposta por Oliveira(2003) mencionado no capítulo 2, que é o controle e avaliação, pode se constituir um ponto central para o que Zacarelli (2003) citado no capítulo 2, chama de estratégia inicial, que é o momento em que o administrador tomará suas decisões, seguido do estudo sobre a concorrência, para extrair sua força de ação.

O estudo das forças e fraquezas de uma organização, de acordo com Hunger (2002), citado no capítulo 2, faz parte de uma gestão estratégica a qual é determinante para o desempenho de uma corporação a longo prazo.

Em todas as Instituições pesquisadas, a avaliação externa é realizada pelo nível de desempenho dos alunos depois que saem da Instituição.

As respondentes da Escola B discorreram sobre o bom desempenho dos alunos no vestibular, ressaltando que estes saem de uma Escola que não tem como função principal preparar o aluno para o vestibular e mesmo assim, a aprovação é grande. Assim há uma confiança e crédito na instituição. Declararam também que a Escola participa do Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM) e é bem colocada nesse exame.

Os respondentes da Escola C também mencionaram o fato de que a avaliação externa da instituição era feita em função dos resultados que os alunos obtinham no vestibular, ou seja, sempre positivos, sendo que nesta instituição, na época de funcionamento da mesma, não existia o ENEM.

Os respondentes da Escola A também mencionaram o fato de os alunos fazerem provas para ingressarem em escolas de Nível Médio e conseguirem bons resultados, sendo esse fator, considerado por elas, uma boa avaliação externa do serviço oferecido pela Instituição.

4.3.10- Relações entre os Indivíduos e a Organização

Quando os entrevistados foram inquiridos sobre a relação deles com a cultura da Instituição que representavam, houve respostas ricas para a análise.

Os representantes da Escola C discorreram sobre a relação de amizade e afeto sempre presente no ambiente de trabalho, reforçando a idéia de empresa familiar em que as relações eram cultivadas. Em ambas as entrevistas dos representantes da Escola C, nesse momento, houve emoção e até lágrimas, demonstrando que havia realmente uma relação de amizade no ambiente descrito.

A pedagoga e gerente da Escola A também expressaram a afinidade com a história de crescimento da organização, a coordenadora pedagógica, inclusive, afirmou que a sua própria história profissional se mistura com a história da Escola.

A pedagoga da Escola B falou sobre sua adaptação ao ambiente da Organização por ser esse ambiente parecido com o empresarial em que ela sempre trabalhou. Nota-se, nessa abordagem, que há algo de diferente do esperado para uma Instituição de Ensino, algo “empresarial” e que admitindo que gosta desse ambiente, denuncia que algumas profissionais da educação podem não se sentir tão à vontade nesse ambiente educacional com práticas empresariais.

A gerente da Escola B não respondeu a pergunta sobre como era a relação, na instituição, entre os indivíduos e, por duas vezes, foi levada a pensar sobre o assunto, mas a mesma se limitou a falar do processo e da prática da Escola no campo de ofertas para os alunos, ressaltando alguns projetos que a Instituição realiza.

Nota-se nas relações aqui apresentadas o que Robbins(2004), citado no capítulo 2, menciona: que administração que se preocupa com as relações pessoais pode possibilitar ao indivíduo melhor adaptação ao ambiente cultural de trabalho.

No questionamento sobre o cumprimento das promessas que a Instituição faz, os representantes das Escolas A e B afirmaram que as promessas efetuadas são quase sempre cumpridas, admitindo, assim, que alguns pontos são passíveis de não cumprimento. No entanto, os dois representantes da Escola C afirmam que a Escola sempre cumpriu o que prometia.

Todos os respondentes se consideram bons líderes, exceto a gerente da Escola A. Segundo Senge (1990), abordado no capítulo 2, o bom desempenho de qualquer equipe depende muito de sua liderança.

A diretora da Escola A respondeu que não se considera uma boa líder, mas em resposta à avaliação sobre a gestão escolar da Instituição, ela afirma que considera satisfatória, assim como as outras respondentes, o que demonstra que a gerente considera a gestão escolar positiva.

