



**UFSM**

**Dissertação de Mestrado**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE  
CASO DETECTANDO OS ELEMENTOS QUE  
FAVORECEM A MUDANÇA DA ORGANIZAÇÃO**

---

**Cláudia Chesini**

**PPGEP**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE  
CASO DETECTANDO OS ELEMENTOS QUE  
FAVORECEM A MUDANÇA DA ORGANIZAÇÃO**

---

**por**

**Cláudia Chesini**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,  
Área de Concentração em Gerência da Produção da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção.**

**PPGEP**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE  
CASO DETECTANDO OS ELEMENTOS QUE  
FAVORECEM A MUDANÇA DA ORGANIZAÇÃO**

elaborada por  
**Cláudia Chesini**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**João Hélio Righi de Oliveira, Dr**

---

**Luiz Carlos Pistóia de Oliveira, Dr.**  
(Presidente/ Orientador)

---

**Rudimar Antunes da Rocha, Dr.**

Santa Maria, 29 de junho de 2004

## **DEDICATÓRIA**

À Comunidade Escolar da qual faço parte, em nome de nossa constante aprendizagem, fecunda convivência e significativa mudança.

## **AGRADECIMENTO**

Ao final de mais uma etapa, registramos nosso agradecimento às pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização de mais este trabalho:

Ao Professor Orientador, Doutor, Engenheiro Luiz Carlos Pistóia de Oliveira, pela disponibilidade em orientar e sugerir na elaboração deste trabalho;

Aos professores Coordenadores do Programa de Pós-Graduação, pelo incentivo e credibilidade na importância do meu trabalho;

A Congregação das Irmãs de Santa Catarina V.M. pela oportunidade de compartilhar sonhos e idéias;

Ao CEPAL, à URCAMP – Alegrete, aos colegas, aos familiares e aos amigos pelo apoio, incentivo e desafio constante de crescimento.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS .....	viii
LISTA DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE SIGLAS .....	x
LISTA DE ANEXOS .....	xi
RESUMO .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
1 INTRODUÇÃO .....	01
1.1 Objetivos .....	07
1.1.1 Objetivo geral .....	07
1.1.2 Objetivos específicos .....	07
1.2 Importância e contribuição do estudo .....	07
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	11
2.1 Organizações .....	11
2.2 Cultura organizacional .....	19
2.2.1 Conceituação .....	19
2.2.2 Elementos da cultura organizacional .....	23
2.2.3 Cultura e organização no Brasil .....	25
2.2.4 Elementos para análise da cultura organizacional.....	27
2.3 Estilos de liderança .....	29
2.4 Mudança na organização .....	34
2.4.1 Uma chave de leitura .....	43
2.4.2 Resistência às mudanças .....	44
2.4.3 Elementos da mudança .....	48
2.4.3.1 Cultura e liderança.....	48
2.4.3.2 Comunicação/informação .....	51
3 METODOLOGIA .....	54
3.1 Caracterização da pesquisa .....	54
3.2 Elementos da pesquisa .....	58
3.3 Coleta e análise de dados .....	59
3.4 Limitações da pesquisa .....	60
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ESCOLA PARTICULAR .....	62

4.1 Histórico da AEC e CONFENEN .....	62
4.2 Histórico do sindicato de ensino particular no RS .....	64
4.3 Escola particular em Alegrete .....	65
4.4 CDC em Alegrete .....	67
4.5 Aspectos da concepção de mundo do alegretense .....	70
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	74
5.1 Descrição dos períodos .....	74
5.1.1 Primeiro período: 1981-1989 .....	74
5.1.2 Segundo período: 1989-1992 .....	80
5.1.3 Terceiro período: 1993-1995 .....	83
5.1.4 Quarto período: 1996-2002 .....	87
5.2 Análise e interpretação dos dados de cada período .....	95
5.2.1 Primeiro período .....	97
5.2.2 Segundo período .....	101
5.2.3 Terceiro período .....	104
5.2.4 Quarto período .....	107
5.3 As resistências às mudanças .....	111
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	118
6.1 Conclusão .....	118
6.2 Recomendações .....	123
7 BIBLIOGRAFIA .....	125
8 ANEXOS .....	131

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Cultura e simbolismo .....	22
QUADRO 02 – Traços e características chaves das organizações brasileiras .....	26
QUADRO 03 – Imagens da mudança .....	40
QUADRO 04 – Períodos de mudanças e eventos críticos .....	96
QUADRO 05 – Síntese dos estilos Gerencial .....	113
QUADRO 06 – Síntese do delineamento da cultura existente na organização em estudo a partir de Sérgio Alves .....	115



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Teoria comportamental .....	32
FIGURA 02 – Influência do ambiente na organização .....	36
FIGURA 03 – Focalização das mudanças organizacionais .....	43
FIGURA 04 – Número de alunos por período .....	97
FIGURA 05 – Teoria comportamental – Primeiro período .....	100
FIGURA 06 – Teoria comportamental – Segundo período .....	103
FIGURA 07 – Teoria comportamental – Terceiro período .....	107
FIGURA 08 – Teoria comportamental – Quarto período .....	111

## **LISTA DE SIGLAS**

ADIN – Ação Direta de Inconstitucionalidade  
AEC – Associação das Escolas Católicas  
APAMA – Associação de Pais Mestres e Amigos  
APF – Associação de Professores e Funcionários  
CAP – Conselho Administrativo Pedagógico  
CEE – Conselho Estadual de Educação  
CME – Conselho Municipal de Educação  
CEPAL – Centro de Pesquisa e Documentação de Alegrete  
CONFENEN – Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino  
EDC/CDC – Escola/Colégio Divino Coração  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ISC – Irmãs e Santa Catarina  
LDB – Lei(s) de Diretrizes e Bases  
PE – Plano Estratégico  
PNE – Portadores de Necessidades Especiais  
PPP – Projeto/Plano Político Pedagógico  
SEC – Secretaria da Educação e Cultura  
SINEPE – Sindicato das Escolas Particulares  
STF – Supremo Tribunal Federal  
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria  
URCAMP – Universidade da Região da Campanha

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 – Entrevista semi-estruturada .....	132
ANEXO 02 – Relação de pessoas entrevistadas .....	133
ANEXO 03 – Pesquisa de opinião .....	134
ANEXO 04 – Planilha salário-educação .....	135
ANEXO 05 – ADIN N <sup>o</sup> . 2.085 .....	136
ANEXO 06 – Organograma do CDC .....	137

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DETECTANDO OS ELEMENTOS QUE FAVORECEM A MUDANÇA DA ORGANIZAÇÃO**

AUTORA: CLÁUDIA CHESINI  
ORIENTADOR: LUIZ CARLOS PISTÓIA DE OLIVEIRA  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 29 de junho de 2004.

Em tempos de mudança, quando há um frenesi em busca de mais qualidade, de otimização, de velocidade, de reengenharia, de estética, de felicidade... o ser humano, em sua maneira de viver em sociedade, se organiza de forma a suprir suas necessidades na medida em que estas vão mudando. Muda sua maneira de organizar-se e conseqüentemente os vários aspectos que compõem a sociedade. A mudança organizacional é conseqüência da própria dinâmica da organização e da sociedade, tendo presente que a organização é constituída como instrumento para o alcance do bem-estar da sociedade, desenvolvendo-se assim as adaptações necessárias. A presente dissertação analisou, de forma empírica, o processo de mudança desenvolvido em uma organização de ensino particular na Fronteira Oeste do RS, nos últimos vinte anos, compreendendo-se o período de 1981 a 2002. A pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo de caso simples, de natureza qualitativa, visando compreender o fenômeno das mudanças ocorridas na organização a partir da cultura e do estilo de liderança (diretora). Os dados foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada e observação livre bem como documentos da organização, dos organismos de classe dos quais a organização faz parte e material da imprensa escrita. Na análise dos dados fez-se uso das chaves de leitura propostas por Alves (1997), Pettigrew (1991), Freitas (1994), Blake & Mouton (1964), dentre outros autores. Assim foram identificados como elementos da mudança na organização os fatores externos como leis governamentais, planos econômicos, organismos de classe (AEC, SINEPE...) e fatores internos como comunicação, informatização, envolvimento no processo. Destaca-se a liderança como gerenciadora das contradições entre cultura e mudança organizacional, onde, estando ciente da cultura da organização, com seu estilo pessoal, realiza ações que desencadeiam a mudança.

## **ABSTRACT**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

### **CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DETECTANDO OS ELEMENTOS QUE FAVORECEM A MUDANÇA DA ORGANIZAÇÃO**

**(ORGANIZATIONAL CULTURE: A STUDY  
OF CASE DETECTING THE ELEMENTS THAT  
IMPROVE THE CHANGE IN THE ORGANIZATION)**

AUTORA: CLÁUDIA CHESINI  
ORIENTADOR: LUIZ CARLOS PISTÓIA DE OLIVEIRA  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 29 de junho de 2004.

*In changing times, when there is a frenzy in search of more quality, optimization, speed, reengineering, esthetic, happiness... the human being, in its way of living and having relationships in society, organizes itself in a way of providing its necessities. As these necessities change, the way of organizing also changes and consequently the various aspects that make up the society. The organizational changing comes from the dynamic of the organization and the society, having present that the organization is built up as an instrument to the reach of the society's welfare, and thus developing the adaptations necessities. The present dissertation analysed, in an empiric way, the changing process developed in an institution of private teaching in the West Border of RS, in the last twenty years, comprising the period from 1981 to 2002. The survey was developed in a way of a simple case study, of qualitative nature, viewing to understand the phenomena of changes in the organization. The data collection was done through semi-structured interviews with emphasis in the aspects that characterize the development of the changing process, such as the general conditions, the leadership, the cultural factors, the restrictions and limitations... Besides these informations sources, documents of the organization were used. In this analysis was done the proposal reading by Alves (1997), Pettigrew (1991), Freitas (1994), Blake & Mouton (1964), among others authors. Then were identified lie elements of changing in the organization the external factors as governmental laws, economic plans, organs of class (AEC, SINEPE...) and internal factors like communication, information technology, involvement in the process. Stand out the leaders hip between culture and change organizational where being aware of the culture of organization, with a personal style, realize actions that the change.*

## 1 INTRODUÇÃO

A mudança é inerente a humanidade. Nosso tempo é marcado por constantes, rápidas e profundas mudanças. Algumas perceptíveis, objetivamente a olhos vistos, outras, porém, lentas, graduais, onde apenas com olhar mais apurado percebe-se o movimento da mudança. Elas estão acontecendo nas Ciências, nas Artes, na Política, na Religião, na Economia e na vida das pessoas.

Mudanças nas organizações jamais deixaram de existir, mesmo em organizações conservadoras. A organização interage com o seu ambiente, sofre as influências da dinâmica do mesmo e desenvolve os ajustes para adaptar-se a novas condições. Entre as organizações, a mudança faz e sempre fez parte da arte de viver e de sobreviver. O que se experimenta atualmente é o aumento da velocidade das mudanças. (Morgan, 1976).

Por acaso o mundo já viu um período com tantas e tão rápidas mudanças nos modos de viver e de pensar, e especialmente no campo da ciência e da tecnologia? (Souza, 1996).

A mudança sempre foi parte da condição humana. O que é diferente é o ritmo das mudanças, e a possibilidade de ocorrerem ainda mais rapidamente, afetando todos os aspectos da vida inclusive os valores pessoais, a moralidade, a religião, que parecem quase remotas da tecnologia... Tão violenta é a aceleração que tentar “encontrar sentido” nas mudanças vai ser a nossa principal indústria.

A história demonstra a gradativa aceleração da mudança em todos os aspectos em que o ser humano tem influência. Devido às influências, são causadas consciente ou inconscientemente, as rupturas sendo que talvez a

mudança mais complexa ocorre na transformação das próprias pessoas (Morgan, 1976) quando adquirem novos valores e expectativas.

Após séculos, em que a humanidade viveu a homogeneidade do universo, numa ordem sistêmica e racional com início, meio e fim, em que causas e efeitos eram matematicamente mensuráveis vivendo o mais simples determinismo, a grande descoberta foi a racionalidade técnico-científica com a supremacia do método científico sobre as Ciências Sociais.

Com o período industrial, a produtividade e o crescimento econômico tinham como objetivo tornar as tarefas menos pesadas, eliminar a pobreza e proporcionar mais conhecimento. Com o desencanto em relação à racionalidade técnica, pois na sociedade permaneceram as desigualdades, guerras, fome, doenças, devastação do meio ambiente... houve uma reavaliação crítica dos modos modernos de pensamento. Surge a Ciência Contemporânea e com ela forja-se um novo paradigma caracterizado pela formação de uma economia global, num processo de mudança cultural com transformações políticas significativas gerando uma nova ordem mundial.

Para Lopes (2000), depois da Guerra Fria, que polarizava a discussão política e as decisões econômicas entre o lado Ocidental, à frente os EUA, e o Oriental, defendido pela URSS, o mundo começou a perceber – isso já na virada dos anos 50 – que uma grande revolução estava por vir. Hoje, esse fenômeno é conhecido pelo nome de globalização. Trata-se da aplicação de procedimentos tecnológicos de última geração, que vieram a revolucionar as relações entre países, no âmbito continental, provocando mudanças até há pouco inimagináveis na vida de todos nós, mesmo daqueles povos (é o caso Brasil) que ainda não estão inteiramente envolvidos nessa transformação. (Lopes, 2000).

A revolução sócio-técnica está centralizada em torno da geração de conhecimento e processamento da informação. Ocorrem profundas mudanças

nas forças de produção, sendo elementos fundamentais na produção de riquezas o conhecimento e a informação. Na Revolução tecnológica atual, o enfoque é maior nos processos do que nos produtos sendo que a matéria prima fundamental é a informação.

Todo pensamento e toda a ação estão baseados em paradigmas. Marques (1992), afirma que na visão platônica, paradigma é um modelo exemplar abstrato, noção fundamentalmente normativa que, ao ser introduzida na cultura contemporânea por Thomas Kuhn (1962), rompe com o conceito de linearidade cumulativa na evolução da ciência, mostrando-a em desenvolvimentos cíclicos, instáveis, exigentes de mudanças bruscas em suas regras, sujeitos aos sistemas de valores e crenças básicas de uma época e de uma específica comunidade científica: “um paradigma é aquilo que membros de uma comunidade científica partilham e, inversamente, uma comunidade científica consiste em homens que partilham um paradigma” (Kuhn, 1962).

Um paradigma está em permanente reconstrução histórica, pois não se sucedem apenas, mas se interpenetram e permanecem na novidade de nova estruturação na cultura e nas cabeças. O que lhes dá dinamicidade são as mudanças.

O reflexo das mudanças que vem ocorrendo na sociedade e nas instituições que a compõem também tem se manifestado nas empresas. A realidade ou seja, a experiência e as estatísticas demonstram que se faz necessário mudar as organizações em sua relação com as demais empresas bem como nas relações internas que estabelece.

As transformações verificadas nos diversos campos do conhecimento, resultam principalmente do acesso amplamente facilitado às informações e às novas tecnologias que, por sua vez, têm as condições de estimular novas transformações, dentre elas, novas exigências e novos padrões sócio-culturais, cujos efeitos se refletem no contexto político e mercadológico. E, nessa mudança de paradigma, as organizações são desafiadas na busca cons-



tante de renovações, para enfrentarem as turbulências provocadas pelo ambiente, as ameaças de sua competitividade ou de sua própria sobrevivência.

As mudanças se desenvolvem basicamente de duas maneiras: as mudanças reativas que são desenvolvidas nas organizações, para se adaptar a uma nova ordem, na maioria dos casos, após as rupturas terem sido verificadas; as mudanças proativas que se desenvolvem através de um processo de planejamento de alterações deliberadas, geralmente de ordem tecnológica e mercadológica, buscando se antecipar às possíveis mudanças.

Os condutores da mudança são seus dirigentes, seus líderes. Faz-se necessário uma definição clara da mudança e dos seus objetivos, uma identificação dos fatores das situações que podem influenciar o esforço de mudança, o desenvolvimento de uma estratégia de mudança e, por último, a implementação e monitoramento das mudanças para que a organização esteja em sintonia com a realidade do setor. (Souza, 1996). A dificuldade e, por conseguinte, a discrepância das mudanças do ambiente interno da organização impõe a assustadora tarefa da mudança organizacional.

Para Bowditch (1992), além da mudança tecnológica rápida e frequentemente volátil visualizada pelo pós-industrialismo, as organizações também são confrontadas com uma infinidade de pressões: concorrência crescente na arena mundial; regulamentações governamentais; escassez de recursos; maior diversidade de força de trabalho; normas culturais em mudança; as pressões empresariais mais tradicionais, por parte de concorrentes, fornecedores e forças de oferta e procura. Além disso, a influência crescente de diversos novos interessados; grupos de interesse público, ecologistas, grupos de defesa de comunidades locais, advogados de defesa do consumidor e outros.

As mudanças não se originam somente no ambiente externo. Os processos internos, de cada organização também são submetidos às pressões ou influências, como por exemplo, as atitudes da gerência da alta administração e dos colaboradores, queda de produtividade e defasagem tecnológica. A ação

de influências sobre os processos internos cria necessidades que, se bem equacionadas, se traduzem em eficiência e bons resultados. (Moreira, 1998). Estas mudanças influenciam nas rotinas individuais, passando pelas alterações estruturais que influem nas relações de poder e comunicação.

Fazendo uso de uma abordagem biológica, a instituição é um organismo cujo desenvolvimento depende primariamente da qualidade de seus processos adaptativos internos, sem comprometer sua adaptação externa. Internamente, isso se traduz na eficiência dos processos (esforço e resultados obtidos) e, se traduz externamente em eficácia, na qualidade dos resultados obtidos face às exigências dos problemas enfrentados.

É imprescindível a organização ter clareza de seus objetivos, porém muitas empresas bem sucedidas podem fracassar devido a uma obediência firme a um conjunto de objetivos, sem as suas devidas reformulações.

Como as organizações estão sujeitas às rupturas provocadas pelas mudanças de ordem social e cultural, elas promovem suas mudanças, ou se sujeitam às mesmas. É preciso reinventar-se, criar novas orientações corporativas, buscar novas formas de competir, desenvolver parcerias e cooperações com concorrentes, até mesmo lançando mão de outras medidas não imaginadas.

As pressões suportadas pelas corporações aumentaram consideravelmente na década de 90, e as condições que permitem alcançar o êxito se tornam cada vez mais complexas (Nadler *et. al.*, 1994).

O fim de um ciclo e o início de outro, provocando mudanças, é sempre um tempo de dúvidas, incertezas, angústias. Segundo Senger (2000), as iniciativas de mudanças possuem um ciclo de vida: crescem durante um tempo até se estabilizarem ou pararem por completo.

Os administradores que estão em processo de mudança e têm uma postura de biólogos perceberam que essa é a curva pela qual passam todas as coisas da natureza, inclusive as mudanças nas organizações. Todo cres-

cimento é o resultado da interação entre os processos que o potencializam e os outros que o limitam. Na proporção em que é desenvolvida a capacidade de refletir e de questionar, surgem os temas conflituosos que deverão ser abordados sem adotar uma atitude defensiva. Assim é possível identificar e trabalhar com as interdependências e com as causas mais profundas dos problemas, porque está ocorrendo uma capacitação para o pensamento sistêmico.

Com a retirada da tutela do Estado sobre a escola particular e, a sua conseqüente transformação em um competidor em potencial, centenas de organizações educacionais particulares buscam garantir sua sobrevivência se adaptando às leis do mercado ou estarão fadadas a fecharem as suas portas. É oportuno, então, que elas procurem o mais rapidamente possível conhecer a sua cultura organizacional e o seu ambiente externo para fazer uso das melhores estratégias para as mudanças. Aos poucos passam a fazer parte do vocabulário educacional expressões como planejamento estratégico, benchmarking, resultados, mercado e outras terminologias até então restritas ao mundo dos negócios.

Mesmo sendo inevitáveis e necessárias as transformações, as mudanças estão sujeitas às restrições e às limitações, tais como as resistências internas, os processos com insuficiente estruturação, dentre outros fatores. Na pesquisa de Coch & French (1996) confirma-se a afirmativa de que a natureza e o porte do fator técnico das mudanças não determinam tanto a presença ou a ausência da resistência. O fator determinante é seu aspecto social e este é inerente ao ser humano, conseqüentemente, a resistência à mudança faz parte da condição humana.

Com base na exposição desse cenário o problema da presente pesquisa versou sobre os aspectos da cultura e dos estilos de liderança que caracterizaram o processo das mudanças no período compreendido entre 1981 e 2002?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Compreender os aspectos da cultura e os estilos de liderança que influenciaram o processo das mudanças da organização estudada.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Identificar os fatores do contexto interno e externo que influenciaram as mudanças da organização no período em estudo.

Descrever os eventos críticos a partir de um processo de análise das variáveis da cultura organizacional e liderança que acionaram os processos de mudanças no período em estudo.

Compreender o conteúdo das mudanças.

## **1.2 Importância e contribuição do estudo**

O presente trabalho apresenta relevância teórica, pois demonstra a necessidade do desenvolvimento das mudanças organizacionais como forma de crescimento ou de sobrevivência.

Exige-se, atualmente, das organizações novas formas de abordagens para tratar de questões relacionadas aos seus objetivos, tais como: novos focos e novas estratégias. As mudanças ambientais proporcionam combinações que exigem a reformulação das organizações, forçando-as a adotarem ajustes para se adaptarem aos novos contextos. A crença dos modelos de sucesso do passado pode levar ao fracasso nos momentos atuais e futuros, porque tais modelos foram concebidos em contextos diversos dos atuais.

A palavra de ordem hoje é mudança. As mudanças precisam ser de atitude, de postura, de produção, de consumo, de organização... Os aspectos culturais são vistos como imprescindíveis em qualquer tipo de análise e prática organizacional e continuam despertando grandes interesses.

As mudanças ambientais proporcionam combinações que exigem reformulação das organizações, levando-as a adotarem ajustes para se adaptarem aos novos contextos. Certas verdades devem ser colocadas de lado; áreas mudam sua escala de importância e, se não forem percebidas, levam a organização ao fracasso.

A forma organizacional é arquitetada para atender à função de seus objetivos, e as tentativas para fazer com que a organização desempenhe funções diversas daquelas para as quais foi projetada, levam à frustração e ao fracasso (Nadler *et al.*, 1994). Sendo que a arquitetura de forma funcional de uma organização está essencialmente voltada para dentro, faz-se necessário uma reformulação do projeto, que considere as adequações ao ambiente para que seja modificada de maneira significativa. Com reformulações mais amplas, que considerem os sistemas e processos internos, é possível adotar um enfoque externo para uma organização funcional.

Feigenbaun (2003) afirma que nos deparamos com situações nas quais é necessário mudar abruptamente. O mercado está mais dinâmico, há mais informações, mais exigências e concorrência. O sucesso do passado não é a garantia do sucesso do futuro. Para continuar respondendo às expectativas e às necessidades de seus clientes, a organização deverá reciclar-se constantemente. A mudança no perfil do consumidor força o desencadeamento de modificações na organização. A cultura organizacional, dentre outros fatores, é o elemento preponderante neste processo. Percebe-se que a cultura se expressa de forma escorregadia, sempre parcial, sempre sutil, contendo um conjunto de nuances sobrepostas que escapam a uma análise matematizável, ou pragmática em relação aos objetivos e ao tempo em que eles devem ocorrer. (Freitas, 1997).

No modelo da pesquisa qualitativa do estudo de caso, o foco está orientado na compreensão do fenômeno e do processo das mudanças. Com as correspondentes restrições, partimos da perspectiva dos participantes do processo das mudanças, especialmente da liderança específica de cada um dos períodos.

Historicamente, no Brasil, a escola particular confessional desempenhou a missão de evangelizar, o que lhe conferia caráter religioso e também tinha a missão de educar. Além destas atribuições, especificamente transmitia o saber acumulado na humanidade; ensinava artes, matemática, línguas, enfim tudo o que era necessário para ser um bom rapaz ou uma boa moça.

Com as várias transformações ocorridas na sociedade, em curto período de tempo especialmente nas últimas décadas, muita coisa mudou. As mudanças são percebidas na vida das pessoas, no seu jeito de pensar, de se relacionar, de sentir, de fazer...

O Estado que até então provia essas organizações com o salário educação, por exemplo, dedicou-se ao ensino público, apenas interferindo nas escolas particulares no que diz respeito ao valor das mensalidades.

A escola particular-confessional se deparou com um mercado mais exigente e competitivo e não estava atenta e muito menos preparada para essa nova realidade.

A CONFENEN, no início de 2000, em um de seus boletins, afirmava que a média de vida das escolas particulares no Brasil é de 30 anos. Quem ultrapassa esta média, possui algo que a diferencia.

As dificuldades externas foram se sobrepondo às dificuldades internas, tais como custo benefício e as novas tecnologias. As escolas sofreram as turbulências ambientais, deixando transparecer que a adaptação às mudanças do ambiente só é possível através da mudança estratégica da organização.

Nos últimos vinte anos, a organização em estudo não se utilizou das estratégias, sugeridas pelos manuais tradicionais da administração. Assim se

tornou mister compreender como a organização foi se adaptando ao mercado, quais os elementos internos e externos que favoreceram as mudanças, como se deu o processo das mudanças e o conteúdo dessas mudanças, e como a liderança interferiu nesse processo.

O trabalho está estruturado em sete capítulos de forma a compreender os aspectos da cultura e os estilos de liderança que influenciaram o processo das mudanças da organização em estudo. Após a Introdução – capítulo primeiro – em que se apresentam a origem, a contextualização, os objetivos, a importância e contribuição do estudo, o segundo capítulo apresenta uma fundamentação teórica sobre a organização, cultura organizacional, cultura e organização no Brasil, estilos de liderança, mudança na organização, a resistência à mudança e cultura/liderança e comunicação/informação como elementos da mudança.

No terceiro capítulo descreve-se a metodologia utilizada: pesquisa qualitativa com estudo de caso histórico organizacional.

No quarto capítulo contextualiza-se a organização em estudo na região da Fronteira Oeste do RS relacionando-a com os organismos de classe dos quais faz parte.

No quinto capítulo são descritos os vinte anos estudados, divididos por quatro períodos, a partir da diretora. São analisados os dados coletados e apresentados os resultados da pesquisa.

No sexto capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações para futuros trabalhos, e por fim, no sétimo e último capítulo constam as referências das fontes bibliográficas utilizadas para elaboração da presente dissertação.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo apresentamos a fundamentação teórica dos conceitos da organização, da cultura organizacional, dos estilos de liderança, da mudança na organização e da resistência à mudança, bem como os elementos da cultura e da mudança.

### 2.1 Organizações

No cotidiano de nossa existência, sentimos a necessidade de organizar a vida. Isto compreende as relações fundamentais do ser humano, consigo mesmo, com o mundo, com o outro e com a transcendência.

Somos constantemente desafiados por este nó de relações. Dentro do espaço que habitamos, num tempo determinado, nos mostramos capazes de nos organizar, de escolher a melhor resposta frente aos desafios, de experimentar, mudar e criar, de ir tecendo o que compõe o próprio do ser humano.

Aos poucos sentimos que criamos um modo habitual/próprio de interpretar e habitar o mundo. A isto chamamos de *ethos*. É o ser enquanto se organiza histórica e culturalmente. Ele emerge num mundo cultural, de um grupo determinado, num momento da história humana. (Agostini, 1997).

Desde o início da humanidade, o ser humano se reuniu para realizar determinadas tarefas. Inicialmente, se agregavam em famílias, depois em tribos, e clãs e, finalmente, em unidades sociais mais avançadas e complexas. Até o século passado, predominantemente agrário, as organizações não despertavam muito interesse por parte dos estudiosos. Na passagem do século XIX



para o século XX se verifica a transição da sociedade agrária para uma sociedade industrial, resultando em transformações de natureza sócio-cultural, econômica e científica. Porém as grandes transformações do século XX e início do século XXI nos permitem falar em mudanças de era especialmente nos aspectos sócio-econômicos: sociedade da informação e do conhecimento e no aspecto ético-cultural, resumida em complexidade e competência. (Anunciar, 2003)

Os valores culturais se perpetuam entre as gerações, através das organizações (Nadler *et al.*, 1994). Em seu significado mais amplo, são as organizações que constituem os meios para a consolidação das sociedades. Daí resulta a importância dos estudos historiográficos das organizações, para que se possa compreender os fundamentos das sociedades, sendo que sua principal função é o fornecimento de bens e/ou serviços a seus respectivos ambientes.

As primeiras definições a respeito de organizações apresentavam caráter predominantemente racional e mecanicista, e preconizavam uma forte ênfase na ciência econômica. Assim, toda a crença básica da teoria da administração clássica e sua aplicação moderna sugerem que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que operam de maneira tão eficiente quanto possível (Morgan, 1996). O fato deste modelo atribuir relativamente pouca atenção aos aspectos humanos da organização o fez receber críticas contundentes como um sistema mecânico fechado, preocupado somente com os princípios do planejamento interno.

Morgan (1996) ressalta que as organizações raramente são propostas como um fim em si mesmas. Elas geralmente são instrumentos criados para se atingirem outros fins. Sob este foco, o autor analisa as origens da organização mecanicista, fundamentando-as na instrumentalidade criada e aperfeiçoada para a realização de atividades orientadas para um fim particular.

Para Etzioni (1973) e Schein (1982) as organizações são definidas como principal meio de realização do trabalho produtivo e da criação do valor

econômico. Também são um importante meio através do qual as pessoas satisfazem as suas necessidades de realização pessoal e de filiação. São reconhecidas como células que podem ser consideradas como unidades sociais ou agrupamentos humanos institucionalmente constituídas para a realização de objetivos específicos, Etzioni (1973).

Para Blake & Mouton (1987) existem algumas características das organizações que parecem ser universais, independente do objetivo da organização da missão ou da linha de trabalho. A administração eficaz desses elementos universais ou seja, os objetivos da organização, as pessoas para desenvolver a produção e o poder resultante da atribuição de autoridade a algumas pessoas para chefiar outras (hierarquia) leva ao sucesso.

Existem várias definições de organização. March & Simon (1975) destacam o sistema de atividades interdependentes caracterizadas pela consciência dos participantes da organização por um alto grau de direção racional do comportamento. Weber *apud* Etzioni (1973) destaca a importância dos aspectos racionais das organizações apresentando especialmente um estudo dos modos de autoridade, representada nas estruturas organizacionais pela autoridade tradicional legal e pela autoridade carismática.

Para Barnard (1979), a organização é um subsistema do sistema cooperativo. Nesse sentido considera-se a organização como a cooperação de duas ou mais pessoas. Os sistemas cooperativos se constituem de pessoas, entre as quais se processa a interação. A organização é o elemento comum que liga os sistemas cooperativos a outros sistemas se transformando num conjunto concreto e total, de natureza cooperativista. Para Barnard (1979), o conceito mais comum de uma organização é o de um grupo de pessoas, cujas atividades são coordenadas total ou parcialmente.

Schein (1982) define organização como a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão do trabalho e função e através

de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. Nesta definição apresenta as seguintes idéias básicas subjacentes: a coordenação a serviço da ajuda mútua dos membros da organização; os objetivos comuns; a diferenciação ou divisão do trabalho ou da função; e uma função integradora das demais propriedades.

Do ponto de vista sociológico, para Schein (1982) temos três tipos de organizações: As **organizações formais** sendo regidas por uma coordenação racional para a consecução de seus objetivos explícitos e comuns. A **organização social** consiste de um padrão de coordenação que surge espontânea ou implicitamente das interações pessoais, sem necessariamente envolver uma coordenação racional, e seus objetivos comuns são implícitos. A **organização informal** refere-se aos padrões de coordenação que surgem da interação entre os membros de uma organização formal mas que não fazem parte da mesma.

Para Fernandes (2001), organização são entidades que integram esforços comuns para alcançar objetivos coletivos. No sentido das organizações, ele se refere ao arranjo estrutural, às atividades, às relações hierárquicas, aos órgãos, aos objetivos e às atribuições.

Caracterizando a organização pós-empresarial, Kanter (1997) elenca alguns elementos que a identificam. Destaca que o gerenciamento busca explorar a oportunidade independente do lugar e da forma que aconteça ou independente do que a organização tenha realizado no passado, trazendo princípios empresariais à corporação estabelecida

Apesar de inúmeras definições sobre organização, todas convergem quanto à identificação das organizações, como sistemas que relacionam pessoas, tarefas ou atividades em que se buscam alcançar objetivos comuns.

Blau & Scott (1979) propõem uma classificação das organizações formais, com base nos principais beneficiários das mesmas, quais sejam: 01. associações de benefício mútuo, cujo principal beneficiário é o quadro social;

02. **firmas comerciais**, onde os beneficiários são os proprietários; 03. **organizações de serviços**, onde o grupo de clientes é o principal beneficiado; e, 04. **organizações de bem-estar público**, cujo benefício é o grande público. Porém o que lhes é comum é que possuem as mesmas características no que diz respeito à sua constituição e aos seus objetivos.

Blau & Scott (1979), afirmam que para se compreender a natureza de uma organização formal – hierarquia, normas, regras oficiais – é necessário investigar a rede de relações informais e as normas extra-oficiais, pois os padrões formalmente instituídos são aqueles que aparecem informalmente e se entrelaçam. A estrutura orgânica é influenciada pelos aspectos das relações informais e pelas normas e valores sociais.

Segundo Barnard (1979), a organização formal é um sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas conscientemente coordenadas, enquanto a organização informal é um agregado de contatos e interações pessoais e associação dos agrupamentos de pessoas. As disposições da organização formal estabelecem a moldura, enquanto que a organização informal acrescenta a profundidade, cor e textura ao **desenho organizacional**, numa alusão de que a vitalidade organizacional reside no âmbito informal (Nadler *et al.*, 1994), que se fundamenta na cultura da organização.

A organização, portanto, é constituída por um grupo de pessoas que desempenham atividades sob coordenação, com objetivos definidos. Ela é o elemento comum que liga vários sistemas num conjunto concreto e total, de natureza cooperativa.

O modelo sócio-técnico de Tavistock, baseado nos estudos sobre as modificações sociais e tecnológicas de uma organização, concebeu a idéia de um sistema sócio-técnico. Esta concepção, por sua vez, influenciou o desenvolvimento das definições das organizações em termos de sistemas abertos. A idéia de um sistema sócio-técnico implica que qualquer organização produtiva ou parte da mesma é uma combinação de tecnologia e de um sistema

social, enquanto a idéia de um sistema aberto implica na interação da organização com seu ambiente (Schein, 1982).

As organizações são constituídas de conjuntos de eventos estruturados, os quais assumem formas com propriedades dinâmicas. Pelo fato da organização se estruturar com base em suas diversas funções, se atribui a ela o vínculo com outras organizações do ambiente. Egri & Pinfield (1998) observam que a teoria dos sistemas abertos faz considerar as organizações como fenômenos dinâmicos, em constante ajustamento às mudanças ambientais.

Para Selznick (1971) a organização é o arranjo e a reunião de pessoal para facilitar a realização de algum objetivo de comum acordo, por meio da distribuição de funções e de responsabilidades. De forma mais generalizada, define a organização, como um sistema de atividades ou forças conscientemente ordenadas entre duas ou mais pessoas, levando a uma visão de que a organização formal constitui a expressão estrutural da ação racional. Para uma compreensão mais analítica, distingue-se a organização sob dois pontos de vista: 01. a organização como uma economia representando um sistema de relações que define a disponibilidade de recursos parcos, os quais podem ser utilizados em termos de eficiência e eficácia; e 02. a organização como um sistema social adaptável, conforme enfatiza a teoria contingencial (Morgan, 1996).

Em sua proposição de uma abordagem sociológica para a teoria das organizações, Parsons (1973) a concebe como detentora de uma estrutura descritível assim como qualquer sistema social. Esta condição pode ser descrita e analisada como ponto de partida, sob dois pontos de vista: sob o ponto de vista cultural e institucional, utilizando os valores do sistema e sua institucionalização em diferentes contextos funcionais e, sob o ponto de vista do grupo ou do papel que considera as suborganizações e os papéis dos indivíduos que participam do funcionamento da organização.

Admitindo a definição de organização como um subsistema de um sistema social de maior amplitude, Parsons (1973) conclui que o sistema de va-

lor da organização implica na aceitação básica dos valores mais generalizados do sistema social superior. Para o autor, a organização se distingue dos demais sistemas sociais, por meio de sua priorização da atenção para a consecução de uma meta específica, atribuindo-se a característica de racionalidade. Para Barnard (1979), a priorização para determinadas metas é identificada como objetivo organizacional.

Lawrence & Lorsch (1973) afirmam que os problemas básicos de uma organização são a diferenciação e a integração que se desenvolvem a partir do ambiente e da tecnologia. A diferenciação consiste na subdivisão da organização em vários subsistemas ou unidades organizacionais voltados a uma tarefa especializada. A integração é o processo que busca a unidade de esforços e de coordenação entre os vários subsistemas ou unidades organizacionais.

No primeiro postulado da teoria sobre o equilíbrio organizacional apresentada por March & Simon (1975), a organização é definida como um sistema de comportamentos sociais interrelacionados de um dado número de pessoas participantes da organização, as quais recebem desta os estímulos e concedem, em contrapartida, as suas contribuições. Tanto March & Simon (1975) como Merton *apud* Etzioni (1973), focalizam a articulação entre a personalidade como sistema e organização como unidade social.

Nessas idéias se reconhece que a organização está vinculada a seu ambiente através de pessoas-chave, no papel de elementos de ligação, que ocupam posições tanto na organização, quanto em algum sistema social. Por sua vez, as partes do ambiente se vinculam umas às outras, através de outras pessoas-chave que as representam. Os vínculos são os canais de influências entre a organização e seu ambiente. Nesse sentido, portanto, para que a organização possa compreender e lidar com o seu ambiente, ela deve descobrir e entender tais interdependências.

March & Simon (1975), concluem que uma organização é uma complexa coalizão de indivíduos e de grupos com diferentes objetivos, necessi-

dades, desejos, talentos e orientações. O estabelecimento dos objetivos e da tomada das decisões nas organizações, acontece através de um processo de contínua negociação, em torno do poder. Os membros da coalizão utilizam-se de inúmeras formas de pagamentos colaterais ou compensações para induzirem os outros a se juntarem a eles na busca de seus objetivos particulares.

Nadler *et al.*, (1994) usa a expressão **arquitetura organizacional** referindo-se à estrutura formal, ao projeto de práticas de trabalho, à natureza da organização informal e aos demais processos relativos ao pessoal. A definição da organização como um sistema aberto em interação com o ambiente, concebe-a constituída de vários elementos ou subsistemas que produzem o dinamismo vital para as organizações. A dinâmica e a correspondente vitalização da organização são os fatores que determinam os ciclos de vida e as transformações organizacionais.

No presente estudo, utiliza-se a definição de organização como um sistema aberto que compreende internamente a estrutura organo-funcional, as normas e políticas, a estratégia, o acervo e as instalações físicas que representam um conjunto dos tangíveis, bem como a cultura e os valores internos.

No contexto externo, foram considerados o ambiente operacional e o ambiente geral, conforme definem a abordagem contingencial. No ambiente operacional, considera os pais e os estudantes que são os clientes da organização, os fornecedores, os mantenedores, o governo e todos os níveis que exercem influências sobre a organização, na qual se insere o Colégio Divino Coração (CDC).

O ambiente geral também é considerado nesse estudo sendo constituído pelas condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, sociais e culturais, com as quais a organização exerce interação mútua.

## **2.2 Cultura organizacional**

Na literatura, ora apresentada, se busca o aperfeiçoamento conceitual metafórico que propicie abordagens mais profundas e abrangentes para compreender a complexidade das organizações.

As conceituações para a compreensão da cultura e da organização variam conforme o autor. Cultura pode ser tomada, metaforicamente, como uma espécie de lente, através da qual as pessoas vêem o mundo e que as leva a considerar o seu modo de vida como o mais natural.

É de fundamental importância clarear o conceito de cultura, pois “corre-se o risco de transformar a cultura organizacional numa grande vala comum onde se sepultam, indiferentemente, todos os problemas de origem mais obscura, bem como todas as propostas de mudanças abstratas” (Fleury & Ficher, 1996).

### **2.2.1 Conceituação**

Para Morgan (1996) a palavra cultura se derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra, referindo-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. Quando se fala sobre sociedade, enquanto cultura, está sendo usado a metáfora da agricultura para chamar a atenção de aspectos muito específicos do desenvolvimento social.

A partir da década de 50, a Teoria Geral da Administração mostrou-se insuficiente para continuar explicando os fenômenos administrativo-organizacionais que se manifestavam em decorrência das transformações sociais, econômicas, políticas e/ou culturais. Em decorrência, partiu-se para novos campos de conhecimento, como a Administração por Objetivos (1950) a



Estrutura Organizacional (1960) e a Administração Estratégica (1970) até se chegar à Cultura Organizacional (1980), que trouxe para o espaço organizacional conceitos como cultura e identidade.

Vários aspectos da ciência moderna e da contemporânea têm colaborado para a compreensão da cultura organizacional. Fleury (1996, p.15-16) assim se expressa: “Ao nosso ver é possível distinguir, três tipos de postura com referência à investigação dos fenômenos culturais das organizações. A postura empiricista, a postura do antropólogo e a postura do clínico ou terapeuta”.

A partir de Crozatti (1998) apresentamos três ramos do conhecimento que estudam o comportamento humano como chave de leitura para decifrar a cultura: Antropologia, Sociologia e Psicoantropologia.

Na visão da Antropologia seus estudos são geralmente realizados em sociedades primitivas, por considerar que estas possuem estruturas culturais menos complexas, o que pode facilitar o trabalho do pesquisador. Neste sentido, o antropólogo normalmente vive com o grupo estudando como se fosse um membro nativo, até identificar o significado dos diversos símbolos, sejam eles concretos, como os artefatos, ou subjetivos como a linguagem ou os ritos e cerimônias.

Na visão antropológica, a cultura representa um conjunto de símbolos (artefatos, língua, estrutura familiar, etc.) partilhados pelos membros de um grupo de pessoas. Na organização, a qualidade e a quantidade das instalações e dos materiais consumidos e produzidos, a ordem do layout, são exemplos de artefatos. Através destes, podem ser identificados valores da cultura da organização.

A Sociologia, nascida na época da Revolução Industrial e do despertar do racionalismo na Europa, estuda as estruturas sociais. No enfoque cultural a sociologia estuda os relacionamentos sociais para entender a formação da identidade do indivíduo e da coletividade. Habermas (1983, p. 15) apresenta

“o modelo do agir comunicativo, derivado da mudança da compreensão transcendente para a compreensão imanente de mundo, como conseqüência da evolução da humanidade”.