Somente a pedagoga da Escola B declara não saber quais os resultados são esperados dela. Todos os outros respondentes, que representam ou representaram a liderança de suas Instituições declararam saber quais eram os resultados esperados. Esse fator é essencial em uma liderança que precisa agir visando melhorar o desempenho de seus liderados.

Todos consideraram bons os projetos das Escolas as quais pertencem ou pertenciam e, com exceção dos representantes da Escola A, os outros consideram boas as condições físicas da Instituição.

Com relação à Escola A, percebe-se, tanto na declaração da gerente quanto da pedagoga que há um problema com relação ao espaço. A oferta está menor que a demanda em função de não terem condições físicas, o que está representando um problema para o crescimento da Escola.

Com relação ao clima de aprendizagem e a comunicação na Organização, somente os representantes da Escola B declararam que era bom, os outros representantes afirmaram que era regular, reconhecendo a necessidade de um aprimoramento nesta relação. Essa é uma área a ser trabalhada, pois, segundo Dutra(2002) abordado no capítulo 2, a aprendizagem organizacional é um dos pilares da visão do desenvolvimento humano e é por meio desse homem que será agregado valor à organização.

A confirmação de que a aprendizagem na organização precisa ser aprimorada vem com as duas respostas seguintes das Escolas B e C, pois é mencionado que, nessas duas Escolas e na busca de soluções para algum problema, nem todos participam e quando isso acontece, é feito por setores, sendo que Souza Neto(2005), abordado no capítulo 2, alerta que se pode pagar um alto preço por fragmentar o aprendizado.

O aprendizado em grupo, referido por Souza Neto(2005), foi percebido na prática da Escola A que afirmou buscar soluções para os problemas envolvendo toda comunidade escolar.

A confirmação desse trabalho em grupo veio com a declaração dos representantes da Escola A de que na Instituição em que estão inseridas, os objetivos a serem alcançados, os valores e os compromissos são partilhados sempre.

Na Escola B, houve uma divergência, pois a gerente afirma que esses valores e objetivos são partilhados sempre, enquanto a coordenação afirma que às vezes isso acontece. Esse fato pode demonstrar que, em alguns casos, a administração acha que está sendo transparente e os outros membros do grupo acham que não.

Já os representantes da Escola C admitem que esses valores e objetivos não estiveram claros para todo o grupo, processo que também pode ter contribuído para o insucesso da organização.

Enfim, a compreensão do sistema da Instituição pelo funcionário se concretiza, para os entrevistados da Escola C, no momento em que as idéias surgidas são discutidas e analisadas em conjunto. Neste ponto, a prática contradiz a teoria, pois se sabe o que convém, mas as dificuldades do dia-a-dia não deixam o ideal se concretizar.

Na Escola B, também, se tem essa teoria, pois a gerente afirmou que a integração na Instituição favorece a troca de informações nos diversos setores, mas prioriza ainda, os setores, contradizendo assim o que e Souza Neto(2005), citado no capítulo 2, indica que é o aprendizado acontecendo para todo o grupo da organização, sem fragmentação, pois assim todos os assuntos são discutidos e analisados. As pedagogas das Instituições A e B, bem como a gerente da Escola A reconhecem essa teoria de Souza Neto(2005) de que as idéias, quando discutidas e analisadas em conjunto, proporcionam uma melhor compreensão do sistema da Instituição.

Ao se observar todo processo administrativo das Escolas pesquisadas, demonstrado ao longo das entrevistas, percebe-se que algumas ações estratégicas para a organização têm sido isoladas, não há uma continuidade dessa prática como rotina na administração da Escola. Não existe ainda, de forma organizada, em todas as Escolas retratadas neste estudo, ações pensadas e estudadas no campo da administração da mesma forma que existe na parte pedagógica

CAPÍTULO V

5- CONCLUSÃO

O objetivo geral nesta dissertação consistia em analisar o modelo de gestão adotado nas Instituições de ensino de Volta Redonda, no Estado do Rio de Janeiro.

Para tanto, desenvolveu-se um referencial teórico a fim de revisar modelos de gestão no processo educacional. Foram estabelecidas relações entre cultura organizacional, empreendedorismo e competitividade. Nesta pesquisa foram comparadas ações estratégicas adotadas nas Escolas pesquisadas.