Conclui-se, então, que para a Sociologia a cultura representa um conjunto de significados, aprendidos das descobertas e relacionamentos pessoais vivenciados em grupos de pessoas, que permitem a construção de identidade individual e de (no) grupo.

A Psicoantropologia identifica a cultura visualizando o indivíduo e sua história de vida no relacionamento com outros indivíduos. Esta ciência parte do eu e olha em direção ao nós. Os dados registrados na memória de cada pessoa são a base para a formação da cultura. A história dos relacionamentos e, principalmente, os sentimentos registrados na mente de forma permanente, estabelecem os conceitos que estruturam a visão da cultura de cada indivíduo.

A conclusão na visão Psicoantropológica é de que a cultura pode ser expressa como o conjunto de dados resultantes das interações ocorridas durante a história de vida de uma pessoa, que estão implícitos no eu individual por estar registrado na sua memória, os quais determinam seu comportamento. Estes dados podem ser mudados a partir de novas interações que impliquem em registros de novos dados e, conseqüentemente, em nova percepção da realidade; ou, a partir da tomada de consciência do indivíduo sobre os mesmos, decidindo agir sobre a realidade e, então, modificá-la.

A partir destes enfoques a cultura organizacional passa a ser percebida como um sistema de ações, valores e crenças compartilhados, que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros. Para Schermehor (1999) assim como não há duas pessoas com a mesma personalidade, não existem duas culturas organizacionais perfeitamente idênticas.

Tem-se como desafio “compreender se a cultura organizacional, é resultante das consciências humanas ou se tem vida própria, ou mesmo se ela

existe independentemente como atributo organizacional”. (Brito & Brito, 2000, p. 17).

Jeffecut (1994) realiza a leitura da cultura organizacional com a forma de estratificação. É vista como uma Unidade de análise onde a cultura organizacional é caracterizada em termos das relações entre o todo cultural e as suas partes (subculturas). Possui a dinâmica da transição, sendo analisada em termos de sua permanência ou instabilidade, incluindo a compreensão das ambigüidades e dos paradoxos culturais. Tem como foco a dinâmica da persistência e da mudança organizacional que articulam a produção e a reprodução cultural. E por último, traz presente a orientação do analista onde as abordagens são caracterizadas, segundo a postura teórica e ética dos analistas. Afirma que os debates, acerca do tema cultura e simbolismo organizacional, têm conduzido a diferentes estilos de interpretação. No Quadro 01 apresentamos suas principais características.

QUADRO 01 – Cultura e simbolismo (Jeffecut, 1994)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Narrativas que expressam o gerencialismo recorrente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Narrativas expressam um humanismo crítico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura é abordada como uma propriedade, um sistema simbólico estável, definido e hierárquico. A cultura está sob a custódia da administração, abordada como expressão da autoridade e de privilégios “cola simbólica”, por intermédio da qual as forças desintegrativas e disfuncionais são controladas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura é teorizada como expressão criativa dos membros de um contexto organizacional específico, sendo vista como fenômeno social da natureza coletiva; um sistema de significados construídos socialmente que tem a função de mediar os conflitos de interesses e de negociar e controlar a ordem vigente.</li> </ul>

As organizações são socialmente construídas. Segundo Scott (1995), implica interpretá-las a partir da compreensão dos seus diversos atores sociais, não esgotando assim o debate sobre as variações metodológicas.

Schein (1992) afirma ser possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os membros.

Para Bowditch (1992) a cultura organizacional tende a ser exclusiva para cada organização específica, sendo composta por uma dimensão subjetiva e outra objetiva.

Vários autores apresentam a dimensão objetiva e a dimensão subjetiva da cultura organizacional. A dimensão objetiva da cultura organizacional se refere aos artefatos visíveis criados pela organização. É o nível mais emergente que a cultura organizacional se expressa. Já a dimensão subjetiva da cultura envolve os significados que os indivíduos atribuem à realidade. A noção de significado pertence ao universo simbólico que, na maioria das vezes, tem a aparência de intangível e requer uma abordagem interpretativa.

Bordieu (1989) vê a cultura como uma expressão de significados subjetivos, construídos, mantidos, ensinados e modificados pelos atores sociais e também como estrutura, à medida que objetiva atividades e práticas sociais. Para Pettigrew (1979) – A cultura organizacional é um conjunto de significados coletivamente aceitos por determinado grupo, ou melhor, é um conjunto ideológico de símbolos, discursos, crenças, rituais e mitos. Já Schein (1989, p. 22) discorda desta homogeneidade e define a cultura como um produto aprendido nas experiências pelo grupo, descrevendo-a como:

Um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, na medida em que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e então para se ensinar aos novos membros o modo correto de pensar, perceber e sentir em relação a esses problemas.

Para Fleury (1992), cultura é um conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais que, em sua capacidade

de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto a ordem quanto a comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Para Santos (2003) a cultura organizacional é composta por valores e crenças compartilhados pelos integrantes de uma organização. Funciona como um mecanismo de controle, aprovando ou proibindo informalmente, comportamentos, além de dar significado, direção e mobilização para seus integrantes.

### 2.2.2 Elementos da cultura organizacional

Como vimos anteriormente, a cultura das organizações é rica em valores, símbolos, ritos e rituais, histórias, mitos, etc. Para Bowditch (1992) há fatores básicos de uma cultura que fazem diferença substancial nas atitudes e nos comportamentos de seus integrantes sendo eles a extensão das crenças e valores amplamente compartilhados e claramente ordenados. Algumas dimensões da cultura organizacional parecem ser bastante universais como por exemplo: valores organizacionais, cultura gerencial, heróis organizacionais, histórias e mitos da organização, tabus, ritos, rituais da organização...

Para Crozatti (1998) as principais características da cultura podem ser percebidas através dos seguintes conceitos:

- **Crenças:** verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;
- **Valores:** elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo;
- **Costumes:** materialização dos valores e crenças através dos realizados de forma um tanto quanto sistemática;
- **Ritos:** operações rotineiras executadas para êxito das atividades;

- **Cerimônias:** encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes;
- **Rede de comunicação informal:** A rede de comunicação informal funciona como excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada.

De acordo com Schein

a cultura organizacional é aprendida, transmitida e mudada, dependendo dos níveis em que ela se encontra. Esses níveis são: 1. artefatos e criações (elementos visíveis): como as pessoas se vestem, a disposição das salas etc; 2. valores e crenças: aquilo que o grupo acredita permear suas ações; e 3. pressupostos básicos: determinam como membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Fica no inconsciente das pessoas. (1992, p. 17)

### 2.2.3 Cultura e organização no Brasil

Segundo Diribarne (1989) afirma-se que os seres humanos vivem em um universo de significações. Eles decodificam sem cessar, não apenas as palavras de seus semelhantes, mas também suas expressões, suas posturas, suas ações dos mais variados tipos, sempre lhes atribuindo um sentido. Ocorre da mesma forma com os sentidos que vão assumir suas próprias ações. Essa significação está muito longe de ser universal e está sempre relacionada a uma espécie de linguagem particular.

Antes de mais nada, a cultura é a linguagem, é o código. Ela fornece um referencial que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e a suas próprias ações. Ela designa, classifica, liga e coloca em ordem. Define os princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, desde os grupos totêmicos até as categorias profissionais.

A cultura fornece esquemas de interpretação que dão sentido às dificuldades da existência, apresentando-as como elementos de uma ordem ou co-

mo fruto de sua perturbação. Longe de fixar para cada um papéis dos quais não se pode escapar, a cultura influencia as orientações que tomam, no sentido de cada conjunto social, os jogos estratégicos por meio dos quais cada indivíduo defende seus interesses e suas convicções.

Hofstede (1984) na pesquisa realizada junto a diferentes executivos de vários países, que trabalham para a mesma empresa, descobre a importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores no que diz respeito ao trabalho. Tentando fazer um sumário das diferenças mais importantes, é fundamental notar que Hofstede descobriu que tanto administradores, quanto funcionários e operários podem ser situados ao longo de quatro dimensões básicas: 1. individualismo e coletivismo; 2. distância de poder; 3. nível em que se evita a incerteza; e 4. masculinidade e feminilidade.

Baseado nas amostras de Hofstede (1984) e de Carlos Alberto Arruda (s.d.), Motta (1997) afirma que as empresas brasileiras são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores geralmente autocráticos. No Quadro 02 são apresentados os traços da cultura brasileira e suas características chaves no que diz respeito às organizações no Brasil.

QUADRO 02 – Traços e características chaves das organizações brasileiras (Freitas, 1994)

TRAÇO	CARACTERÍSTICAS-CHAVES
<b>1. Hierarquia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais.</li> <li>▪ Distância nas relações entre diferentes grupos sociais.</li> <li>▪ Passividade e aceitação dos grupos inferiores.</li> </ul>
<b>2. Personalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedade baseada em relações pessoais.</li> <li>▪ Busca de proximidade e afeto nas relações.</li> <li>▪ Paternalismo: domínio moral e econômico.</li> </ul>

Continuação do Quadro 02.

TRAÇO	CARACTERÍSTICAS-CHAVES
<b>3. Malandragem</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social.</li><li>▪ Jeitinho.</li></ul>
<b>4. Sensualismo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.</li></ul>
<b>5. Aventureiro</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mais sonhador do que disciplinador.</li><li>▪ Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.</li></ul>

A análise da cultura contribui para gerenciar mudanças nas organizações. Para analisar a cultura, é necessário que recorramos a nossas origens, a nosso desenvolvimento e a um perfil de como somos hoje.

#### 2.2.4 Elementos para análise da cultura organizacional

Alves (1997) baseado em Schein (1982) afirma que dentre as múltiplas e relevantes dimensões de diagnóstico e análise da cultura empresarial que deve ser objeto de atenção, é imprescindível observar alguns itens para o delineamento da cultura da empresa.

• **Artefatos Visíveis:** Com frequência reproduzem o sistema de valores predominante na organização. Ex.: nome da empresa, cartazes, quadros, bandeira, arquitetura, cores, vestuário, tipo de mobiliário, comunicação visual, recepção aos visitantes, equipamentos, papéis na mesa.

• **Ambiente Empresarial:** Entrevista com os fundadores, gerentes, líderes informais, pessoas típicas da empresa ou que lá estão há muito tempo; Perfil das pessoas – Chave de organização: origem, escolaridade, opções políticas religiosas, sociais; Caracterização da personalidade dos líderes (firme, justo, acessíveis, motivados); Análise da forma como a empresa tem reagido aos incidentes críticos ou acontecimentos marcantes, ao longo de sua exis-



tência; Circunstâncias de criação; Problemas e respectivas soluções; Forma de inserção da empresa no seu contexto; Como tem reagido às ameaças, crises, oportunidades...; Ocorrências sociais (greves, acordos, benefícios); Clareza de direção e nitidez de objetivos; Evolução da estrutura organizacional-administrativa; Rotatividade absenteísmo; Qualidade no relacionamento; Mecanismos de motivação para o trabalho.

• **Sistema Gerencial –Administrativo:** Estilo da gerência; Modo de distribuição das tarefas: por funções, projetos, interesse; Ênfase no trabalho: qualidade, custos, clientes, criatividade...; Uso do tempo: passeiam, lêem, estão em reunião, ao telefone; Padrões de movimentação: quem vai aonde e quem chama quem; Importância da autoridade e do *status*; Coordenação e interdependência horizontal; Natureza das relações verticais e superior – subordinado; Estrutura organizacional indefinida, rígida, flexível, adaptativa.

• **Sistema de Comunicação:** Imagem e auto-imagem da empresa; Sistema de linguagem, vocabulário; Natureza, fluxo e direção das informações; Meios de Comunicação escritos; Processos de comunicação orais: falas, reuniões, telefonemas...; Discurso da Empresa.

• **Processo Decisório:** Centralizado ou descentralizado; Grupal ou individual; Lento ou rápido; Racional ou intuitivo; Autoritário ou participativo; Adequação das decisões em relação aos valores.

• **Sistema de Símbolos:** Heróis – quem são, quando, como e por que são ungidos...; Ritos, festas e cerimônias (intensidade, periodicidade, finalidade); Mitologia da empresa: a que se referem os mitos; Totens: o que indicam; Estórias e sagas: existência e natureza.

• **Endoculturação e Treinamento:** Teor do processo de socialização dos novos membros; Estratégias de integração dos novatos; Reação da empresa para as condutas consideradas desviantes; Práticas de ensino-aprendizagem; Formas de recrutamento e critério de seleção;

• **Cooperação e Conflito:** Níveis de cooperação ou de competição, entre pessoas e grupos; Intensidade de compartilhamento dos sentimentos pessoais; Como e por quem os conflitos são administrados.

### **2.3 Estilos de liderança**

Todas as organizações humanas necessitam de liderança. Ela é essencial especialmente nas empresas e nas demais atividades administrativas. A visão de liderança, como função gerencial, é comum nas teorias humanísticas de organização, principalmente as estabelecidas a partir da década de 60. Os estudos de Mintzberg (1973) incluíram a liderança como função essencial do dirigente.

Para Nadler (1993) a liderança influencia no comportamento organizacional. Pode tomar decisões em separado da distribuição de recursos, pode escolher quais as pessoas que ocuparão posições-chaves, e pode tentar influenciar outras pessoas, através de seus próprios atos, mas sua influência é limitada às decisões, cargos e pessoas com as quais estão em contato regularmente.

Utilizam-se vários termos para indicar o indivíduo que possui responsabilidade: administrador, presidente, chefe, diretor, executivo, gerente, supervisor. Referem-se todos à atividade de obter resultados com e mediante pessoas.

Ao abordar uma determinada situação, o gerente não atua conforme a realidade objetiva, mas conforme sua percepção subjetiva dessa situação. Existem diferenças individuais entre as lideranças com referência à medida como eles abordam os problemas e essas diferenças tornam distinta cada situação concreta de trabalho. Sob essas diferenças individuais, existem diversos temas comuns, ou seja diversos conjuntos de premissas (base sobre a qual uma pessoa age) que fazem parte das crenças e das atitudes dos gerentes e constituem a teoria que orienta seu comportamento. (Blake & Mouton, 1987).

As várias teorias comportamentalistas contribuem para identificar os princípios da motivação humana. Analisar e identificar a qualidade das ações que nela se fundamentam é imprescindível para a mudança das premissas que não correspondem ao comportamento da liderança.

As teorias sobre estilos de liderança são teorias que estudam a liderança em termos de estilo de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, as maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta, resultando o seu estilo de comportamento de liderar.

A principal teoria que explica a liderança, através de estilos de comportamento, sem se preocupar com as características de personalidade, é a que se refere a três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

- **Autocrática:** Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias de modo imprevisível para o grupo; O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho; O líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

- **Democrática:** As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder, quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates; A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem a liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.

- **Liberal:** Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder esclarecendo que poderia fornecer informações; Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder; O lí-

der não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Blake & Mouton (1964) realizaram estudos que identificaram duas categorias de comportamento, ou seja, a orientação para a produção e a orientação para o empregado. Os líderes orientados para o empregado estavam associados a uma produtividade elevada do grupo e a uma satisfação profissional também elevada. Já os líderes orientados para a produção originavam menor produtividade do grupo e satisfação do trabalho, se preocupando fundamentalmente com o cumprimento das tarefas e menos com as relações interpessoais.

O Grid, como estratégia de análise e resolução dos problemas de produção/pessoas, surgiu como uma tentativa de compreensão do conflito existente entre os altos dirigentes de uma organização em que se realiza um projeto de desenvolvimento. Permite adotar princípios comprovados cientificamente que conduzem à eficácia na produção e promovem um comportamento mentalmente sadio. Eis alguns princípios: confiança mútua, participação ativa, comunicação aberta, resolução do conflito, responsabilidade pessoal...

As categorias de comportamento são as seguintes:

- **Orientação para a produção:** pode ser representada pela busca de novas direções para o crescimento da organização que poderão ser com aquisições ou pesquisas de cunho inovador. Podem estar presentes na amplitude e na qualidade das decisões políticas, no número de idéias criativas que são revertidas em valor agregado ao produto. E, em um Colégio, é possível medir o resultado pelo número de estudantes matriculados, aprovados, pela carga horária, pela aprovação no vestibular, etc. Produção é tudo aquilo para cuja realização a organização contrata pessoas.

- **Orientação para as pessoas:** a liderança é exercida com/e mediante pessoas, por isso suas premissas a respeito das pessoas são importantes para a

eficácia gerencial. A orientação para as pessoas se manifesta de muitas maneiras diferentes. Alguns líderes dirigem seus esforços para garantir que os subordinados os apreciem, outros que cumpram tarefas. Outros também refletem a orientação para pessoas com a preocupação em alcançar resultados com base na confiança, na obediência ou na simpatia, assim como a compreensão e o apoio a alguma pessoa que esteja passando por dificuldades. A reação dos subordinados depende da natureza dessa orientação e poderá ser de entusiasmo, ressentimento, apatia, envolvimento, comprometimento, abertura ou resistência e inovação.

Essas duas orientações estão representadas na Figura 01 por duas escalas de nove pontos. O número um representa a orientação mínima. O número cinco representa a orientação média. O número nove representa orientação máxima. A maneira como a liderança combina essas duas orientações define o seu estilo de liderança e por conseguinte sua capacidade de gerenciar.

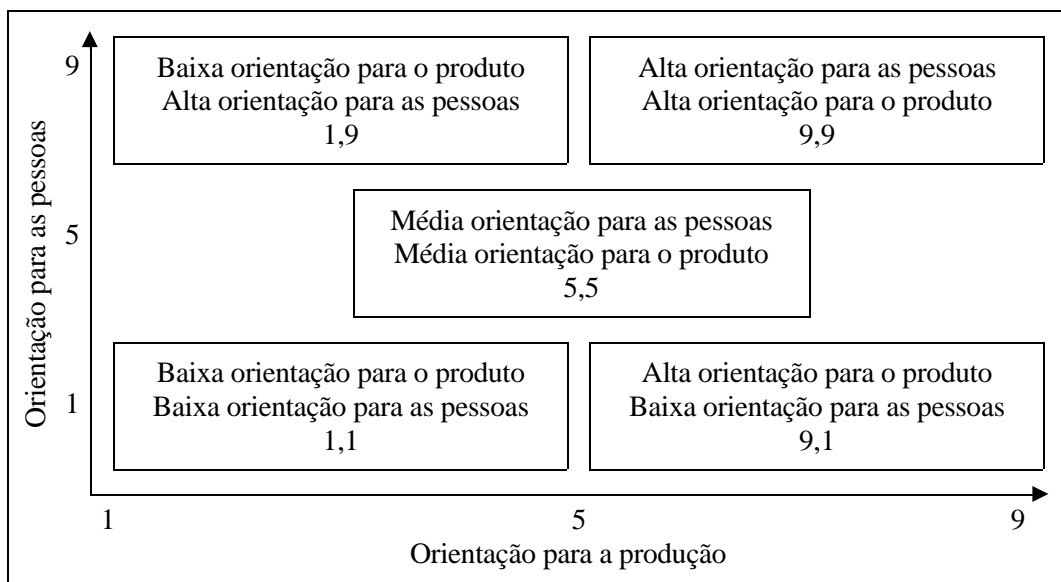


FIGURA 01 – Teoria comportamental (adaptação de Blake & Mouton, 1987, p. 13)

9,1 – No canto inferior direito do Grid, combina-se uma orientação máxima (9) para a produção com uma orientação mínima (1) para as pessoas. Atuando com base nessas premissas, o gerente se concentra em maximizar a produção mediante o exercício do poder e da autoridade, e em exercer o controle sobre as pessoas exigindo submissão. Esta é a orientação 9,1.

1,9 – O estilo 1,9 situa-se no canto superior esquerdo. Aqui uma orientação mínima (1) para a produção se alia a uma orientação máxima (9) para as pessoas. O principal cuidado é promover bons sentimentos entre colegas e subordinados.

1,1 – Uma orientação mínima tanto para a produção como para as pessoas é representada pelo 1,1 no canto inferior esquerdo. O gerente de estilo 1,1 realiza apenas o mínimo necessário para permanecer dentro da organização.

5,5 – O 5,5 está no centro. Sua teoria é chegar apenas até o meio do caminho, procurando acompanhar os outros, o que afinal resulta na conformidade com o *status quo*.

9,9 – A orientação para a produção se integra em alto nível com a orientação para as pessoas no canto superior direito. É a gerência em equipe. Orienta-se para as metas e procura alcançar resultados de alta qualidade e em grande quantidade através da participação, envolvimento, comprometimento e resolução dos conflitos.

Um ou vários conjuntos de condições influenciam a adoção de um ou de outro estilo gerencial dominante por uma pessoa em uma determinada situação, organização (relacionado às normas), a situação (crise, expansão...), aos valores (pessoais), a personalidade ou a oportunidade.

Os aspectos básicos dos vários estilos Grid são caracterizados a partir das funções gerenciais de planejamento, organização, direção, controle, administração de pessoal, administração por objetivos. Traz como consequência a caracterização da organização e as implicações a longo prazo.

A dinâmica da liderança é percebida pelas atitudes que revelam motivações positivas e negativas, emoções básicas e um determinado tipo de pensamento.