Quanto aos tipos de pesquisa, foram combinadas as seguintes modalidades: científica, teórica, descritiva e pesquisa de campo. Quanto aos métodos, foram utilizados os seguintes: científico, observacional, dedutivo e comparativo. As técnicas articuladas na pesquisa de campo foram as seguintes: entrevistas, questionários e sistematização de conteúdos. A partir da análise teórica prática desta pesquisa, obteve-se uma visão particularizada das estratégias empresariais de instituições privadas de Educação Básica.

Apesar da limitação espacial, da quantidade de Instituições pesquisadas e do porte das mesmas, foi possível confrontar a teoria sobre o modelo de gestão com a realidade educacional analisada, chegando-se a ponderações relevantes.

Nota-se, por meio de toda literatura revista, que a Instituição Escolar evolui, como qualquer empresa que conhece o valor do aprendizado, mas, em função da fragmentação histórica do conhecimento em partes, percebe-se uma dificuldade de igual tratamento entre o pedagógico e administrativo nas Escolas, principalmente na parte administrativa, que é tratada de forma solitária dentro da organização.

Observou-se também, segundo modelo de Robbins (2004) que a Instituição Escolar tem muito da aprendizagem da modelagem, que é mais rápida e assim a liderança molda o comportamento dos funcionários mediante esforço sistemático.

Nas Instituições pesquisadas, notou-se o esforço da caminhada de uma organização que aprende, embora, essa construção ainda esteja distante da prática das Escolas pesquisadas.

O que falta às escolas é uma noção clara da importância da aprendizagem como uma ação constante no campo pedagógico e também administrativo.

A Escola que possui um planejamento estratégico, ainda que não formalizado, apresenta uma caminhada maior no trato de questões administrativas e de visão de futuro.

Partindo-se de um raciocínio dedutivo, as escolas, muitas vezes, só recorrem a um plano estratégico quando situações difíceis já estão instaladas. Não há, via de regra, um estudo de mercado e visão futura estabelecidos como parte rotineira.

Neste estudo, percebeu-se que um grande diferencial da Escola B, que viveu uma crise e conseguiu se reerguer, foi um estudo de mercado que possibilitou a recolocação da Instituição no cenário da educação da cidade.

A visão muito humanista e voltada apenas para o pedagógico podem ser fatores de insucesso para a Instituição Educacional

Observou-se muito presente no discurso dos representantes da Escola C o fato de “ser muito humano” quanto ao relacionamento entre a administração e os professores, ponto esse visto como positivo pela Escola. No entanto, na visão do representante do sindicato, essa prática, comum às escolas, é algo negativo. A parceria precisa ser equilibrada, levando-se em conta a estrutura total da organização.

De acordo com dados divulgados pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (INEP) no senso escolar de 2006, existiam, até março de 2006, 203.973 escolas de Educação Básica, das quais 35.537 eram particulares, logo, o mercado competitivo em que está inserida a Instituição Educacional exige, além da prestação de serviços educacionais, uma organização empresarial que possibilite a sobrevivência da escola nesse mercado.

É preciso envolver cada vez mais os demais setores de uma instituição de educação ao pedagógico. A falta de uma visão estratégica como prática rotineira na organização escolar pode fadá-la ao fracasso.

Compreender algumas características próprias do serviço oferecido pela Instituição Educacional, ampliando-o e melhorando-o tendo em vista as necessidades do mercado pode levar o organização educacional particular a sustentar sua posição nesse mercado competitivo.

É preciso que se perceba a singularidade desse ramo quanto a intangibilidade, pois o resultado da oferta dos serviços oferecidos pela Instituição Educacional particular não pode ser testado no curto espaço de em que o aluno passa na escola, no entanto, tem alto custo

psicológico por toda a vida do indivíduo. O serviço é consumido no exato momento em que é prestado, não há como estocar o produto educação, sendo que o erro pode trazer sérias conseqüências na formação geral do discente. Outro fator relevante é que os beneficiários, alunos, são também fundamentais para a qualidade do serviço prestado, ou seja, o sucesso da Escola depende também da qualidade do aluno que a instituição recebe.