A Teoria de Liderança Situacional foi desenvolvida por Hersey & Blanchard (1986). Sustenta uma concepção diferente das demais teorias quanto à postura de liderança de um gerente, no momento em que enfatiza a relevância da liderança gerencial, frente a uma mudança de situação de poder, ele ter a capacidade de provocar uma mudança no estilo de sua liderança. O líder eficaz é aquele que consegue liderar de acordo com a diversidade do nível de maturidade de seus subordinados, por ocasião da consecução de suas diversas atividades profissionais.

Levando em consideração que o estilo de liderança, a ser adotado por determinado líder, depende do nível de maturidade das pessoas que o mesmo deseja influenciar. Devemos definir maturidade, como o posicionamento tomado frente à capacidade e à disposição. O conceito de maturidade se divide em duas dimensões: maturidade de trabalho (capacidade de fazer) e maturidade psicológica (disposição para fazer alguma coisa).

Para Blanchard, o líder deve conduzir as pessoas ao longo de uma linha de evolução: de direção até delegação, passando pela fase de orientação e apoio. Atualmente com a aplicação do conceito de inteligência emocional, desenvolvido por Goleman (1995), muitos demonstram que, quanto mais estilos um líder contiver, melhor será o seu clima e o seu desempenho.

## **2.4 Mudança na organização**

Neste tempo, marcado por profundas mudanças culturais, de redescoberta da pessoa, do meio ambiente, do social, percebemos que o processo de mudança é inerente à vida, à história e ao passar do tempo. A mudança nas

organizações é uma questão de sobrevivência, tendo em vista a globalização, a competitividade, a produtividade e a reengenharia.

Embora o tema da mudança organizacional não seja novo, ele somente adquire maior relevância nos últimos anos. Até meados da década de 70, a mudança organizacional correspondia, predominantemente, ao projeto ou redesenho organizacional, quando se reformulavam normas e processos e se redimensionavam as relações hierárquicas e funcionais através de novas estruturas orgânicas. Nesse sentido, geralmente desenvolviam-se as adaptações internas da organização para implementar funções, atender a novos mercados e/ou desenvolver novos produtos.

Nadler *et al.* (1993) apontam que, desde a década de 1960, observavam-se sinais de mudanças organizacionais em que vinham se abandonando o tipo de **burocracia mecânica** representado, através de estruturas formais, passando a serem utilizadas forças de trabalho e de equipes para conseguir maior flexibilidade.

Neste processo de aprimoramento de novas concepções organizacionais, as noções de organizações como máquinas vão sendo substituídas por noções de organizações como cérebros, ou seja, aquelas que aprendem a aprender, passando pela concepção de organizações orgânicas como sistemas abertos (Morgan, 1996), em interação com o ambiente. A teoria contingencial enfatiza a adaptação da organização ao ambiente principalmente com Burns e Stalker, nos anos 50. “O estudo desses autores enfatizou que a adaptação bem sucedida da organização ao meio ambiente depende da habilidade da alta administração em interpretar as condições frente à organização e adotar um curso de ação significativo” (Morgan, 1986, p. 56).

Fernandes (2001), ressalta a necessidade de um planejamento com a visão da trajetória desejada, especialmente com a tarefa de sinalizar situações que possam comprometer os resultados esperados, ou seja, de controlar o setor. Este tem influência direta sobre o ambiente. Filho *in* Fernandes (2001),



afirma que toda organização tem por finalidade transformar recursos humanos, tecnológicos e materiais em produtos (bens ou serviços) com retorno econômico favorável, em harmonia com o meio ambiente.

O ambiente é apontado, geralmente, como uma das principais fontes de pressão que desencadeia um processo contínuo de adaptação organizacional (Lawrence & Lorsch, 1973).

A existência da organização está condicionada à sua capacidade de interagir com o ambiente e monitorar as variáveis que a impactam, utilizando as estratégias adequadas, pois podem representar ameaças ou oportunidades para a organização. Hall (1984) destaca a vulnerabilidade organizacional às pressões do ambiente como uma das medidas de impacto do ambiente sobre a organização.

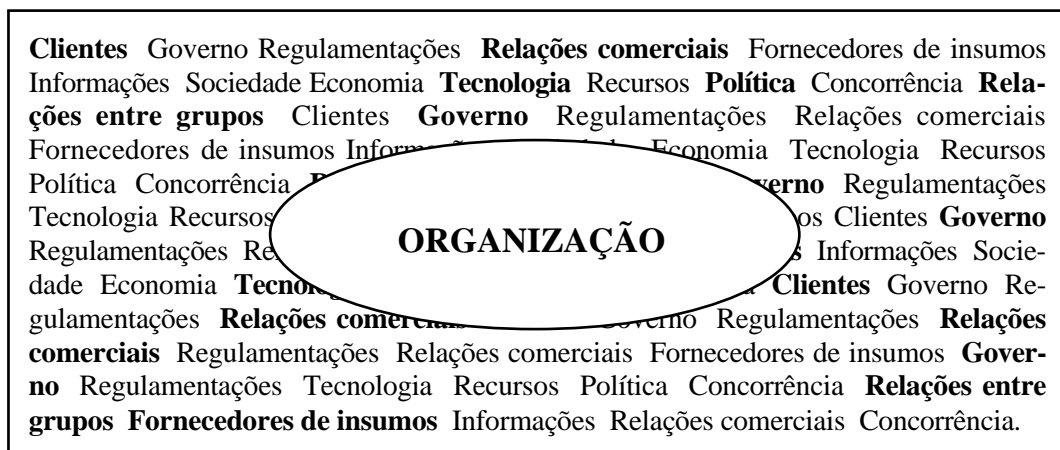


FIGURA 02 – Influência do ambiente na organização (Fernandes, 2001)

Os estudos realizados, por vários teóricos da administração, demonstram que a organização eficaz depende do equilíbrio entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia, o envolvimento e a necessidade das pessoas, bem como do ambiente externo que a organização expressa na tecnologia, normas do governo, flutuações do mercado... (Morgan, 1996). Isto implica em mudança de sistemas de administração, passando da burocracia para adhocracia.

Percebe-se que os sistemas de controle altamente centralizados tendem a tornar empresas lentas e ineficazes, quando lidam com circunstâncias em mudança. A estrutura simples da adhocracia trabalha melhor em ambientes instáveis, pois é adequada para o desempenho de atividades complexas e incertas em ambientes turbulentos. Nadler *et al.* (1994) lembram que as organizações, mesmo sendo prósperas, podem falhar se não reagirem às mudanças do ambiente. Produtos, procedimentos e formas organizacionais que levaram ao sucesso no passado, podem se tornar a causa da ruína no presente e no futuro.

Para Bennis (1976) as organizações modernas não podem simplesmente se desenvolver e se expandir pelos caminhos usuais. Para responder às necessidades da época, as organizações se tornarão sistemas temporários adaptativos e em permanente estado de mudança rápida. Sua estruturação dar-se-á em torno de problemas, cuja solução será confiada a grupos com diversas especializações e conhecidos como **força-tarefa** ou **task-force**. As estruturas tradicionais vêm dando lugar às estruturas flexíveis e temporárias, as quais são denominadas **orgânico-flexíveis**.

Nadler *et al.*, (1994) propõem a implantação da administração da qualidade total (TQM) como um processo de mudança cultural, com influência sobre todas as funções, culminando com a mudança de toda a organização. O enfoque fundamental na definição da TQM está na administração do processo, ao invés da administração funcional, como principal meio de promoção da melhoria continuada.

Na verdade, a TQM consiste em uma sistematização de princípios que influenciam a cultura organizacional, quais sejam: o trabalho que a organização tem de desempenhar, as pessoas que a organização atrai para realizar este trabalho, as disposições organizacionais formais (as estruturas, os sistemas e os processos) e a organização informal que evolui com o tempo e inclui valores, crenças, cultura e estilo operacional.

Segundo Pettigrew *in* Fleury, (1991) as organizações encontram dificuldades para gerenciar a cultura de uma organização. Apresenta como causa os seguintes problemas:

01. Problema dos níveis: a cultura existe em uma variedade de níveis diferentes na empresa. Refere-se às crenças e aos pressupostos das pessoas dentro da organização. É muito mais difícil modificar manifestações de cultura;

02. Problema de infiltração: a cultura se refere também aos produtos da empresa, às estruturas, aos sistemas, à missão da empresa, recompensas, socialização;

03. Problema do implícito: é difícil modificar coisas que estão implícitas no pensamento e no comportamento das pessoas;

04. Problema do impresso: a história tem grande peso na administração presente e futura na maioria das organizações;

05. Problema do político: refere-se às conexões entre a cultura organizacional e a distribuição, do poder na organização. Esses grupos de poder não estão dispostos a abandonar tais crenças;

06. Problema da pluralidade: a maioria das empresas não possui uma única cultura organizacional, podendo apresentar uma série de subculturas;

07. Problema da interdependência: a cultura está interconectada não apenas com a política da organização, mas com a estrutura - os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

Os analistas e consultores percebem com mais veemência que as diferenças culturais têm um grande impacto sobre o desempenho das organizações e sobre a qualidade de vida dos seus membros. Analisá-las, com cuidado, é fundamental para que ocorra um processo integrado de mudanças.

Hoje, percebemos que, obrigatoriamente, ocorrem mudanças nas organizações, pois em todos os níveis operacionais, pessoas estão lutando pela produtividade. Qualidade, inovação e valor estão substituindo o movimento

para a eficiência a curto prazo. As lideranças estão reconhecendo a necessidade de serem construídas organizações viáveis que tenham algum objetivo. Eles estão se tornando facilitadores, auxiliares, guias, treinadores (Schermerhor, 1999).

Vai-se delineando a necessidade de revigorar, de revitalizar a organização. Nessa ótica, a organização pode ser enfocada como um código de significados vivenciados por seus participantes em sua experiência comum ou como um mecanismo social, adaptado ao ambiente, produzindo bens e serviços.

Existem vários tipos de mudança:

### **Quanto à abrangência**

01. São mudanças radicais ou profundas: É intensa e envolve a todos. Conforme Senger (2000, p. 05), “geralmente inicia com um grupo piloto onde o conceito abstrato se transforma em capacidade ou a teoria inovadora se encontra com a prática”.

02. Mudanças Incrementais: São menos abrangentes, com impacto menos traumático. Ex.: introdução de novos produtos, novas tecnologias e novos sistemas e processos. Baseiam-se nas formas operacionais existentes para melhorá-las ou ampliá-las em novas direções.

Em ambos os casos, o sucesso depende em parte dos agentes de mudança, que são as pessoas e os grupos que assumem a responsabilidade de mudar os padrões existentes de outras pessoas ou sistemas sociais.

### **Quanto à origem**

01. São as mudanças não planejadas: ocorrem espontaneamente ou aleatoriamente. Ex.: greve, problema de relacionamento. A meta adequada é agir rapidamente para reduzir ao mínimo as conseqüências negativas e maximizar os benefícios possíveis.

02. Mudanças planejadas: resultam de esforços direcionados e específicos do agente de mudança, em resposta a uma lacuna de desempenho, ou seja, discrepância entre uma situação real e a desejada. Ex.: Processos de melho-

ramento contínuo. Requerem permanente atenção para detectar os problemas e as oportunidades e exigem ações para resolvê-las supondo comprometimento.

Para as mudanças planejadas, Hampton (1990), apresenta o modelo genérico do processo de mudanças na seguinte ordem: percepção de espaço entre objetivo e desempenho; diagnóstico da situação, planejamento da mudança, implementação, e avaliação. Apesar das variações quanto às etapas deste processo, ele pode ser isolado do conteúdo da mudança, e tornado explícito. Partindo deste modelo se podem desenvolver estratégias que orientarão as ações das mudanças.

Morgan (1996), apresenta três imagens das mudanças e respectivamente, o modo de administrá-las, pois elas fornecem elementos para avaliar o processo e a lógica das mudanças, conforme mostra o Quadro 03.

QUADRO 03 – Imagens da mudança (adaptação de Morgan, 1996, p. 274)

<b>TRÊS IMAGENS DA MUDANÇA</b>	<b>MODOS DE ADMINISTRAR A MUDANÇA</b>
Manifestação autopoética das nossas próprias ações.  (a lógica dos sistemas autoprodutores) Maturana e Varela	Mais consciência dos processos custos-referentes através dos quais se organizam e se reproduzem os respectivos ambientes e de que existe a capacidade de se mudar a natureza da mudança substituindo imagens egocêntricas por outras que reconheçam a interdependência em face dos outros.
Rede de causalidade mútua moldada por processos de <i>feedback</i> negativo e positivo. Maruyama	Atenção para a natureza das relações e interconexões e para que se gerenciem e replanejem estas relações de modo a influenciar os padrões de estabilidade e mudança. Análise em círculos
Processo dialético cuja contradição e a crise se revelam e são a lógica da mudança. Hegel, Marx, Mao Tse-tung	Encorajar a compreensão das opiniões que geram a mudança, que determinam o universo e que administram a mudança pelo reenquadramento destas posições. Estudo dos opostos.

A inovação também depende da cooperação dos atuais e dos novos profissionais. Para Mintzberg (1995) a burocracia profissional é uma estrutura inflexível, bem adequada para produzir seus resultados padronizados, mas inadequada para se adaptar à produção de novos. Para ele, a raiz dos problemas de inovação, se encontra no pensamento convergente, no raciocínio dedutivo dos profissionais que enquadram novos problemas em velhas rotulações.

As grandes obras de arte e a solução de novos problemas exigem raciocínio indutivo, quer dizer, a interferência de novos conceitos gerais ou programas oriundos de experiências particulares. Esse tipo de pensamento é divergente, quebra as velhas rotinas ou os padrões. E isso afronta tudo aquilo que a burocracia profissional é delineada para executar.

Na medida em que o ambiente se mantém estável, a burocracia profissional não encontra problemas. A burocracia continua aperfeiçoando suas habilidades e seu sistema de rótulos que a sustentam. As condições dinâmicas, porém, determinam a mudança: novas habilidades, novas maneiras de rotulá-las, bem como esforços criativos e cooperativos.

É comum as organizações se associarem com o objetivo de desenvolver cooperações de benefícios mútuos. Mintzberg (1995), argumenta que períodos distintos de estabilidade e de mudança podem ser identificados em organizações. Nas organizações mais criativas, com diferente e mais balanceado padrão de mudança e estabilidade percebem-se as mudanças, através de ciclos de convergência e de divergência.

No estudo das organizações de iniciativa privada, realizado por Pettigrew & Whips (1991) somados à ligação entre mudanças operacionais, estratégicas e a natureza dos recursos humanos como ativos e passivos, três dos fatores identificados podem ser apontados como relevantes para o trabalho das mudanças:

- Determinação do meio – somente as determinações do meio não são suficientes para a necessidade da organização se tornar aberta a sistemas de

aprendizado sobre seu meio. As estratégias de criação emergem em vários níveis quando a organização adquire, interpreta e processa informações sobre seu meio.

- Câmbio de liderança – o líder se constitui como ser altamente sensível ao contexto, claramente relacionado às circunstâncias materiais da empresa. Envolve as pessoas em todos os níveis de negócios, podendo, com ações que parecem ser corajosas, onerar a principal necessidade que foi construída: o clima para as mudanças.

- Coerência nas mudanças de administração – é abstrata, extensa, diversificada, e tem implicações na produção de bases opostas de conhecimento que desafiam os requerimentos de estratégias.

Para Kanter (1997), a fim de que as organizações possam evoluir para organizações mais horizontais, mais focalizadas, mais rápidas, flexíveis e com forte sentimento de amizade se deve enfatizar a sinergia, as alianças, as novas correntes (fluxo de novas possibilidades, de negócios dentro da organização). Assim, juntas essas ações fazem surgir três princípios, entrelaçando a flexibilidade necessária para enfrentar o desafio de fazer mais com menos:

- Minimizar obrigações e maximizar opções. Manter os custos fixos baixos e, sempre que possível, usar meios variáveis ou contingenciais para alcançar as metas corporativas.

- Conseguir alavancagem através de influência e combinação. Conseguir energia pelo acesso e pelo envolvimento em vez de fazê-lo pelo controle completo ou pela propriedade total.

- Encorajar a agitação. Manter as coisas em movimento. Encorajar o contínuo reagrupamento de pessoas, funções e produtos para produzir novas combinações criativas e inesperadas. Redefinir a rotatividade de pessoal como positiva (uma fonte de renovação) em vez de negativa.

### 2.4.1 Uma chave de leitura

Nos últimos anos, vários estudos foram realizados a fim de compreender a complexidade da cultura organizacional e ao mesmo tempo vislumbram quais os fatores que mais influenciam nesse processo de mudanças. As circunstâncias de mudanças pedem diferentes tipos de ação e de resposta.

Na perspectiva da mudança foi confirmado por Pettigrew's (1985) um estudo de mudança como processo de estratégia que encontrou períodos de ajustamento incrementais com a mudança revolucionária periódica.

O contexto de mudar, o processo de mudar, e o conteúdo de mudar são os elementos que deverão estar envolvidos em uma interação contínua para que aconteçam as mudanças. O contexto, assim como o conteúdo das mudanças, influencia os processos das mudanças (Figura 03).

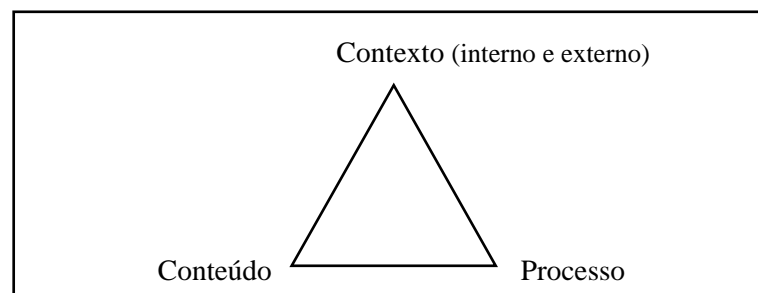


FIGURA 03 – Focalização das mudanças organizacionais (Petigrew, 1989)

O contexto interno e externo, compreende os fatores que influenciam a mudança. Fazem parte do contexto externo o meio social, político, econômico e competitivo no qual a organização opera. O contexto interno, por sua vez, está relacionado com a estrutura, a cultura organizacional e as políticas da própria organização que ajudam a formar idéias para se procederem as mudanças. É no contexto interno que se origina muito do **porquê** das mudanças.



O conteúdo se constitui no objeto das mudanças da organização, compreendendo o **quê** das mudanças. É produto de um processo de legitimação formatado por considerações políticas/culturais frequentemente expressas em termos racionais/analítico.

Como exemplos de conteúdo, Pettigrew (1989) cita a tecnologia, os produtos, a mão-de-obra, o posicionamento geográfico e a cultura da organização. A estes exemplos podemos acrescentar a estrutura organizacional, as relações de poder, as tarefas, e os demais aspectos organizacionais sujeitos às modificações.

O processo das mudanças responde a pergunta **como**. É visto como ações contínuas e interdependentes que buscam analisar o processo. Refere-se às ações, reações e interações entre as várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a organização, levando-a de um estado presente, tendo em vista um estado futuro. Nesta análise é enfatizada a capacidade das pessoas e desejos para se ajustarem às condições sociais, a fim de encontrarem o seu objetivo último, levando em consideração o poder dos relacionamentos dos processos que estão sendo examinados (Pettigrew, 1989).

#### **2.4.2 Resistência às mudanças**

A cultura organizacional se manifesta por meio da resistência às mudanças. O processo de revigoramento cultural da organização objetiva reduzir ou eliminar a incoerência entre o que a organização é e o que deve ser.

A resistência às mudanças não surge por causa dos fatores técnicos em si, mas devido a considerações sociais e humanas. O aspecto técnico da mudança é a realização de uma modificação mensurável nas rotinas do trabalho. O aspecto social se refere ao modo como as pessoas afetadas pelas mudanças pensam ou percebem que ela irá alterar seus relacionamentos estabelecidos na organização.

As mudanças que provocam sintomas de resistência, são aquelas iniciadas fora do grupo das pessoas que por elas, são afetadas. Esta condição está associada ao fato dessas mudanças serem desenvolvidas por alguém que não faça parte do grupo, e nenhum membro do grupo tem tomado parte do processo. Isto indica que as mudanças desenvolvidas sem a participação direta das pessoas afetadas, enfrentarão resistências.

Lawrence (1986) relaciona como uma causa das resistências, o comportamento do *staff* responsável pelo processo de mudanças. Neste comportamento identificam-se dois fatores. O primeiro deles é a **auto-preocupação** do *staff* responsável pelas mudanças quando seus membros ficam absorvidos pelos aspectos tecnológicos das mudanças, tornando-os indiferentes aos vários aspectos sociais e humanos que possam estar perturbando as pessoas afetadas. O segundo fator é o **passar por cima dos conhecimentos dos operadores** desconsiderando ou não reconhecendo o *know-how* e as práticas correntes das pessoas diretamente envolvidas com as operações das áreas em mudanças. Ambos os fatores privilegiam os aspectos técnicos, esquecendo as relações sociais e humanas, além dos aspectos práticos do conteúdo das mudanças.

São quatro as principais causas que nos fazem resistir às mudanças segundo Kotter & Schlesinger (1986):

- Egoísmo provinciano: medo de perder o poder e a autoridade.
- Má compreensão e falta de confiança: entendimento incorreto das propostas.
- Avaliações diferentes: cada pessoa tem soluções diferentes para um determinado problema, não há considerações conjuntas.
- Baixa tolerância às mudanças: medo de ter que modificar os hábitos e relações existentes, perder os padrões cômodos.