A relação de empatia percebida pelos, pode-se dizer, clientes de uma escola duram enquanto durar a confiança e segurança que estes têm naquela, por isso a busca pelo equilíbrio interno da organização e os planos de ação envolvendo todas as dimensões da organização Educacional podem ser a linha divisória entre sucesso e insucesso.

Sugerem-se novos estudos sobre a gestão empresarial no âmbito da Educação em outros contextos como lugares e situações diferenciadas a fim de ampliar o estudo no tocante à Instituição Escolar, setor que, ainda, carece de estudos na dimensão administrativa.

CAPÍTULO VI

6 - REFERÊNCIAS

BARROS, A J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BETHLEM. A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 2004.

BRASIL, Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Título III do direito à educação e do dever de educar: Art. 7º O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

BUZZELL, R. D.; BRADLEY T. G. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas.** São Paulo: Pioneira, 1991.

CESAR, A. M. R. V. C. **Sentimentos de apego e perda em processos de mudanças organizacionais.** In Revista Brasileira de Gestão de Negócios. São Paulo: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. V. 8, n. 21, maio-ago. 2006.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo e as organizações: dimensões esquecidas.** Tradução de Aracky Martins Rodrigues. São Paulo: Atlas, 1993.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações.** 6. ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DIAS, J.A. Gestão da escola In: MENEZES, J G. de C. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica.** 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2002.

DINIZ, C. C. **O papel das inovações e das instituições no desenvolvimento.** Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2001/artigos/200105383.pdf>> Acesso em: 8 ago.2007.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa.** 30. ed. São Paulo: Cultura, 2006

_____. **O ensino de empreendedorismo na educação básica como instrumento do desenvolvimento local sustentável.**

Disponível em:<<http://aplicaciones.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/edem/7.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2007.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor.** Tradução de Carlos j. Malferrari. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

ENCICLOPÉDIA BARSA. V. 15 p. 469, 1981.

FACÓ, M. H.. A essência do marketing educacional. In COLOMBO, S. S. **Marketing Educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FERRARI, A.T. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FERREIRA, N. S. C. (org). **Gestão democrática na educação: atuais tendências e novos desafios**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FILION, J. L. **Visões e relações: elementos para um metamodelo empreendedor**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas. Nov.- dez., 1993.

FILION, J. L. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores operadores de pequenos negócios**. RAE. v.39, n. 4, out.-nov. p. 6-10, 1999.

FREITAS, S. G. **Comunicação, poder e cultura organizacional**.

Disponível em: <www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizational/0105.htm>. Acesso em: 20 nov.2006.

GARDNER, H. **Estrutura da mente: a Teoria das Inteligências Múltiplas**. Tradução de Sandra Costa. Porto alegre: Artes Médicas Sul, 1994.

_____ **O Verdadeiro, o belo e o bom: os princípios básicos para uma nova educação**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

_____ **Inteligência. um conceito reformulado**, Rio de janeiro, Objetiva, 2000

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em Economia**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GOLLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 3. ed. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Tradução de Lene Berlon Ribeiro. São Paulo: Artmed, 2004.

HORA, D. L. da. **Gestão Democrática na Escola**. Campinas: Papyrus, 1997.

HUNGER, J. D. **Gestão Estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores, 2002.

IANNI, O. **A sociedade global**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

KOLB, D. **Planificação de atividades segundo o modelo de aprendizagem experiencial**, 1997.

Disponível em: <<http://www.teiaportuguesa.com/fichaestilomodeloaprendizagem.htm>> Acesso em: 21 mar. 2007.

KOCH, R. **As leis do poder**. Rio de Janeiro: Rocco, 2003.

KUENZER, A. Z.; CALAZANS, M. J. C.; GARCIA, W. **Planejamento e educação no Brasil**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LDB, Lei de Diretrizes e Bases, nº 9394 de 20 de dezembro de 1996, em seu artigo 3º, princípio IX quanto a “garantia de padrão de qualidade” do título II dos Princípios e Fins da Educação Nacional.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Metodologia do trabalho científico, procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações de trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LELIS, I. **Profissão docente: uma rede de histórias**. Revista Brasileira de Educação, maio-ago, n. 017, p. 40-49, 2001. Versão impressa. Disponível em: <rbe@anped.org..PDF. Acesso em: 16 dez. 2006.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MUNHOZ, D. G. **Economia aplicada, técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: Universidade de Brasília, 1989.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, P. L. e VANALLE, R. M. **Aprendizagem organizacional: Estudo de caso em uma empresa de grande porte**.

Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/outrasareas/arq13>>. Acessado em: 16 mar. 2007.

PARENTE, J.F. **Planejamento Estratégico na Educação**. Brasília: Plano editora, 2001.

PEREIRA, J. A. G.; NUNES, R. da S. **Cultura organizacional e estratégia competitiva: um estudo de multicasos nas concessionárias de automóveis de Santa Maria R. S.**. Administração on line – Prática-pesquisa e ensino. ISSN 1517-7912. v.3. n.4 (out., nov., dez. 2002. Disponível em: <www.fecap.br/adm_online/art34/jjoao.htm>. Acesso em: 20 nov.2006

ROSA, C. **Gestão Estratégica Escolar**. Petrópolis: Vozes, 2004.

- RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: Saraiva, 1978.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall,2004
- SALIBI NETO, J. **Entrevista com Drucker**, Management. V. 1, n. 54, ano 10. São Paulo: H S M do Brasil,2006.
- SARAIVA, D. A. **Participação dos professores na escola**. Millenium- revista do ISPV n. 25, jan. 2002. Disponível em <<http://www.ipv.pt/millenium/millenium25/>> Acesso em: 23 nov.2006.
- SENGE ,P. M . **A quinta disciplina: Arte e Prática da organização que aprende**. 5.ed. Tradução OP traduções.São Paulo: Best Seller.1990..
- SILVA, J. M. A. de P. **Cultura escolar, autoridade, hierarquia e participação: alguns elementos para reflexão**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid . Acesso em:18 de out. 2007.
- SILVA, M. P. M da; RIBEIRO, L. M; VILAS BOAS, A. **Percepção dos profissionais de ensino a respeito da cultura organizacional ; um estudo multicaseos**. Cuiabá: Anais do XVIII ENANGRAD, 2007.
- SOUZA NETO, S. P. de. **Novas perspectivas em Recursos Humanos**.UFRRJ ,2005. (Mimeo)
- VASCONCELOS.M. C. R.L.; FELÍCIO JUNIOR **Empreendedorismo e aprendizagem numa instituição de ensino Superior**. 2005.
Disponível em: www.houseconsultoria.com.br/download/pedagogia_empresendedora. Acesso em: 18 out. 2007.
- ZACCARELLI, S. B.**Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva,2003.

ANEXOS

As tabelas 01, 02, 03, e 04, expostas a seguir, foram extraídas da mesma fonte, ou seja do livro sobre empreendedorismo de Hisrich e Peters, o qual foi utilizado na revisão da literatura desta pesquisa.

Anexo 01 Avaliação do Perfil Empreendedor dos Gerentes

Tabela 1 – Teste de Avaliação do Empreendedor

Questões	SIM	NAO
1. Você consegue iniciar um projeto e imaginá-lo realizado, em vez de visualizar uma série de obstáculos?		
2. Você consegue tomar uma decisão sobre um assunto e se manter nela mesmo quando desafiado?		
3. Você gosta de estar no comando e ser responsável?		
4. As outras pessoas com que você lida o respeitam e confiam em você?		
5. Você está em boas condições físicas?		
6. Você está disposto a trabalhar várias horas com pouca compensação imediata?		
7. Você gosta de conhecer pessoas e se relacionar com elas?		
8. Você é capaz de se comunicar de modo eficiente e persuadir as pessoas a participar de seu sonho?		
9. Os outros compreendem com facilidade seus conceitos e idéias?		
10. Você tem grande experiência no tipo de negócio que quer iniciar?		
11. Você conhece a mecânica e as formas de dirigir uma empresa (registros de impostos, registros de pagamentos, demonstrativos de resultados e balanços patrimoniais)?		
12. Existe uma necessidade, em sua área geográfica, do produto ou serviço que você pretende colocar no mercado?		
13. Você tem conhecimentos de marketing e/ou finanças?		
14. Há outras empresas na classificação da sua que estão se saindo bem em sua área geográfica?		
15. Você já pensou em um local para seu negócio?		
16. Você possui respaldo financeiro suficiente para o primeiro ano de operação?		
17. Você tem recursos suficientes para financiar o início de seu negócio ou tem acesso a esses recursos através de familiares ou amigos?		
18. Você conhece os fornecedores necessários para o sucesso de seu negócio?		
19. Você conhece indivíduos que tem o talento e o conhecimento que lhe faltam?		
20. Você realmente quer começar esse negócio mais do que qualquer outra coisa?		