Para Senger (1993), na implantação de um processo de mudanças sustentáveis, ao longo do tempo, as lideranças terão que modificar suas posturas,

sendo menos administradores e mais biólogos (visão sistêmica). Somente com uma visão do todo e com uma visão do futuro será possível perceber que as iniciativas de mudanças têm um ciclo de vida: crescem durante um tempo até se estabilizarem ou pararem por completo.

Existem muitas maneiras de superar a resistência às mudanças. A incerteza e a ansiedade podem ser manobradas com bastante informação e comunicação, por modelos de atribuições, pelo treinamento nas novas habilidades, por períodos de transição nos quais coexistam a maneira antiga e a nova maneira. Kanter (1997).

Mas a maneira mais poderosa de encorajar as pessoas a abraçar a mudança é desenvolver uma visão compartilhada de um futuro ainda mais positivo, uma visão criada em conjunto por todos os envolvidos de uma corporação (seus clientes, fornecedores, funcionários) e seus potenciais parceiros no setor e no governo.

O que existe de permanente na cultura é exatamente a mutação. Para Alves (1997) a cultura vai se modificando em meio a um contínuo processo de aprendizagem organizacional sobre modos de ser, atuar e de resolver problemas. São mudanças irreversíveis, rápidas e contínuas que acontecem no mundo e também nas organizações. A modernidade dá o tom, proporciona o clima e faz o apelo. A competitividade é a mola mestra. A partir dela mudam o conceito tradicional de empresa mecanicista para uma empresa orgânica, com todas as conseqüências destes conceitos. Porém o que muda drasticamente é a concepção a respeito do ser humano. Ele é o principal agente das mudanças, assim cabe rever, sem medo, os sistemas de administração das pessoas e sua participação na organização. Esta participação introduz a uma discussão conceitual que deverá ser sistematizada em certas linhas teóricas contrapondo as potencialidades e limites das várias propostas metodológicas.

Os executivos mais experientes estão conscientes da existência de alguma forma de resistência humana aos esforços das mudanças organizacio-

nais. Apesar disso, antes de iniciarem as mudanças, surpreendentemente poucos avaliam de maneira sistemática, quem e por quais razões poderá resistir às iniciativas de mudanças (Kotter & Schlesinger, 1986).

Lawrence (1986) indica como medida mais eficiente para superar as resistências, o envolvimento das pessoas afetadas pelas mudanças, motivando-as a participarem ativamente do processo. A participação aqui referida deve ser real, ao ponto de estar baseada no respeito mútuo entre os responsáveis pelas mudanças e as pessoas ou grupos afetados por elas.

Nardy (2003) afirma que a inovação só dá certo, se os envolvidos souberem fazer parte do processo e lutarem para que ele seja colocado em prática.

A organização estabelece o seu próprio sistema de normas, procedimentos e políticas, que, além de expressarem os aspectos culturais determinam o *modus operandi* da mesma. As resistências estão geralmente relacionadas ao fato da organização treinar seus membros para que os mesmos sigam este sistema, para desenvolverem suas atividades de acordo com as estratégias e os objetivos organizacionais (Hall, 1984). Para evitar as resistências, faz-se necessária uma completa ressocialização das pessoas para se ajustarem à organização, envolvendo alterações nesse sistema.

Lawrence (1986) observa que os responsáveis pela condução das mudanças estão propensos a desenvolverem certas atitudes sobre suas tarefas, e sobre suas próprias atitudes relacionadas à introdução das mudanças. Dessas atitudes podem ser originados vários dos problemas de resistência. A gerência pode tratar desses problemas, em sua fonte, influenciando as atitudes dos técnicos que conduzirão o processo das mudanças.

Para influenciar as atitudes do *staff* responsável pela introdução das mudanças, Lawrence (1986) apresenta quatro medidas. A primeira consiste em ampliar os interesses do *staff*, incentivando-o a se interessar por projetos diferentes daqueles que estejam iniciando. A segunda medida consiste no es-

tímulo ao uso de termos compreensíveis pelo *staff*, para facilitar, além da própria compreensão, o relacionamento com as pessoas afetadas pelas mudanças. A terceira medida reside na necessidade de encarar a resistência de modo construtivo. A mesma poderá ser útil, indicando que algo está saindo errado. A quarta medida é a definição de uma nova tarefa, considerando a participação das pessoas envolvidas, como uma forma de contribuição efetiva para as mudanças.

O responsável pelas mudanças deverá reconhecer a real dependência das contribuições das pessoas afetadas, solicitando delas idéias e sugestões como forma para evitar erros desnecessários, e não como meio para obter-lhes a aceitação.

### **2.4.3 Elementos da mudança**

#### **2.4.3.1 Cultura e liderança**

Compreende-se liderança através da posse e do exercício de poder. Catwright & Zander (1967), compreende poder, como a capacidade de influenciar pessoas. Tendo em vista que o ato de liderança contribui para uma função de grupo, e esta contribuição envolve a manifestação do comportamento de outras pessoas, o poder para exercer o ato de liderança está baseado na aceitação ou permissão que o grupo dá, para que tal aconteça. Tendo presente a relação de poder com o ato de liderança, pode-se dizer que a importância da posse de poder para a liderança efetiva está na sustentação. Se um líder possui um traço de personalidade específico, mas não tem poder social adequado (apoio de outras autoridades) a liderança não atinge índices tão altos.

Os líderes têm um conjunto bastante limitado de instrumentos para influenciar os padrões de comportamento organizacional. Podem tomar decisões em separado de distribuição de recursos, podem escolher que pessoas

ocuparão posições chaves, e podem tentar influenciar outras através de seus próprios atos, mas sua influência é limitada às decisões, aos cargos e às pessoas com os quais estão em contato regularmente. Em última análise, o instrumento com a maior influência potencial é o projeto da organização, inclusive os sistemas, as estruturas e os processos pelos quais o trabalho é feito. (Nadler, 1993. p. 29)

O poder nos diversos sistemas e substâncias tem sua fonte em diversos agentes, que por sua vez, estabelecem entre si relações múltiplas. Quem o possuir pode alterar estruturas, influenciar na mudança de comportamento organizacional, chegando a modificar processos organizacionais (Fleuri & Ficher, 1996).

O poder tem como atribuição principal manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização. Outra função que exerce é a de revelar a face controladora da organização, a conotação do status social e organizacional e de ser instrumento para a realização dos objetivos previstos.

A temática da liderança e da cultura das organizações é discutida, analisando o poder que molda a cultura, sancionando-a e finalmente fazendo acontecer as mudanças. Procura-se recuperar a importância do conjunto de arranjos formais e informais que emergem na rede de relacionamentos das organizações para influenciar decisões, orientar ações e, principalmente, tornar viável as tentativas de seu funcionamento mais transparente à sociedade e às pessoas.

Todo relacionamento social envolve alguma forma de poder e de liderança. Poder é, a um só tempo, uma força, uma habilidade, uma capacidade e energia que gera em alguém um comprometimento, comportamento que não ocorreria, persuadindo-a a fazer algo que ela não faria se não fosse influenciada, iniciando e sustentando uma ação deliberada. (Alves, 1997).

A cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar,

atribuir significações, e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, quanto ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Fleury (1989) nesta definição; sustenta, de forma clara que a cultura organizacional e o poder se influenciam mutuamente.

O poder-liderança pode ser exercido por uma pessoa ou por um grupo. Detectar os elementos de coalização e favorecer as mudanças é de responsabilidade especialmente dos gestores. A dinâmica da mudança cultural não é fácil, nem rápida, porém só acontecerá se as lideranças apoiarem, legitimarem e estiverem envolvidas com o processo das mudanças. A liderança está intrinsecamente envolvida no processo e comprometida com as reações que emergem da cultura desvendada.

A cultura e o poder nas organizações guardam um estreito relacionamento, que não pode ser ignorado nas mudanças organizacionais. Como um aspecto-chave da mudança, Pettigrew (1989) propõe a mudança no núcleo das crenças e dos pressupostos básicos dos principais tomadores de decisão. Ou seja, propõe mudar as crenças representadas através da estrutura de decisão. Estes são os fatores críticos para as mudanças.

Para Nardy (2003), a cultura organizacional contribui para a fixação do estilo de gerenciamento da organização. Como tem a missão de ser integradora, a força dos líderes pode ser reproduzida nos vários segmentos da administração, principalmente em organizações hierarquizadas.

Em organizações horizontais, mais voltadas para a valorização das equipes, a tendência é que o foco se concentre sobre pessoas com essa natureza. Isso permite que as atenções deixem de ser direcionadas para profissionais tidos como heróis. Não que os líderes não sejam necessários, mas é uma oportunidade para realçar aquilo que cada um faz.

Segundo Bertero (1989), o poder é visto sob três aspectos distintos: 01. como moldador ou modelador de culturas organizacionais, por exemplo, or-

ganizações marcadas pelo fundador ou por algum dirigente; 02. como sancionador e mantenedor de uma cultura organizacional existente; e 03. como transformador de culturas organizacionais.

#### **2.4.3.2 Comunicação/informação**

A comunicação é um dos elementos essenciais para o sucesso de qualquer organização. As organizações que representam um bom desempenho possuem uma vasta e intensa rede de comunicações, reforçada pela atuação dos gerentes revigoradores, que procuram assegurar que as pessoas certas recebam as informações certas, no momento certo. (Alves, 1997).

Vivemos na era da comunicação. A informatização dos dados gera as informações com a velocidade de nosso tempo. Dados são os componentes básicos a partir dos quais a informação é criada. Já as informações são inseridas em um contexto, ou seja, em uma situação que está sendo analisada.

Drucker *et al.*, Rafael (2001) afirma que a tecnologia da informação tem sido até agora uma produtora de dados, em vez de informação, e muito menos uma produtora de novas e diferentes questões e estratégias. Os altos executivos não têm usado a nova tecnologia, porque ela não tem oferecido as informações de que eles precisam para suas próprias tarefas.

As redes de comunicação de dados possibilitarão o crescimento rápido da capacidade de localizá-los e adaptá-los a novas situações. O conceito da era da informatização, introduzido inicialmente por Tofler estaria, segundo Kelly (1997), sendo superado por conceitos baseados no poder de comunicação da rede. Estaríamos entrando na era da comunicação ou da economia de rede – *Network Economy*.

Conforme Kelly (1997), a era do computador e da informação permitiu realizar nosso trabalho de maneira mais rápida. A era da comunicação seria o resultado de duas outras tendências: a crescente conexão de todos os compu-



tadores em grande parte devido à internet e o grande crescimento da capacidade de banda para a comunicação.

Para Morgan (1996), o microprocessamento pertence à idade da comunicação eletrônica, e se pode esperar que essa nova tecnologia seja acompanhada por maneiras de organizar à sua própria imagem. Os princípios da cibernética, aprendizagem organizacional e auto-organização holográfica oferecem orientações de valor no que diz respeito à direção que as mudanças devam tomar.

A velocidade com que as informações circulam pela rede só é superada pela rapidez necessária para se tomar decisões. Neste contexto é importante facilitar a localização do conhecimento que realmente importa, por entre a quantidade crescente de informação disponível. A velocidade da comunicação é necessária, mas não suficiente, é fundamental saber direcioná-la com eficácia, e torná-la facilmente acessível.

Zarafian (1996), em seu trabalho sobre a importância da comunicação no ambiente de trabalho, distingue dois tipos de cooperação: a cooperação frágil e a cooperação forte. A cooperação frágil, ou coordenação é aquela compatível com antigos paradigmas de separação, é divisão do trabalho e de responsabilidades. A cooperação forte, ou simplesmente cooperação, envolveria, de fato, o trabalho em conjunto.

Para Schein (1993), somente por meio do diálogo pode haver comunicação entre as diferentes subculturas e culturas dentro de uma organização. O diálogo surgiria apenas a partir do momento em que as pessoas se preocupassem em refletir sobre como seus próprios paradigmas culturais influenciam e distorcem seus processos cognitivos. Dessa maneira, o foco está no autocohecimento. O diálogo faz acontecer a comunicação necessária para a mudança organizacional na medida em que diferentes subculturas se comunicam por meio de ambientes psicologicamente seguros e de modelos mentais compartilhados.

É imprescindível eliminar as barreiras reais e fictícias à comunicação e, também, sobre o reconhecimento das necessidades de os indivíduos se sentirem parte de algo maior, de direcionarem seus sentidos e esforços de aprendizado para que sejam alcançadas as metas relevantes e significativas que fazem acontecer a mudança.

### **3 METODOLOGIA**

Para desencadear um processo de pesquisa, na tentativa de detectar os fatores da cultura no processo de mudança da organização entendemos que estamos diante de, pelo menos, duas realidades culturais: a que se deseja conhecer e a que é própria do investigador.

O investigador atua em um meio onde acontece a existência, estando intrinsecamente ligado a ela. “A participação do investigado envolve a vida da comunidade com todas suas coisas essenciais e acidentais” (Triviños, 1987).

A ação do investigador é disciplinada, orientada por princípios e estratégias gerais. Busca alcançar seus objetivos com “dados e materiais” referindo-se a todo tipo de informações que o pesquisador reúne e analisa para estudar determinado fenômeno social (Triviños, 1987).

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A pesquisa é o procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico a qual permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento Ander-Ega *apud* Lakatos (2001).

A gestão contemporânea está valorizando a administração por fatos, e a sua implicação é que se espera encontrar nos gerenciadores habilidades analíticas de definição e de solução de problemas, bem como a capacidade de levantar e interpretar informações.

O processo de pesquisa envolve teoria e realidade. Wallace (1971) apresenta um diagrama que explica o processo. A primeira classificação é re-

presentada, caso se divida a figura em duas partes, num corte horizontal; a segunda, está dividida ao meio no sentido longitudinal. Fica claramente representado o processo científico e com ele os processos dedutivo e indutivo como fases inseparáveis e complementares da descoberta científica. Determinemos a seguir na pesquisa qualitativa como processo indutivo explorado pelo paradigma da fenomenologia, já que esta considera que estar inserido no cotidiano e na familiaridade com os elementos tangíveis, revela os fenômenos. É imprescindível ir além das manifestações imediatas para captá-los e desvelar o sentido oculto das impressões imediatas. O sujeito precisa ultrapassar suas aparências para alcançar a essência dos fenômenos. A pesquisa deve ser o desvendar do sentido social que os indivíduos constroem em suas interações cotidianas Chizzotti (1998) *in* Maffissoni (2002).

A pesquisa qualitativa tem sua história no campo da Ciência. Ela emerge dos suportes teóricos fundamentais que a alimentam, a qual surgiu (a pesquisa) nas práticas desenvolvidas pelos antropólogos, depois sociólogos em seus estudos sobre a vida em comunidade. Somente posteriormente irrompeu na investigação educacional e demais áreas (Trivinos, 1987).

Para Yin (1984) a pesquisa qualitativa tem sua essência constituída por duas condições: o uso da observação detalhada do mundo material feita pelo pesquisador e o fato de que esta observação é pautada necessariamente em um modelo teórico.

Bogdan (1982) *in* Triviños (1987) indica algumas características a serem tomadas como básicas para uma pesquisa qualitativa e consideradas significativas para o trabalho desenvolvido: A pesquisa qualitativa deve ser descrita e deve ter o ambiente natural como fonte de dados e as pessoas pesquisadas como instrumento chave; Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente e estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; O significado é a preocupação essencial da abordagem qualitativa.

Dias (2000), sintetiza a abordagem interpretativa: Baseia-se na hermenêutica – busca o significado de um texto – e na fenomenologia – teoria gerada a partir dos dados coletados – (Myers, 1997); Busca compreender o fenômeno a partir dos próprios dados, das referências fornecidas pela população estudada e dos significados atribuídos ao fenômeno pela população (Myers, 1997); Assume que a realidade é subjetiva e socialmente construída (Wildemuth, 1993); Utiliza os próprios dados para propor e resolver as questões de pesquisa (Kaplan & Duchon, 1988); Uma pesquisa puramente interpretativa segue o paradigma holístico-indutivo (Patton, 1980).

Entre os tipos de pesquisa qualitativa, destaca-se o estudo de caso, tipo este adotado nesta pesquisa. Triviños (1987), afirma que é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente determinando suas características que nos são dadas principalmente por duas circunstâncias: a natureza e a abrangência da unidade e os suportes teóricos que servem de orientação para o trabalho do investigador.

Para Yin (1984) o estudo de caso é uma pesquisa empírica que engloba três características: 01. Investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto do mundo real; 02. As fronteiras entre o fenômeno e o contexto não se apresentam claramente evidentes; 03. Múltiplas fontes de evidência podem ser utilizadas.

Yin (1984) destaca algumas aplicações que podem ser evidenciadas para pesquisa através de estudos de caso: Explicar a ligação causal em intervenções no mundo real, que se apresentam como mais complexas que as estratégias de pesquisa experimentais ou de levantamentos; Descrever o contexto do mundo real, no qual a intervenção ocorre; Explorar algumas situações nas quais a intervenção a ser avaliada não se apresenta claramente definida.

A partir do embasamento destas características citadas e tendo em vista a pré-pesquisa com fontes secundárias, definimos a opção pela utilização de

um estudo de caso simples para proceder à análise das mudanças ocorridas no CDC nos últimos vinte anos (1981-2002).

Esse período de vinte anos, subdividido em quatro períodos menores limitados pela gestão de cada diretora delimita a pesquisa tornando o problema pesquisável, de maneira a produzir respostas específicas às questões do estudo, ou seja, quais são os aspectos da cultura e os estilos de liderança que caracterizam, na organização em estudo, o processo de mudança no período de 1981-2002.

Patton (1990) *in* Roesch (1999) apresenta um conjunto de opções que fazem parte do delineamento da pesquisa, destacando-se o propósito do estudo, (que pode ser mais teórico ou aplicado) a definição da unidade de análise do estudo, o critério de seleção do caso, o enfoque analítico (indutivo e/ou dedutivo) e questões sobre a validade e confiabilidade dos resultados, no que se refere ao uso de múltiplas fontes de dados, múltiplas perspectivas e múltiplos pesquisadores.

A técnica utilizada para a coleta de dados, como instrumento metodológico, é a entrevista semi-estruturada. “O momento da entrevista consiste em um espaço dialógico perpassado pelos significados que são construídos pelos participantes, ou seja, pelo entrevistado e pelo pesquisador”. Mello (1996). A entrevista semi-estruturada mantém a presença consciente e atuante do pesquisador e, ao mesmo tempo, permite a relevância na situação do ator. Para Triviños (1987), este traço favorece não só a descrição dos fenômenos, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade em atuações específicas ou mais amplas.

No aspecto metodológico Rey (1999) *in* Maturana (2000) afirma:

Portanto, a entrevista enquanto instrumento metodológico, consiste em uma ferramenta interativa que adquire sentido dentro de um espaço dialógico, em que o estabelecimento do vínculo entre o pesquisador e os sujeitos investigados cum-

pre uma função essencial na qualidade dos indicadores empíricos produzidos. Portanto, o papel do entrevistador (do pesquisador) não se restringe à atividade de perguntar. Da mesma forma, o papel do sujeito investigado não se restringe a responder às questões formuladas pelo investigador, pois as suas propostas não estão prontas *a priori* (dentro de “suas cabeças”), mas são verdadeiras construções pessoais implicadas no espaço dialógico da entrevista no tipo de vinculação estabelecido com o entrevistador.

A observação livre, outra técnica que favorece a pesquisa qualitativa, faz parte da coleta e análise dos dados. Individualizam-se ou agrupam-se os fenômenos dentro de uma realidade que é indivisível, essencialmente para descobrir seus aspectos aparentiais e mais profundos, até captar, se for possível, sua essência numa perspectiva específica e ampla, ao mesmo tempo de contradições, de dinamismos, de relações, afirma Triviños (1987).

### **3.2 Elementos da pesquisa**

A presente pesquisa foi realizada conforme o plano de estudo de caso simples, tendo em vista que, foram estudadas as mudanças organizacionais ocorridas em uma única unidade organizacional, subdivididos os períodos.

Através desta pesquisa, procurou-se estudar a mudança organizacional, considerando a interação contínua entre idéias a respeito do contexto, do processo e do conteúdo das mudanças, proposto por Pettigrew (1989).

Esse trabalho se caracteriza como um estudo de caso histórico-organizacional (Triviños, 1987), tendo em vista que seu interesse recai sobre a vida de uma organização. A perspectiva da presente pesquisa é longitudinal, pois foram analisadas as mudanças da organização ocorridas durante o período dos últimos vinte anos (1981-2002). A pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevistas com pessoas que tomaram parte direta ou indiretamente

no processo de mudança nos últimos vinte anos da organização. As pessoas entrevistadas participaram ativamente como lideranças no período descrito embora nem todas passassem pelos quatro períodos em estudo. (ver Anexo 02).

O período de coleta de dados foi realizado de junho de 2002 a junho de 2003. Realizado o projeto para o desenvolvimento do trabalho passou-se para a coleta e análise dos dados.

### **3.3 Coleta e análise de dados**

Para a coleta de dados foram utilizadas as entrevistas semi-estruturadas como fonte primária de dados. Sua aplicação foi precedida de apresentação dos objetivos do estudo e do roteiro de entrevista. As respostas das entrevistas eram sintetizadas e anotadas pelo pesquisador na presença dos entrevistados, para se manter a fidelidade das mesmas, foram gravadas. Para facilitar o desenvolvimento das respostas, se adotou um roteiro flexível. Aplicaram-se neste trabalho, essas formas de coleta de dados, levando-se em consideração o contexto do presente estudo, bem como os seus objetivos.