Fonte: reimpresso com permissão de Lexington Books, uma marca de MacMillan Publishing Company, de *The Woman Entrepreneur*, de Robert D. Hisrich e Cândida Brush Copyright 1985 de Lexington Books, .05.

Tabela 2 – Teste para Avaliar os Sentimentos de Controle

Questões	SIM	NÃO
1. Você freqüentemente acha que “as coisas são desse jeito e não há nada que possa fazer”?		
2. Quando as coisas dão certo e são ótimas para você, você acha que “é muita sorte”?		
3. Você acha que deveria entrar na área dos negócios ou fazer algo com seu tempo para ganhar dinheiro porque tudo que você lê atualmente o leva para essa direção?		
4. Você sabe que, se decide fazer algo, você faz e nada pode detê-lo?		
5. Apesar de ser assustador experimentar algo novo, você é do tipo que tenta?		
6. Seus amigos, cônjuge e mãe costumam dizer que é bobagem querer construir uma carreira. Você lhes deu ouvido e ficou em casa todos esse anos?		
7. Você acha importante que todos gostem de você?		
8. Quando faz um bom trabalho, sua satisfação com o trabalho bem-feito é suficiente?		
9. Se quer algo, você pede, em vez de esperar que alguém note e lhe dê?		
10. Embora as pessoas lhe digam “isso não pode ser feito”, você tem que verificar por si próprio?		

Fonte: reimpresso com permissão de Lexington Books, uma *marca* de MacMillan Publishing Company, de *The Woman Entrepre-neur*, de Robert D. Hisrich e Cândida Brush Copyright 1985 de Lexington Books, .06.

Tabela 3 – Teste para Avaliar os Sentimentos de Independência

Questões	SIM	NÃO
1. Detesto comprar roupas sozinho.		
2. Se meus amigos não querem ver um filme que eu quero, vou sozinho.		
3. Quero ser financeiramente independente.		
4. Frequentemente preciso pedir a opinião de outras pessoas antes de tomar decisões importantes.		
5; Prefiro que outras pessoas decidam sobre onde ir em uma reunião social à noite.		
6. Quando sei que estou no comando, não peço desculpas; simplesmente faço o que tem que ser feito.		
7. Defenderei uma causa impopular se acreditar nela.		
8. Tenho medo de ser diferente.		
9. Quero a aprovação dos outros.		
10. Geralmente espero que as pessoas me chamem para ir aos lugares em vez de me impor a elas.		

Fonte: reimpresso com permissão de Lexington Books, uma *marca* de MacMillan Publishing Company, de *The Woman Entrepre-neur*, de Robert D. Hisrich e Cândida Brush Copyright 1985 de Lexington Books, .07.

Tabela 4 – Teste para Avaliar a Disposição de Assumir Riscos

Questões	SIM	NÃO
1. Você consegue correr riscos com dinheiro, isto é, investir sem saber dos resultados?		
2. Você sempre leva um guarda-chuva quando viaja? Uma bolsa de água quente? Um termômetro?		
3. Se fica assustado com algo. Você tenta dominar o medo?		
4. Gosta de experimentar comidas diferentes, de visitar novos lugares e de ter experiências completamente novas?		
5. Você precisa saber a resposta antes de fazer a pergunta?		
6. Você assumiu algum risco nos últimos seis meses?		
7. Você consegue abordar um desconhecido e puxar conversa?		
8. Você alguma vez escolheu um caminho desconhecido?		
9. Você precisa saber o que já foi feito antes de se dispor a tentar?		
10. Alguma vez você já saiu com alguém sem conhecê-lo(a)?		