Como fonte secundária de dados, foi utilizada juntamente com os documentos da fundação do Colégio, pareceres dos Conselhos Nacional e Estadual de Educação, Circulares e periódicos da AEC e do SINEPE, informações na imprensa escrita local, escritos internos. Também foram realizadas algumas entrevistas informais para aprofundamento dos períodos.

Salientamos que, com base nas fontes secundárias, foram identificadas as pessoas-chave uma de cada período, ou seja, membro da Associação de Pais, um membro da equipe diretiva, um professor. Assim foram elaborados os roteiros para as entrevistas semi-estruturadas, realizadas posteriormente (ver Anexo 01).



Procurou-se preservar a integridade profissional dos entrevistados, assim como, as suas relações pessoais e profissionais quer seja dentro ou fora da organização, ou ainda as suas opiniões pessoais. A cada um se atribui aleatoriamente, um código (Sr. A, Sr. B, Sr. C, ...). Esses códigos foram utilizados para indicar a reprodução literal de partes das entrevistas na descrição das análises e conclusões, quando se fez necessária a ilustração e demonstração de determinados fatos.

Os dados foram tratados pelo método qualitativo, utilizando-se como técnica de análise, a análise de dados segundo Miles & Hiberman (1994): 01. redução de dados; 02. apresentação dos dados, 03. extração de conclusões e verificação. Após o desenvolvimento dessas fases, passou-se à síntese e ao registro dos conteúdos.

De posse das informações, procurando contextualizá-las, foi realizada a análise dos dados buscando uma compreensão profunda dos depoimentos coletados, confrontando-os com os conteúdos dos documentos selecionados, com as observações e com o envolvimento do pesquisador.

### **3.4 Limitações da pesquisa**

Para que esta pesquisa chegasse a termo foram encontradas algumas resistências em relação à coleta de dados primários, especialmente em um dos períodos. As pessoas que fizeram parte deste período encontraram dificuldades em falar sobre o mesmo, pois nele houve o desencadeamento de uma grande crise para a organização. Sendo a pesquisa realizada, sob o enfoque da liderança, reconhecer que a organização não esteve bem naquele período é reconhecer a competência insuficiente das lideranças no período em estudo. As técnicas empregadas para a obtenção dos dados primários estão sujeitas ao ponto de vista do entrevistado que, por vezes, se contradiz nas informações.

Outro fator limitante, se refere ao método utilizado, que se constitui num componente restritivo quanto a generalizações do presente estudo para outras organizações. Embora alguns aspectos observados neste estudo possam ser utilizados como referenciais para o estudo dos fenômenos apresentados em outras organizações, submetidas a processos de mudanças e transformações, o método do estudo de caso limita os resultados aos limites da organização pesquisada.

## **4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ESCOLA PARTICULAR**

Este capítulo é caracterizado pelos aspectos históricos da criação dos organismos de classe dos quais a organização faz parte. Também apresenta a fundação da organização em estudo, bem como os aspectos da concepção do mundo do alegretense.

### **4.1 Histórico da AEC e CONFENEN**

Buscando dados históricos, em várias fontes especialmente no site destas organizações, descrevemos:

A CONFENEN foi fundada em 1944, por educadores do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, que, na mesma época, criaram a AEC do Brasil: uma para ser a entidade sindical do ensino particular brasileiro; outra para ser a entidade civil das escolas católicas.

A CONFENEN nasceu como Federação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino – FENEN, transformando-se em 1990 na atual Confederação.

Pela Constituição Federal e legislação sindical-trabalhista, confederação é a entidade máxima e única, em nível nacional, de representação da categoria, no caso, escolas particulares. Abaixo dela, ficam as federações e sindicatos, que possuem âmbito regional.

Além da representação da categoria em nível nacional lhe ser prerrogativa exclusiva, ela é vedada a qualquer outra entidade, ou seja, só a confederação tem competência legal para fazê-lo.

Entre os grandes e históricos trabalhos da CONFENEN, estão os relativos às Constituições de 1946 e 1988; as Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: 4024, 5692, 5540, 9394/96; as ações de inconstitucionalidade perante o Supremo Tribunal Federal.

A Associação de Educação Católica do Brasil (AEC/BR) foi fundada em 1945, no Rio de Janeiro por ocasião do I Congresso Nacional de Estabelecimentos de Ensino, em 1944, espalhando-se em seguida por todos os Estados brasileiros.

Está filiada à Confederação Interamericana de Educação Católica (CIEC) e por ela a Organização Internacional de Educação Católica (OIEC).

Historicamente a AEC se consolida em torno da figura de seus presidentes. A estrutura da presidência vai evoluindo de uma forma bem piramidal e centralizada, embora sempre colegiada, até uma operacionalização participada e regionalizada.

Tem por finalidade promover a educação cristã, incentivando seus associados e outros educadores a buscarem meios e formas de responderem, pela Educação, às necessidades de transformação social, com vistas à implantação de uma sociedade pautada pela justiça e pela fraternidade.

A AEC, no RS, foi fundada em 1961, com reuniões informais entre um grupo de educadores ligados a Escola Católica. Foi formalizada sua fundação no dia 20 de maio daquele mesmo ano em uma reunião geral, tendo sido eleita a primeira diretoria.

Desde sua fundação, até hoje, pode-se verificar na vida da AEC/RS quatro grandes fases:

A primeira é a defesa da escola particular, em especial a escola católica.

A segunda fase é a difusão de idéias de aperfeiçoamento organizacional e legal buscando cumprir o que propunha a Lei 5692.

A terceira fase – embora nenhuma delas fosse totalmente única – é a da discussão da educação como um processo social. No contexto global da soci-

idade é que se inclui a educação. A questão fundamental que se apresenta não é técnica ou legal, mas se caracteriza pela grande pergunta sobre qual a sociedade que desejamos ajudar a construir. Todo o esforço é sustentado pelas idéias da educação libertadora, baseada nos documentos de Medellín e de Puebla e nos estudos que no campo educacional sobre o assunto se fizeram.<sup>1</sup>

O quarto momento é o atual. Engloba todos os outros, mas se caracteriza por uma espécie de parada, de reestudo. A AEC também participa de toda a crise para perscrutar quais são os caminhos futuros, tanto sociais, como da Igreja, como da educação. Nunca, certamente, se aprofundaram tanto estas questões. Prepara-se, por certo, outro passo, para outro patamar, onde a solidez será maior e as mudanças muito mais profundas. É um tempo, ao mesmo tempo, de esperança e de preocupação: alguns pontos se firmam, mas as diferenças se acentuam.

Percebe-se que as duas últimas fases estão diretamente ligadas aos períodos em estudo.

## **4.2 Histórico do sindicato de ensino particular no RS**

A Organização do Ensino Particular no RS tem na data de fundação de seu sindicato um marco. Era o dia 03 de dezembro de 1948, quando nada mais parece ajudar, “eu vou e olho o cortador de pedras martelando sua rocha, talvez cem vezes, sem que uma só rachadura apareça. No entanto, na centésima primeira martelada, a pedra se abre em duas: eu sei que não foi aquela a que consegui, mas todas as que vieram antes”.

---

<sup>1</sup> Sínodo dos Bispos da Igreja Católica Latino-Americana reunidos em Medellín 1969 e Puebla 1979 para refletir sobre as práticas da Igreja na América Latina a partir do Concílio Vaticano II – 1964-1968.

As palavras de Jacob Ritts que aparecem na ata da primeira reunião do SINEPE/RS resumem um pouco da história e do trabalho do Sindicato nestes mais de cinquenta anos dedicados à educação do Rio Grande do Sul. Ele traz os princípios da unidade e da livre iniciativa na área da educação, fortalecendo-se com o tempo e ampliando sua atuação.

Destacamos alguns marcos de sua história no período em estudo:

1980 – A entidade passa a abranger também as escolas de 3º Grau, passando a se chamar Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino no Estado do Rio Grande do Sul – SINEPE/RS.

1981 – É inaugurada em 24 de abril a nova sede do SINEPE, na Avenida Borges de Medeiros, 308, 18º andar, com 243 metros.

1993 – Criação do Prêmio SINEPE de Jornalismo, destinado a premiar os trabalhos que se destacam na área da educação na imprensa gaúcha; Criação do Escritório de Qualidade; Instalação das Regionais Caxias do Sul e Santa Maria que tem como objetivo aproximar as Instituições de Ensino Privado do Rio Grande do Sul.

1994 – Realização de vários cursos; Assinada a parceria entre SINEPE/RS E UNISINOS com o objetivo de prestar as instituições de ensino por esta credenciadas serviços de assessoramento relativos ao Programa de Gestão de Qualidade Total na Educação.

1995 – Realização de vários cursos; Assinado o Termo de Cooperação entre Escola e Empresa do Projeto de Gestão pela Qualidade.

1996 – Realização do I Congresso da Escola Particular do RS com o tema “Educação com Visão de Futuro numa Sociedade em Mudança”.

Desde então, anualmente, o SINEPE/RS faz acontecer o Congresso da Escola Particular Gaúcha, além de fóruns, debates, reuniões, cursos, videotecas, biblioteca, serviços de assessoria jurídica Workshops e outros eventos que tem o claro objetivo de qualificar a escola particular para que a família gaúcha tenha opções na área da educação.

### 4.3 Escola particular em Alegrete

Buscando como fonte de pesquisa os dados coletados pelo CEPAL (Centro de Pesquisa e Documentação de Alegrete), transcrevemos as informações contidas no livro “Escola Divino Coração – 90 anos”.

Desde os primórdios, o povoado de Alegrete, foi conduzido por pessoas determinadas, voltadas para a cultura, bem como, por sacerdotes que organizaram o povoado em todos os sentidos. No âmbito educacional podemos citar o Prof. Libindo Nunes Coelho, homem de grande conhecimento, cunhado de Luiz Ignácio Jacques, que foi o Presidente da Câmara da Vila a qual Câmara se encontrava em sua terceira legislatura. Então, nesta época, antes de 1830, já se sentiu a necessidade de manter uma escola particular para que o futuro estivesse assegurado. Esse professor, com sua capacidade, muita influência exerceu sobre os destinos político e econômico de Alegrete. Esse é o primeiro despertar da educação particular no Município e na Fronteira Oeste.

As Escolas Estaduais – A 12 de maio de 1846, pela Lei nº 44, em seu artigo 2º são criadas duas escolas para a Instrução Pública Primária, sob jurisdição do Governo Provincial, no Município de Alegrete, pelo funcionamento regular de uma aula pública uma para meninos e outra de meninas.

A Escola de Padres – De 1860 a 1865, o Pároco de Custódio Joaquim da Costa, reverendo Coadjutor, juntamente com seu irmão o ex-oficial da Armada, mantiveram um colégio, internato e externato para a preparação de candidatos para as faculdades civis e militares. Com o início da Guerra do Paraguai, em 1865, essa escola cessou suas funções.

As Escolas Particulares – Em 1865, a Professora Marcelina Josefina Falcão mantinha sua escola.

Em 1869, o Professor Manoel de Freitas Noronha (Maneco) possuía seu colégio particular, na Rua General Sampaio, nessa escola, onde aos quatro anos, estudou Oswaldo Aranha.

Em 1904, os Irmãos Maristas inauguraram a Escola Imaculada Conceição para alunos do sexo masculino. Essa escola ocupou vários prédios, como os Chalé dos Portella (local da Escola Demétrio Ribeiro), o Hospital de Caridade (prédio já demolido, situado no local do Centro de Saúde), e no sobrado de um andar, Edifício D. Pedro II (construído antes de 1849, no local onde hoje se encontra o Ginásio de Esportes da Escola Divino Coração).

Em 1909, era de 1.116 o número de alunos, distribuídos pelos 25 estabelecimentos seguintes: quatro colégios particulares (205 alunos), seis escolas estaduais (290 alunos) e quinze escolas municipais (621 alunos).

Em 1912, os colégios particulares, totalizavam cinco: Colégio Imaculada Conceição, dirigido pelos Irmãos Maristas (80 alunos); Colégio Divino Coração de Jesus, dirigido pelas Irmãs de Santa Catarina – ISC (86 alunas); Colégio Sagrado Coração de Jesus, dirigido por Adelaide Leães (29 alunas); Colégio Alphomega (Escola Metodista), dirigido por João Kokot (64 alunos); e Escola Brasileira, dirigida por Antônio da Rocha (11 alunos e 33 alunas).

Contextualizando Alegrete, sob o enfoque educacional destacamos alguns elementos da fundação do CDC.

#### **4.4 CDC em Alegrete**

Regina Protmann nasceu em 1552, em Braunsberg, hoje Braniewo, Polônia. Aos 19 anos de idade, sentindo-se inspirada por Deus deixa a casa paterna e, juntamente com duas colegas, foi morar em uma pequena casa, muito pobre.

Impelida pelo grande amor que a unia a Cristo, atendia doentes, pobres e aflitos, educava jovens e crianças especialmente meninas. Movida pela fé e pelo amor de Deus, fortalecida pela graça, fundou uma Congregação contemplativa e ativa, a serviço da Igreja Católica.



Regina Protmann fez de sua vida uma constante oração e participava intensamente da vida litúrgica da Igreja Matriz que era dedicada a Santa Catarina de Alexandria. Assim fundou a Congregação das ISC V.M.

Após vários anos de uma vida de serviço e de oração, Regina Protmann, faleceu no dia 18 de janeiro de 1613, e em 13 de junho de 1999, foi beatificada em Varsóvia, na Polônia.

A Bem-aventurada Regina Protmann nos mostra, com sua vida, o caminho para realizarmos nosso **Sim** à Vontade de Deus. Muitos são os testemunhos de ajuda, de curas, de milagres e de conversões alcançadas por sua intercessão.

A luz do carisma a **Estrela de Braunsberg** continuou a brilhar, por vezes dolorida, mas presente e sempre atuante no serviço à vida. Os testemunhos escritos por bispos, em diferentes épocas, nos relatórios enviados à Santa Sé, por ocasião das visitas *ad limina*, nos anos de 1610 a 1751, provam a autenticidade das Irmãs e sua missão.

Elas instruem as meninas, desde pequenas, na oração e na doutrina da Igreja, como também na língua materna, alemã, e também em toda a piedade e modéstia, sem qualquer discriminação e consideração de pessoas, também os simples e os pobres; e todos, de modo geral, sabem ler livros católicos em língua alemã, em território alemão, inclusive as pessoas de sexo feminino (Endlich & Bohn, 1999).

A vinda das ISC para o Brasil, deu-se num período de turbulência na Europa. Várias Congregações vinham para o Brasil, no Continente Novo, a fim de viver aqui, junto aos seus patrícios a missão de servir, e especialmente de educar. Assim a partir de 1870, até o início do novo século, muitas escolas confessionais foram abertas em todo o país.

As ISC chegam em Petrópolis-RJ em 16 de junho de 1897 e em Novo Hamburgo-RS em 27 de junho de 1900. A pedido do então Pároco de Ale-

grete, Pe. Manoel das Neves abre uma escola para meninas neste município, em 03 de fevereiro de 1907. Na agenda 2004, do atual Colégio assim consta seu histórico.

Longa foi a caminhada pela geografia de nossa terra, caminhadas em silêncio, em transportes rústicos, trens a vapor, carruagens, a pé... A vinda das Irmãs para Alegrete deu-se ao convite do então pároco Pe. Manoel da Costa Neves. Aqui chegaram, em 1907, as irmãs: Maria Crisóstoma Gross, Maria Sofrônia Wichert e Tereza Klein, trazendo, além de suas bagagens, em seus corações, o sonho que se tornou realidade, não sem dificuldades, mas com a graça de Deus e a colaboração das boas famílias alegretenses a escola iniciou junto à Casa Paroquial. No mesmo ano, instalou-se no antigo prédio do telégrafo, situado a Rua General Neto, 63, recebendo o nome de Divino Coração.

Os dias se passaram, derrubando calendários, criando novos sonhos, desafiando a própria missão de servir e de educar. Hoje, passadas mais de nove décadas, permanece vivo o ideal das três Irmãs Fundadoras.

Em seus noventa e sete anos de existência, gerações passaram por este educandário. O CDC faz parte da história de Alegrete. O CDC construiu sua história com a história desta gente. Santos (1997) assim relata no livro que organizou por ocasião dos 90 anos do Colégio.

Esta obra atesta a qualidade do complexo educacional, organizado e poderoso que se transformou a EDC. Partiu de um sonho objetivado e profundo e se materializou em uma obra quase centenária que realmente deu certo. Estes registros haverão de servir de atestado verdadeiro da vocação ética e cultural pela qual se dirige esse organismo. Por isso, é importante que diretores, professores, alunos e pais de todas as épocas tenham a certeza de que seus esforços não foram em vão. A obra deu certo e Deus sempre abriga em seu seio aqueles que souberem distribuir para a humanidade parte de seus sonhos e trabalhos.

#### 4.5 Aspectos da concepção de mundo do alegretense

Deformidade da Cultura local: O que é estudar em uma escola particular em Alegrete?

O município de Alegrete, 8º do RS, é de mentalidade social, com grandes extensões de terras, poucas indústrias, sem o componente dinâmico para o progresso. Essa realidade difícil está estruturada num procedimento de quase dois séculos.

O início do povoamento da Província de São Pedro dentre outros acontecimentos deu-se em 1680 com a criação da Colônia do Sacramento portuguesa na atual República Oriental do Uruguai, sendo esta a primeira entrada de lusos nesta zona. Com o Tratado de Santo Ildefonso (01/10/1777) a Colônia do Sacramento e as Missões Jesuíticas ficaram pertencendo à Espanha e estes introduziram o gado e o cavalo no Vice-Reino do Prata, do qual o município de Alegrete fazia parte.

Com a influência portuguesa e espanhola sobre os silvícolas que aqui residiam o grande legado do gaúcho foi a guerra e o manejo com o gado. Era o séc. XVIII.

O séc. XIX teve o seu desempenho na fixação definitiva das fronteiras entre o Império Brasileiro e a República do Uruguai. Nos períodos em que cessavam as guerras os egressos das fardas recebiam de D. Diego terras nesta região sendo assim incorporados à classe aristocrática dos pampas. A maioria da população era educada sob o regime guerreiro e militar.

O município de Alegrete e adjacências entraram em conflitos desde 1811 a 1930, para conseguirem se estabelecer como estados independentes e organizados. O comportamento guerreiro, sanguinário e bipolar não desapareceu com a entrada do séc. XX, estendeu-se até quase a sua metade. Mesmo assim ainda, existe, fortemente permeado na população, a herança indígena e a belicosidade européia.

No aspecto positivo encontramos uma sociedade voltada para realizações culturais dinâmicas. As pessoas possuem um conhecimento generalizado e amplo, sendo capazes de fluentemente absorver os mais diversos desafios.

A escola é o reflexo da sociedade que a contém. Estamos tratando de uma escola particular de confissão católico-cristã que se encontra inserida na comunidade há 97 anos.

Como foi um empreendimento das ISC, caracteristicamente alemãs, teve sempre a sua proposta voltada para, através da fé cristã, promover um panorama para a vida que desse ao estudante a condição de entender a grandiosidade de Deus, ao mesmo tempo em que compreendesse o funcionamento da Natureza e da Ciência.

Quanto mais se esclarecem os elementos da cultura humana, mais o educando se sente amparado para solucionar as incógnitas da vida. Através da religiosidade O CDC manteve durante o séc. XX, uma postura segura em suas propostas como fomentadora de conhecimento.

A comunidade de Alegrete, em seus quase 200 anos de existência, demonstrou um procedimento social, onde o que se tem representa o que se é. A longevidade da experiência do Colégio mais antigo do município lhe outorga um padrão de eternidade e de segurança, pois bisavós, avós, mães e filhos estudaram no mesmo lugar, percebendo o mundo pela ótica saudável e conhecida que concretizou muitas vidas comprovadamente.

Assim, a grande aristocracia rural deixou seus filhos serem conduzidos por professores que sabidamente possuíam um bom arcabouço cultural. As Irmãs sempre impuseram respeito, parecendo que “não eram deste planeta”, na época em que usavam o hábito preto. Isso deixava os ciosos pais mais tranquilos, quando tinham de entregar as filhas para se dirigem aos estabelecimentos de trabalho, ou quando as enviavam de outras cidades, longe “de seus olhos”. O cuidado e o zelo eram o mais importante condimento para que a educação transcorresse efetivamente.

A partir dos anos de 1960, quase no final da década, houve uma explosão de mudanças que abalou o mundo inquestionavelmente. Seria sinal de moderno e de inovador se adotar uma posição vanguardista, primando-se por uma liberdade que se encontrava asfixiada nos “porões da ditadura”. Nas informações, foi muito importante abrir o que não fosse comprometedor, escondendo discretamente a real filosofia da liberdade.

Veio a Reforma de Ensino que deu início a um processo de desestruturação em todos os campos da sociedade. A televisão se tornou mais atraente, o computador chegou com muito mais facilidades que se possa imaginar, fazendo com que permeasse nas instituições e nos professores o desejo de cumprir o que se pudesse cumprir burocraticamente, sem que houvesse uma preocupação com o saber real; e nos alunos foi se caracterizando um procedimento de desinteresse que se encontra em processo de total emperro.

A família vai se desestruturando, como se fosse um castelo de areia na beira do mar.

A educação vai perdendo totalmente o sentido e a atração de desempenhar o seu papel de alavanca para vencer na sociedade.

Estamos assistindo a uma inversão fantástica dos valores pregados como certos, pois “o que é velho deve ser descartado em nome de uma vida melhor a qualquer preço”. Assim estudar em um lugar que conserve o emblema de bom, significa ser bom a partir da opção que se faz.

O CDC ao ser escolhido como colégio para os filhos, tem como primeiro motivo a segurança existente em sua área de estudo e de lazer, pois o fluxo da entrada e da saída de estudantes é supervisionado e as pessoas estranhas não são aceitas sem antes se saber quem são.

Os que por esta escola optam, já sabem que é assim e isto basta para que haja uma compreensão para não atravessar os limites exigidos. Existe uma liberdade bem dosada naquilo que se entende como liberdade. A falta de limites é sinal de desvio no procedimento.

Estudar e lecionar neste Colégio é uma conquista social importante, pois dá destaque e distinção aos envolvidos e a organização goza de um conceito amplo e sério em seus propósitos.

Alguns elementos da fundação do Colégio perpassaram os tempos. Percebe-se o aspecto do Carisma da fundadora da Congregação: Educar as meninas na religião, nas lidas domésticas e na cultura, lendo e escrevendo. Hoje o cuidado com a vida, a busca do desenvolvimento integral do ser humano, o resgate dos valores éticos e morais especialmente na formação da consciência, o fazer com competência regem a prática do fazer educação.

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Para a apresentação e análise dos dados reforçamos a proposta de Pettigrew (1985), onde afirma que é necessária uma teoria que ligue o presente das organizações com seu passado, pois geralmente são tomadas decisões devido à força do ambiente ao longo de sua vida. Essas decisões imprimem forças próprias à organização e somente são passíveis de serem detectadas, quando é realizada uma retrospectiva da vida da organização.

Cada período foi reconstruído, enfatizando-se as principais mudanças conforme a percepção das pessoas entrevistadas, fontes escritas e percepção da estrutura. Essas mudanças foram agrupadas em períodos, descritas, sintetizadas e, em seguida, analisadas e interpretadas. A descrição de cada período será realizada a partir dos dados coletados das fontes primárias e secundárias.

### **5.1 Descrição dos períodos**

#### **5.1.1 Primeiro período: 1981-1989**

A diretora, que assume este período, é associada da Mantenedora e indicada por esta. Está retornando para Alegrete após um período de sete anos de ausência. Como conhecia a realidade onde iria atuar, já no período de férias contatou com alguns professores e pais. Antes mesmo de iniciar as aulas contava com um grupo de mães para “reabrir” o clube de mães e um grupo de casais para fortalecer a APAMA já existente. A Sr<sup>a</sup> L afirma:

Tão logo ela chegou à cidade, devido a sua facilidade de comunicação, rapidamente procurou fazer contato com pais e professores, ainda durante as férias, de sorte que ao iniciar aquele primeiro ano letivo sob a sua administração muitas coisas já estavam caminhando, como as atividades da APAMA e a reativação do clube de Mães. Os pais sentiram-se motivados e passaram a vir à escola com mais frequência, passando a existir a tão sonhada integração família-escola.

Pelos relatos se percebe que era conhecida como uma excelente administradora, bem relacionada com a comunidade em geral. Recebeu o título de Cidadã Alegretense, pela Câmara de Vereadores de Alegrete em 1988. Afirmam na justificativa a Sr<sup>a</sup> A e a Sr<sup>a</sup> R: “Era uma pessoa de personalidade forte, justa, muito humana e empreendedora. Era admirada e respeitada por todos os professores, funcionários, alunos, pais e comunidade pela sua postura e firmeza em conduzir nossa escola.”

Em sua visão empreendedora realizou várias reformas no prédio e no ambiente escolar. As mesmas afirmam: “Notávamos que possuía um gosto muito requintado, tornando uma coisa simples em um grande acontecimento. Éramos surpreendidos com gestos de carinho em relação ao trabalho dos funcionários nos chamava de ‘minhas abelhinhas’”.

Dentre seus feitos destacamos a construção do ginásio de esportes.

A elaboração do novo Regimento da Escola em 1985 buscando adequar a escola à nova legislação especialmente com o Parecer 444/83 – Preparação para o trabalho.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 5692/71 sofreu significativas alterações introduzidas pela Lei 7.044/82. O Parecer n<sup>o</sup> 444/83 do Conselho Estadual de Educação (CEE) tem por objetivo orientar os procedimentos a serem adotados para o ano de 1984 no Sistema Estadual de Ensino, relativamente à preparação para o trabalho no ensino de 1<sup>o</sup> e 2<sup>o</sup> graus. Encontramos no referido Parecer.



Desses estudos resultou a convicção – e agora com mais nitidez – de que é da maior conveniência, primeiro, não apressar a introdução de mudanças nos currículos escolares como consequência das novas disposições legais sobre a preparação para o trabalho, e segundo, envolver muito mais as próprias escolas nesse processo. Assim, se pretende fazer emergir, no Sistema Estadual de Ensino, uma concepção de preparação para o trabalho fruto da vivência escolar na comunidade, através de um processo de efetiva participação.

Tais posicionamentos estarão embasando a orientação contida no presente parecer.

Como já é sabido, a Lei 7.044/82 deu nova redação a vários artigos da Lei 5692/71, mas, no momento, cabe aqui destacar a que passaram a ter o artigo 1º (*caput*), o § 1º e o § 2º do artigo 4º e a letra d do parágrafo único do artigo 5º.

“Art. 1º – O ensino de 1º e 2º graus tem por objetivo geral proporcionar ao educando a formação necessária ao desenvolvimento de suas potencialidades como elemento de auto-realização, preparação para o trabalho e para o exercício consciente da cidadania”.

“Art. 4º – .....

“§ 1º – A preparação para o trabalho, como elemento de formação integral do aluno, será obrigatória no ensino de 1º e 2º graus e constará dos planos curriculares dos estabelecimentos de ensino.”

A interpretação dos artigos da lei, com a nova redação, leva, desde logo, a considerações de suma importância: o trabalho é dimensão fundamental da existência humana, conseqüentemente, a educação tem de se preocupar e de se ocupar com a preparação do ser humano para o trabalho. Assim também as escolas, como agentes da educação, têm de incluir atividades profissionais em seus currículos elementares capazes de proporcionar essa preparação.

No artigo 1º da lei, a expressão “qualificação para o trabalho” foi substituída por “preparação para o trabalho” (grifo nosso), o que, sem dúvida, amplia e enriquece o conceito, conferindo-lhe, a par de maior abrangência, um sentido eminentemente formativo sem excluir a possibilidade de intenções e ações voltadas para a profissionalização, como se vê pelo que reza o § 2º do artigo 4º.

As normas sobre procedimentos a serem adotados, pelas escolas em 1984, indicadas no item 6 deste parecer, obedecem, fundamentalmente, aos critérios de gradatividade e de flexibilidade.

A Escola desenvolveu atividades relacionadas às Técnicas Domésticas junto aos alunos de 7ª e 8ª série. O Clube de Mães atuava juntamente com as professoras, de maneira que eram desenvolvidas atividades culinárias, bordados, crochê, pintura, cerâmica.

Na questão pedagógica são enfatizados os bons profissionais. Competência era a marca dos professores e esta era medida pelo desempenho dos alunos. As reuniões eram preparadas e desenvolvidas com clareza e objetividade. A diretora sempre estava presente e sabia o que estava acontecendo.

Periodicamente eram realizadas avaliações referentes ao andamento da Escola tendo presente que no início do ano letivo todos os Serviços e Instituições da Escola eram convocados para participar da elaboração, execução e avaliação do Plano Global. Encontramos no relatório anual da Escola o seguinte:

“Foi realizada a aplicação da ficha de avaliação com os pais, professores e alunos e enviado periodicamente mensagens com as circulares para cada família de nossos alunos”. 1982.

“Ao término do ano foi avaliada a caminhada escolar, através de entrevistas, questionários com os pais, alunos e professores, a fim de que se elaborasse o diagnóstico para o próximo ano letivo”. 1983.

Como fator externo, destacamos a mudança referente ao salário-educação. Na circular nº 20-82 do SINEPE/RS tendo como um assunto exclusivo “Salário Educação para 1983” são apresentados os documentos que fundamentam este processo:

Lei nº 4440, de 27/10/1964 – Institui o salário-educação.

Decreto Lei nº 1422, de 23/10/1975 – Dispõe sobre o salário-educação.

Decreto Lei nº 87.043, de 22/03/1982 (DOU. 23.08.1982).

Em uma publicação no Ministério da Educação e Cultura, no período do então presidente da República João Batista Figueiredo onde eram apresentadas as condições para o Estabelecimento de Ensino particular credenciar-se junto ao Fundo Nacional de desenvolvimento da Educação:

01. Estar devidamente reconhecido ou autorizado a funcionar pelo órgão estadual competente, bem como dispor de registro na Secretaria da Receita Federal (CGC) ou no Instituto de Administração Financeira da Previdência a Assistência Social (IAPAS);

02. Ser Estabelecimento de Ensino particular mantido por entidade privada, não instituída pelo poder público;

03. Aceitar o valor da bolsa como gratuidade total que deve ser dado ao aluno, não podendo cobrar sob título de anuidade nenhum outro valor (o referido valor será oportunamente publicado no Diário Oficial da União);

04. Aceitar o princípio da não substituição de alunos beneficiados do Sistema que, por qualquer motivo, tenham deixado de estudar no Estabelecimento de Ensino;

05. Possuir conta bancária numa agência do banco do Brasil em nome da Personalidade Jurídica (mantenedora) responsável pelo Estabelecimento de Ensino;

06. Confirmar, trimestralmente, em documento próprio, o valor recebido e informar, nominalmente, quais foram os alunos que receberam o benefício, seja por desinteresse, transferência, exclusão regimental, etc.;

07. Preencher o Formulário “Credenciamento de Estabelecimento de Ensino”, em duas vias, e dar entrada na DEMEC até o dia 11/01/82.

O processo do salário-educação, cada ano vem sofrendo várias alterações. Por exigência legal, toda empresa deve recolher, mensalmente, 2,5% – da folha mensal do salário- de- contribuição para o Instituto de Administração Financeira da Previdência Social.

Dentre as várias mudanças decorrentes do último decreto salientamos novos formulários RAF e NPS, Relação de Alunos Frequentes e Nota de Prestação de Serviço bem como a maneira de efetuar devoluções de pagamentos recebidos indevidamente. (Of. Circular nº 13/82 /CAB/DEMEC /RS).

A circular do SINEPE nº 20/82 assim se manifesta: O salário-educação só é aplicável aos alunos do 1º grau de escolas particulares:

- A todo o aluno do 1º grau, de escola particular, autorizada ou reconhecida. Aluno dentro da idade de seis a 16 anos;
- A todo o aluno do curso supletivo, com avaliação no processo, curso devidamente autorizado pelo CEE/RS que apresente o certificado de conclusão do 1º grau;
- A empregado que apresente à empresa certificado de conclusão de 1º grau” – via ensino supletivo;
- A alunos de “escola própria” mantida diretamente pela empresa;
- A alunos, filhos de empregados da empresa que apresentam comprovante de frequência.

A aplicação do processo do salário-educação exige o atendimento das medidas, prazos e obrigações que apresentamos aqui (ver Anexo 04).

Com estas novas atribuições da empresa e da escola e pelo fato de o valor do salário-educação não suprir os custos do aluno, a escola foi deixando de lado esta possibilidade.

Outro elemento determinante nesta região são as poucas empresas, diminuindo o número de trabalhadores beneficiados por este processo. A Srª L

confirma: “Sua atuação foi sentida em vilas da periferia de nossa cidade onde realizou um trabalho com as famílias, procurando elevar o nível de vida das mesmas, tanto material quanto espiritualmente. Mostrava-se sempre preocupada com o aluno adolescente da escola e com o menor desassistido da nossa cidade, pois como dizia, a criança aprende aquilo que vive”.

### **5.1.2 Segundo período: 1989-1992**

A troca de diretora foi sentida como uma perda muito grande para toda a comunidade de Alegrete. Houve manifestações das mais variadas, desde abaixo-assinado, à propaganda no rádio, na tentativa de inibir a saída da diretora em exercício. Por determinação da Mantenedora, a diretora foi substituída por alguém com outro perfil administrativo, no início de 1989. Essa mudança um tanto brusca causou desconforto em todos. A nova liderança foi chegando com seu jeito alegre e jovial. Cativou os alunos especialmente, tendo participação intensa na vida eclesial e social. A Sr<sup>a</sup> MC afirma: “Ela chegou com seu jeito alegre e extrovertido, tratando a todos com igualdade. Seu período foi marcado por eventos e confraternizações”.

Muitos pais ficaram perplexos diante de seu estilo de liderança tido como liberal. Houve um choque cultural muito grande. Aos poucos várias famílias foram retirando seus filhos. Mesmo assim ela afirmava: “O incentivo, as críticas, o trabalho e o imenso carinho de vocês sempre foram motivação diante dos conflitos e desafios que, juntos, abraçamos e diante das expectativas que, juntos, alimentamos”.

Este período se caracteriza pela eleição de Fernando Collor como Presidente da República e conseqüentemente pela instabilidade econômica. Existem várias tentativas do governo federal no intuito de estabilizar o mercado financeiro. O Plano Verão continua com seus efeitos sobre a economia. Desencadeia-se, no Brasil, um período de manifestações públicas contra o

modelo econômico vigente, dentre outras reivindicações o aumento salarial é uma constante. Paralisação das atividades por categorias ou sindicatos e mesmo greve geral era a tônica do momento.

Os professores da EDC também se organizaram a partir do posicionamento de seu sindicato SINEPE. Este reivindicou 92% de aumento salarial. Iniciam-se as negociações entre diretoria da APF e direção. Em seguida, passa a fazer parte das negociações a diretoria da APAMA. A Sr<sup>a</sup> E afirma: “Participamos de várias reuniões de negociações com a diretoria da APF, direção e diretoria da APAMA. O valor pleiteado pelos professores era superior as nossas possibilidades. Após várias reuniões foi de consenso um aumento de 50% no salário dos professores”.

Para a equipe de negociações, o acordo firmado entre direção e professores foi de suma importância, especialmente para a direção da APAMA, pois naquele período, a maioria das instituições estavam em greve. Afirma a Sr<sup>a</sup> E: “A Escola saiu vitoriosa, mas quem ganhou foram os alunos”.

Com o aumento concedido aos professores foram tomadas várias medidas para que a receita suprisse as despesas. Dentre elas destacamos:

01. Análise dos descontos concedidos aos alunos. Um grupo de pais da APAMA realizou a análise juntamente com a tesoureira e diretora. Os pais eram chamados e comunicados do cancelamento da gratuidade. Após algum tempo, vários se retiraram da Escola.

A Sr<sup>a</sup> M afirma: “A gratuidade dos alunos neste período diminuiu consideravelmente, não atingindo três dezenas”.

02. Aumento das mensalidades. Neste período, o aumento das mensalidades era controlado pela SUNAB. Todas as escolas, inclusive a EDC deveriam preencher planilhas com os valores das entradas e saídas e, juntamente com o comprovante do valor da cobrança da mensalidade e enviadas ao CEE e ao SINEPE. No primeiro semestre de 1990, houve convocação para uma assembléia de pais tendo como assunto da pauta o aumento das mensali-

des. O presidente da APAMA coordenou a assembléia, tendo apresentado os dados referentes a realidade econômica da escola.

Realizada a explanação ficou definido o aumento de 98% das mensalidades a partir do mês de julho, cobrando-se o valor do reajuste retroativo a março. Após algum tempo um dos pais sentiu-se lesado com o aumento da mensalidade e denunciou-a junto a SUNAB. A Escola foi autuada pela SUNAB por aumento abusivo das mensalidades. Aberto o inquérito foi estabelecida pelo juiz uma comissão de finanças da Escola composta por pais, e membros da comunidade. A direção da Escola deveria fornecer os dados. Essa situação somente foi resolvida no período seguinte. A Sr<sup>a</sup> M afirma:

Alguns fatores externos, como os planos econômicos do governo federal, a defasagem dos salários e conseqüentemente aumento para os funcionários, causaram impacto na nova administração, provocando inclusive intervenção da SUNAB, tendo este órgão iniciado um processo contra a Escola. Neste período, a Escola perdeu em torno de 25% do total de alunos, em relação à matrícula final de 1988, quando trocou a direção.

Com a brusca mudança da economia, há uma tentativa de reorganização financeira, inclusive em nível de Mantenedora. É oferecido um curso de noções básicas de administração, no qual participa apenas a diretora, havendo pouco retorno para a Escola.

Além dos fatores externos que interferiram bruscamente na Escola alguns elementos internos de cunho administrativo também contribuíram. A Sr<sup>a</sup> MC afirma:

Com pouco preparo na área administrativa e pedagógica, deixou que cada setor, que antes eram direcionados, determinasse e executasse seu trabalho. Esta atitude causou alguns atritos e confusão de papéis. Saímos de uma administração centralizada para outra aberta, isso fez com que a co-

munidade escolar participasse e em muitos momentos interferisse na administração do Colégio.

Este período ficou marcado pela liberdade de expressão, pela democracia, pela participação, pela amizade, pela arte, pelos esportes. A Sr<sup>a</sup> M relata:

A nova diretora valorizava muito o pessoal em detrimento das questões administrativas, que passam despercebidas. O pedagógico da escola deixou a desejar, neste período, embora os professores tivessem estímulo à qualificação profissional recebendo da direção ajuda para participarem de cursos fora da cidade. Dava especial atenção ao artístico, especialmente à música participando, inclusive de festivais nativistas da comunidade. As celebrações, as reuniões sociais, como homenagens aos professores e funcionários nas datas comemorativas eram uma constante na rotina da escola. Os esportes tiveram também um grande incentivo por parte da diretora, tendo sido realizado nesta época, no ano de 1992, o II CAMEISC das Escolas Particulares, com grande repercussão na comunidade de Alegrete. Muita coisa boa aconteceu nesta gestão, mas na opinião geral o Divino Coração perdeu um pouco de seu brilho e a condição de melhor escola da cidade.

### **5.1.3 Terceiro período: 1993-1995**

Este período inicia em 1993 e como afirma a Sr<sup>a</sup> D: “A mudança de direção da escola de autocrata para uma liberal, foi a provocação de uma grande crise na escola que neste período ainda se faziam sentir as consequências”.

Os serviços não tinham clareza quanto à sua função. Havia interferência muito forte de algumas famílias no trabalho pedagógico. Conforme a Sr<sup>a</sup> D: “Havia ausência total desrespeito pela ação dos professores em sala de aula, por parte de algumas famílias, muita indisciplina nas turmas dos alunos maiores, muita agressão entre os alunos”.



A nova direção procurou sanar as dificuldades mais perceptíveis. Convocou a todos para participarem vestindo a camiseta da escola. Conforme a Sr<sup>a</sup> S: “Adotou como *slogan* ‘ou troteia ou sai da estrada’. Expressão esta que deixou todos os presentes estarecidos, mas, com o tempo, aprenderam o seu significado”.

O primeiro ponto foi a formação para os professores. Investir nos RH era a meta. Leitura semanal de livros, participação em seminários, encontros e cursos, além disso, o acompanhamento sistemático das atividades pedagógicas passou a ser rotina no EDC. Afirma a Sr<sup>a</sup> S:

No período que esta diretora esteve no nosso educandário muitas mudanças aconteceram, uma delas foi a modificação do trabalho de Supervisão, revisão de todo o PPP. Conhecidora de novas metodologias e propostas inovadoras, ela deu início a uma transformação no setor pedagógico da escola, com estudos, leituras, reuniões, todo e qualquer tipo de encontro para se pensar.

Alguns professores que não estavam habituados a prestar contas do seu trabalho não ficaram satisfeitos com a nova maneira de trabalhar. Houve várias demissões nos dois níveis, Educação Infantil e Ensino Fundamental. Foram admitidos novos profissionais, especialmente recém-formados. Com esses professores foi possível iniciar um processo de sistematização do conhecimento e aprofundamento pedagógico. A Sr<sup>a</sup> S afirma:

Não foi fácil, pois mudanças sempre causam desconforto, desacomodação e encontramos muita resistência, mas com a firmeza, o apoio e a decisão que a diretora nos passava continuamos o nosso trabalho. Sabemos que mexer no pedagógico é mexer na “alma” de uma escola, mas tínhamos convicção de que aquele era o melhor caminho, que precisávamos mostrar para os professores, e, principalmente aos familiares dos nossos educandos que era preciso uma reciclagem, garantindo aos pais um resultado de crescimento.

Esse resgate pedagógico também trouxe para os pais mais tranquilidade. Já não eram comuns pais na sala de aula, argumentando com o professor como deveriam ser ministradas as aulas. Afirma a Sr<sup>a</sup> D: “Aos poucos os pais se sentiram incômodos, ao entrarem na sala de aula. Começaram a respeitar os professores em suas decisões, e foram criando parâmetros de julgamento mais eqüitativos”.

Outro aspecto a ser considerado era a indisciplina. Parecia fazer parte da rotina da escola desentendimentos, brigas, gerando incapacidade para resolver conflitos, especialmente entre os alunos. A Sr<sup>a</sup> D afirma: “A agressão dos alunos entre si, o desrespeito com os professores, direção e funcionários acontecia todo o dia, tanto no ambiente escolar como fora dele, nas ruas da cidade.”