Fonte: reimpresso com permissão de Lexington Books, uma *marca* de MacMillan Publishing Company, de *The Woman Entrepreneur*, de Robert D. Hisrich e Cândida Brush Copyright 1985 de Lexington Books, p.08.

04-Você acredita que a escola é uma empresa educacional? O que é uma empresa educacional?

05-O ambiente da escola oferece estímulos?Quais?

06-A sua escola avalia o nível de participação e envolvimento de toda a comunidade escolar? Como?

07-A escola tem algum modelo de aprendizagem enquanto estratégia empresarial?

08-A escola tem plano estratégico?

09-Como ele é feito?

10-Quais são os competidores de sua instituição? Como a escola lida ou lidou com o problema da concorrência?

11-Quais são os diferenciais que podem ser destacados em uma comparação com outras escolas?

12-Como é feita a avaliação de desempenho dos professores e funcionários da escola?

13-Como é feita a avaliação dos pontos fortes e fracos da equipe de trabalho?

14- Considerando-se que a Cultura de uma organização vem em função de sua história, metas, conquistas e procedimentos internos, Como você se sente com relação a esse aspecto? A história de sua instituição?

15- Até que ponto a escola cumpre as promessas oficialmente feitas aos seus funcionários?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

16- Você considera um bom líder?
() Sim () Não () mais ou menos

17- Você sabe quais os resultados que esperam de você?
() Sim () Não () Mais ou menos

18- Você considera bons os projetos da escola?
() Sim () Não () Mais ou menos

19- As condições físicas de trabalho são satisfatórias ?
() sim () Não () Mais ou menos

20- Todos participam da elaboração do projeto Político Pedagógico de sua escola?
() Sim () Não () Parcialmente

21- Nas reuniões , quais os assuntos mais discutidos?
() pedagógicos
() administrativos
() Os dois igualmente
() Mais pedagógicos e menos administrativos
() Mais administrativos e menos pedagógicos

22- O que você acha do planejamento e organização de sua escola?
() Boa () Ruim () Mais ou Menos () Excelente

23- Como você considera a gestão escolar na instituição em que trabalha?
() Boa () Ruim () Razoável

Justificativa_____

24) Como você avalia o clima para a aprendizagem na organização onde trabalha? Isto é, a forma como acontecem as informações e as instruções recebidas.

- a) () Muito bom
- b) () Bom
- c) () Regular
- d) () Ruim

25) Na busca de soluções, para algum problema surgido, todos participam?

SIM

NÃO

Em caso afirmativo, sua participação acontece: ?

a) Em reuniões com as comissões de cada setor da instituição

b) Em reuniões dos grupos de estudos

c) Individualmente

d) Outros: Quais:

26) É possível compreender o sistema da instituição, a partir do momento em que:

a) As idéias surgidas são discutidas e analisadas em conjunto.

b) A integração na instituição favorece a troca de informações nos diversos setores.

c) A visão geral que você possui, a respeito da instituição onde trabalha, favorece a tomada de decisão no que diz respeito a apontar modificações que possam melhorá-la.

d) Não tenho conhecimento a respeito..

27) Na instituição em que você, trabalha os objetivos a serem alcançados, os valores e os compromissos são compartilhados:

a) Sempre

b) As vezes

c) Nunca

28- Como você vê a relação administração/ pedagógico?

29- Como é , na sua visão, o nível de participação e envolvimento de toda comunidade escolar?

30 - Como a escola é avaliada pelos órgãos externos?

Anexo 03- Questionário “Dados da Instituição”

- a) Início de funcionamento e Localização –
- b) Quantidade de alunos hoje
- c) Cursos e séries –
- d) Registro -
- e) Número de professores -
- f) Projetos –
- g) Missão da empresa
- h) Área construída
- i) Quantidade de salas de aula -
- j) Organograma-
- l) Convênios –Material didático –