Juntamente com o CAP ficaram definidas algumas medidas disciplinares: advertências por escrito, assinatura dos pais na agenda, comunicação por telefone, suspensão, compromisso com os recursos materiais da escola. Fica claro que uma certa rebeldia e agressividade foram consideradas normais entre as crianças e os jovens, porém, se observava que a convivência estava insuportável. A escola buscou apoio junto às famílias a Sr<sup>a</sup> D relata:

Chamamos as famílias e a linguagem comum era: meu filho não leva desaforo para casa. Queríamos a resolução da situação de conflito por outros caminhos: a conversa, o diálogo com os colegas, professores e também com os pais. A busca desse equilíbrio na convivência, foi um processo muito longo, muito sofrido que se constituiu em avanços e retrocessos.

Assim foram criadas normas de convivência em cada turma e normas disciplinares para toda a escola, sempre aprovadas pelo CAP. A cultura gaúcha tão arraigada nessa realidade se manifestava na expressão dos pais: “Não se leva desaforo para casa”. Essa máxima se manifestou também na necessidade de aumento das mensalidades. Viviam-se um tempo de altos índices infla-

cionários, fruto dos planos econômicos dos últimos governos federais. Tudo aumentava.

A direção da escola juntamente com a direção da APAMA aumentou as mensalidades em 50%. Realizada assembléia, com os pais, foi aceito o aumento, porém com descontentamento de alguns. Por entender que o aumento das mensalidades era abusivo foi denunciada a escola junto a SUNAB, na época bastante ativa. Realizada a autuação, a questão foi encaminhada junto à Promotoria Pública. Foi constituída uma comissão para estudar a planilha da escola. Em seguida, apresentados os dados foi autorizado um aumento das mensalidades com valor maior do que o previsto. Afirma a Sr<sup>a</sup> D:

Um novo fato entrou na história: O aumento das mensalidades dividindo os pais, uns a favor e outros contra. Esta questão foi parar junto ao Promotor Público que constituiu uma comissão mista para estudar as finanças da escola. Qual foi o resultado? Foi autorizado o aumento maior do que a escola tinha proposto. Isso novamente criou um clima de desconforto junto a administração da escola.

Tal situação desgastou as lideranças da organização. No ano seguinte, muitos alunos deixaram a escola alegando o alto valor das mensalidades. Outros passaram a freqüentar outra escola particular.

Quanto à liderança, a Sr<sup>a</sup> S afirma: “Pessoa firme, séria, autêntica, diplomática”. Seu jeito foi marcando o fazer educação no CDC. No resgate do pedagógico e na busca de organização financeira contava com a “mão forte” da tesoureira. Deixou bem claro a todos desde o início o objetivo da organização, independente de quem quer que fosse. Afirma a Sr<sup>a</sup> S: “Ela deixou bem claro que não estava ali para amadrinhar ninguém. O que queria era um trabalho condizente com o tradicional nome do colégio na sociedade. Com firmeza e poder de decisão, conduzia o trabalho na escola e não deixava se abater com coisas pequenas, tinha sempre uma resposta e já a decisão”.

Neste período, teve início o processo de informatização da escola. Foram adquiridos cinco computadores 486 dx4, já que eram de última geração, graças à abertura de mercado implantada pelo governo federal.

No ano de 1995, os professores e funcionários da área administrativa fizeram um curso básico de 40 horas onde foi abordada Introdução a Linguagem de Computadores, DOS e LOGO e inaugurado o Laboratório de Informática. Houve contratação de uma professora de informática e curso de 40 horas com noções de informática para todos os professores e funcionários. O incentivo era dado pela APAMA que colaborou na aquisição das máquinas. Porém, alguns membros se sentiam os donos das máquinas, com direito a interferir nas atividades dos profissionais da instituição. Isso causou um certo conflito na definição das competências da APAMA. Num certo momento de crise aguda, esses pais retiraram seus filhos da organização, que passaram a frequentar outra escola. O grupo da APAMA ficou reduzido, praticamente restrito, ao casal presidente. Iniciou-se a seguir um novo período: encontrar, dentre os pais da EDC, casais para formar uma nova diretoria. Ao término do período, se formou a nova diretoria, composta por dez casais. Tomaram posse com o objetivo de colaborar efetivamente para o sucesso da escola. Afirma a Sr<sup>a</sup> R: “Aos poucos foi resgatada a confiança de uma escola de qualidade, valores e princípios na comunidade”.

Salientamos que, neste período, a diretora por indicação da comunidade em geral passou a fazer parte do CME participando das reuniões e visitas as escolas municipais e aos pólos educacionais situados no interior do município.

#### **5.1.4 Quarto período: 1996-2002**

Janeiro de 1996 a mudança brusca da direção foi o principal fato do início deste período. Por eleição na Mantenedora a diretora de então passou a fazer parte da coordenação regional devendo se afastar da EDC.

A indicada pela Mantenedora para assumir o cargo foi uma professora também pertencente à Congregação. Essa não tinha experiência em direção e estava chegando de outro extremo do país, Amazonas. Foi uma surpresa para os professores e alguns pais, uma diretora com tão pouca experiência, outros desconfiaram de sua capacidade.

No ano de 1997, a escola celebrou seus 90 anos de existência. Foi um marco na história da organização e da comunidade local. A Sr<sup>a</sup> F afirma:

Foi um momento significativo a celebração dos 90 anos da escola. Um ponto forte foi a carreata que andou por todo o Alegrete com a Imagem do Sagrado Coração de Jesus abençoando o povo. Ao passar pelas casas as pessoas saudavam rezando e cantando. Outro ponto forte foi o jantar com a entrega de um símbolo em forma de coração para os benfeitores da escola.

Os troféus em forma de coração foram criados e confeccionados por quatro artistas plásticas de Alegrete. Foram agraciadas pessoas e instituições que, pelos registros escritos e na memória da comunidade escolar fizeram história com a escola. São elas: Ir. M.<sup>a</sup> Angelina Ody – 33 anos a serviço da Escola (Secretária); Prof.<sup>a</sup> Linda Belleza – 35 anos a serviço (professora da Ed. Infantil); Prof. Tharzil Vianna – 27 anos a serviço (professor de Ed. Física); Prof.<sup>a</sup> Armandina Severo – 25 anos a serviço (professora e supervisora); Dr. Carlos Marczyk – 36 anos presta atendimento médico à Escola; Jornal Gazeta de Alegrete e 12<sup>o</sup> BECOMB presentes desde a fundação do CDC.

Na ocasião uma ex-diretora assim manifestou-se:

Foi no silêncio e na longa espera da semente lançada, que a vida da Escola Divino Coração foi gerada e, como todas as vidas, se fez vida.

A celebração da caminhada nonagenária de nossa querida EDC é algo muito significativo; é bem mais que um dia registrado no calendário. Há eventos carregados de significa-

do, porque lembram momentos profundos de nossa vida. Nessa caminhada nonagenária, houve tempo para perceber as estrelas e ser luz. Houve tempo para pedir perdão e ser misericórdia. Houve tempo para colher flores e ser alegria. Houve tempo para escutar o Mestre e ser porta-voz de suas palavras. Houve tempo para parar... avaliar... e recomeçar. Agora, há tempo e espaço para assumir os novos desafios no campo educacional-apostólico, acolhendo o Grande Projeto de Evangelização rumo ao Novo Milênio. Evangelizar pelo Testemunho, pelo Serviço, pelo Diálogo e pelo Anúncio, a partir de uma escala de valores fundamentados no Evangelho, na perspectiva do “novo” onde se buscam critérios que orientam toda uma caminhada, os métodos a serem utilizados e as experiências a serem vivenciadas no processo educativo. Pelos caminhos que percorreste, pela luz e vida que espalhaste, pelo anúncio que és no campo educacional, Parabéns! – Ir. M.<sup>a</sup> Josefa Stertz.

Nesse clima, porém com outro enfoque foram celebrados os 95 anos da instituição. A Sr<sup>a</sup> F afirma: “O Jantar Festivo merece destaque, especialmente a homenagem aos ex-presidentes da APAMA e aos ex-alunos, que foram chamados por décadas”.

Também o Colégio foi homenageado na Câmara de Vereadores. No pronunciamento da sessão especial em homenagem ao Colégio o Vereador Carlos Almeida propositor da homenagem assim se manifesta:

E quantas janelas foram abertas pelo nosso querido e antigo GDC, EDC e hoje CDC. Quanto conhecimento foi realizado ao longo destes anos! Quanta socialização! Quanta renovação do saber!  
É com muito orgulho que esta Casa presta-lhes esta homenagem! A Escola Divino Coração é um marco, uma estaca, um símbolo de autonomia moral e intelectual!

Nesses depoimentos percebe-se a cultura local hospitaleira e festiva. Também o reconhecimento daquilo que é realizado com competência e que permanece de geração em geração.

Contextualizado esse período com o clima de celebração dos 90 e 95 anos do Colégio alguns fatos foram determinantes no processo de mudança. Inicialmente trazemos presente que nesse período houve troca das diretoras das várias escolas da Mantenedora, e que estas em sua maioria possuíam pouca experiência e formação na área de gerenciamento. Também o número de alunos matriculados nas diversas escolas havia baixado consideravelmente.

Por sugestão do SINEPE e aprovação da diretoria da Mantenedora em 1997 teve início a implantação do Planejamento Estratégico nas escolas da Mantenedora. Com a assessoria do SINEPE várias reuniões foram realizadas com a equipe diretiva das escolas e diretoria da Mantenedora. Definida a visão, missão, princípios e percebidos os pontos fortes e fracos da organização passou-se a estabelecer a competência dos profissionais conforme sua área de atuação, bem como suas rotinas.

Afirma a Sr<sup>a</sup> F: “Toda a comunidade escolar foi envolvida, principalmente o corpo docente, pois quem usufrui são os próprios alunos”.

Foram criados vários mecanismos de participação da comunidade escolar detectando pontos de satisfação e insatisfação. Neste processo de construção do fazer competente, o estabelecimento das metas e sua avaliação constante passaram a fazer parte da rotina. A Sr<sup>a</sup> F sintetiza as mudanças ocorridas:

As competências de cada profissional dentro de sua área, uma visão mais globalizada de toda escola e da própria comunidade, uma melhor organização dos setores, uma visão do futuro, maior consciência dos professores da missão de educar na formação integral, não só dando conteúdo aos alunos, a avaliação dos próprios processos para que o professor tivesse mais clareza do que ele faz, a capacidade de conhecer o seu limite de poder mudar.

Como consequência deste processo o Sr. R afirma:

No CDC a liderança é exercida e está organizada de modo a promover a orientação e o direcionamento das ações visando a melhoria de desempenho administrativo e pedagógico.

A Direção organiza a estrutura da empresa definindo claramente as funções de cada um promovendo reuniões para planejamento das ações e verificando pessoalmente o andamento de todas as ações planejadas, estimulando e promovendo o comprometimento de todos e no final de cada período fazendo pessoalmente entrevistas de avaliação do desenvolvimento global para possibilitar a correção de possíveis falhas.

A busca constante de melhorias em seus vários aspectos significa também implementação no aspecto físico. O Sr. J relata:

Em 1997, foi inaugurado o novo laboratório de informática com os novos computadores Pentium 120Mhz. No mesmo ano, a secretaria e a tesouraria foram informatizadas, quando foram implantados os devidos *softwares*. Em 1998, a biblioteca, SSE e SOE, também foram informatizadas. Começamos a substituir as máquinas do laboratório em 2000, foram cinco PC's K6II 500Mhz e três Celerons 800Mhz, instalamos a intranet e disponibilizamos a internet. A meta para o 2º semestre de 2002 é substituir mais cinco máquinas, novo piso da sala, ar condicionado, confecção de um móvel estilo telemarketing e instalação de ADSL para internet. Observamos que, com toda a evolução tivemos reações diversas pelos nossos usuários. Os alunos em geral, ficam empolgados, curiosos e até ansiosos por poderem utilizar as atualizações, já que os mesmos não têm medo de fazer algo errado, pois sabem que os *softwares* são intuitivos. Já os professores, a maioria tem um certo receio, medo de errar algo ou esbarram na falta de treino e conhecimento. Muitos acham que “viveram bem até agora sem computador”. Na visão geral, detectamos a necessidade da constante atualização nesta área, tanto profissional quanto física.



Era um antigo sonho dos pais da Escola que fosse aberto o 2º Grau. A Srª F afirma: “Houve manifestação de interesse dos pais, professores e alunos. Organizaram um abaixo assinado para a Mantenedora, solicitando a abertura do 2º Grau. Esta autorizou a abertura do processo que foi montado logo em seguida. As dependências da Escola foram averiguadas e realizada vistoria pela SEC”.

Sendo de consenso junto a comunidade escolar a necessidade de se ter um Ensino Médio de qualidade a Srª M relata:

Com o agravamento da crise financeira em 1997, quando a matrícula geral acusava o reduzido número de 288 alunos, as tratativas intensificam-se tendo início o processo junto ao Conselho Estadual de Educação e Secretaria Estadual de Educação, respectivamente. Durante um ano, as professoras designadas ao trabalho Marlene e Eliane, deslocaram-se várias vezes à Porto Alegre para avaliarem o esboço do regimento e normas para o funcionamento do novo curso. A cada viagem um ajuste era feito para satisfazer as exigências do CEE. Entre tantas, foi enriquecido o acervo da Biblioteca, com obras específicas do Ensino Médio, os laboratórios de Biologia, Física e Química e de Informática.

Dois pais, um engenheiro e outro leigo, dispuseram-se a fazer a planta baixa das dependências da escola, que após inúmeras reformas não dispunha de um relato fiel de seu espaço físico. O corpo docente foi escolhido sob os critérios: habilitação e indicação do profissional, passando este por uma seleção escrita com trabalho e entrevista com a direção. A base curricular foi criteriosamente elaborada com a finalidade de atender as necessidades do educando, em cada disciplina, de acordo com o parecer do futuro professor titular, num total de 3.298 h/aula. Satisfeitas as exigências do órgão estadual e tendo sido encaminhado o processo, finalmente no dia 10 de dezembro de 1997, o mesmo foi aprovado por unanimidade pelo CEE, sob o número 1.082/97 autorizando o funcionamento do Ensino Médio na nossa escola. Em 1998, o novo curso foi implantado de forma gradativa, contando inicialmente com a 1ª série, com uma matrícula real de 34 alunos. No ano de 2000, formávamos a 1ª turma com 30

alunos. Estamos certos de que a criação do Ensino Médio trouxe novo alento para a escola, em termos de número de alunos, pois contamos hoje, com 430 matriculados e, em reconhecimento, pela qualidade de ensino oferecida, pois a cada ano novos alunos ingressam nas universidades do Estado.

O envolvimento dos pais, alunos e comunidade em geral era muito significativo, sempre liderados pela diretora. O Sr. G afirma: “Destacamos a conquista e implementação em 1998 do segundo grau, desejo esse já de longos anos, conquista somente confirmada através de uma intensa e longa busca, junto aos diversos Órgãos, liderado sempre pela incansável diretora, que em nenhum momento mediu esforços para que esta conquista fosse realizado”.

Com a conquista do Ensino Médio e encaminhamento do Plano Estratégico parecia que este era o rumo certo. Um elemento externo causou perplexidade na questão administrativa-financeira. A Sr<sup>a</sup> L relata:

A Lei nº 9.732/98 veio com a intenção de criar novas regras para as instituições filantrópicas, no sentido de onerar os encargos recolhidos para a Previdência Social. A partir de sua instituição, somente as escolas que praticassem gratuidade total, ou seja, atendessem a todos os alunos gratuitamente, teriam direito à isenção de 100% da cota patronal recolhida ao Instituto Nacional do Seguro Social. Se não praticasse a gratuidade total (100%) a todos os alunos, seria tributada no percentual em que a tivesse praticando. Por exemplo, se na média a escola praticasse 20% de gratuidade, teria o benefício da isenção da cota patronal reduzido a 20%, o que significaria o recolhimento de 80% do restante da Cota Patronal. O montante da Cota Patronal representa um percentual de 27,8% sobre o total da folha de pagamento, que as Escolas estavam isentas e que passariam a recolher, sem no entanto terem incluído este encargo em suas planilhas de custos de mensalidades. Foi por este motivo, que as Escolas tiveram que tomar a medida de rever seus valores de mensalidades, fazendo um chamado à comunidade escolar e cobrando este acréscimo. Porém, houve uma grande mobilização nacional não somente do setor escola, mas também das demais áreas

da assistência social, como hospitais, creches e asilos no sentido de preservar um direito constitucional que fôra concedido às instituições filantrópicas do país e que estava sendo violado pela Lei 9.732/98. Esta mobilização fez com que a Confederação Nacional da Saúde contratasse um dos maiores e melhores tributaristas do Brasil, Ives Gandra da Silva Martins para elaborar uma ADIN que foi apresentada ao STF. A ADIN foi acolhida pelo STF, o qual concedeu a medida liminar para suspender os efeitos da Lei 9.732/98. É o seguinte o teor do Acórdão emitido pelo STF: “Vistos, relatados e discutidos estes autos, acordam os Ministros do STF, em Sessão Plenária, na conformidade da ata de julgamento e das notas taquigráficas, por unanimidade de votos, em referendar a concessão da medida liminar para suspender, até decisão final da ação direta, a eficácia do art. 1º, na parte em que alterou a redação do art. 55, inciso III, da Lei nº 8.212, de 24/7/1991, e acrescentou-lhe os §§ 3º, 4º e 5º, bem como dos arts. 5º, 5º e 7º, da Lei nº 9.732, de 11/12/1998. Brasília, 11 de novembro de 1999. Carlos Velloso (Presidente) – Moreira Alves (Relator).

A nova LDB da Educação foi aprovada em dezembro de 1996, sob o nº 9394/96. No ano seguinte, foram realizadas várias reuniões internas entre os professores e o serviço de supervisão escolar e direção. Também várias reuniões de esclarecimento sobre a nova lei junto aos órgãos competentes e outras escolas da cidade e região e encontro de esclarecimento junto aos pais.

Em conseqüência, nos anos seguintes, houve várias mudanças de cunho pedagógico e organizacional inclusive a mudança de nome da escola para CDC por abranger os níveis da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. A sistematização do novo PPP deu-se com estudos envolvendo todos os membros da comunidade escolar, especialmente os professores, serviços e direção.

Neste período, todos os professores das escolas da Mantenedora estiveram reunidos para juntos formular os objetivos da série e estabelecer os conteúdos mínimos a serem trabalhados. Também com a presença de um mem-

bro do CEE, foi refletido com os pais, alunos e professores, o papel da escola junto à sociedade. O grupo das supervisoras e diretora das escolas da Mantenedora sistematizou o PPP e o novo Regimento, sendo aprovado pela diretora da Mantenedora.

Em 2002 o PPP foi reavaliado pelos professores e serviços em nível de Mantenedora. No mesmo ano, se passou a disciplinar alguns itens para o Regimento Escolar. Buscava-se ouvir a todos, resolvendo o mais rápido possível a necessidade dos clientes e colaboradores.

Tendo em vista que a mudança era uma questão de sobrevivência da escola, especialmente os colaboradores – professores e funcionários – entraram na dinâmica proposta. A APAMA acompanhou de perto o processo de mudança tendo em vista uma constante melhoria na qualidade da educação do CDC.

O Sr. G afirma:

Inúmeras melhorias foram implementadas durante este período, visando sempre o crescimento dos alunos, corpo docente, funcionários e da instituição como organização escola. Isto era perfeitamente visível pela integração, alegria e crescimento das pessoas envolvidas. A grande virtude de todas as conquistas se deve ao dinamismo, organização, planejamento e determinação de sua diretora.

Um elemento significativo foi a participação da diretora no CME neste período de estudo. Sua contribuição foi de suma importância para a Escola, especialmente na viabilização da nova LDB da Educação de 1996.

## **5.2 Análise e interpretação dos dados de cada período**

Apresentamos a seguir o Quadro 04 com a síntese das mudanças organizacionais, ocorridas no CDC, nos últimos vinte anos tendo como fonte

os dados anteriormente descritos bem como os documentos da organização.

QUADRO 04 – Períodos de mudanças e eventos críticos

PERÍODO DE MUDANÇAS	EVENTOS CRÍTICOS
<p><b>1º Período: 1981-1988</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nova diretora</li> <li>▪ Reorganização, estabilidade e consolidação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entra em vigor o Parecer 444/83 do CEE – Preparação para o trabalho.</li> <li>- Decreto Lei 87.043/83 – Referente ao salário-educação.</li> <li>- LDB da Educação – 7044/82.</li> </ul>
<p><b>2º Período: 1989-1992</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nova diretora</li> <li>▪ Plano verão</li> <li>▪ Descentralização/crise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano Verão.</li> <li>- Altos índices de inflação.</li> <li>- Reivindicações salariais e tentativa de greve dos professores.</li> </ul>
<p><b>3º Período: 1993-1995</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nova diretora</li> <li>▪ Recessão/reação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexos do Plano Collor I e II.</li> <li>- Autuação SUNAB – aumento mensalidades.</li> <li>- Ênfase no pedagógico.</li> </ul>
<p><b>4º Período: 1996-2002</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nova diretora</li> <li>▪ Retomada do crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LDB 9394/96 – Novo Regimento.</li> <li>- Planejamento Estratégico.</li> <li>- Implementação informática.</li> <li>- Abertura do Ensino Médio.</li> </ul>

A Figura 04 apresenta um demonstrativo do número de alunos matriculados em cada um dos quatro períodos em estudo, representando uma das possibilidades de medir o resultado da organização.

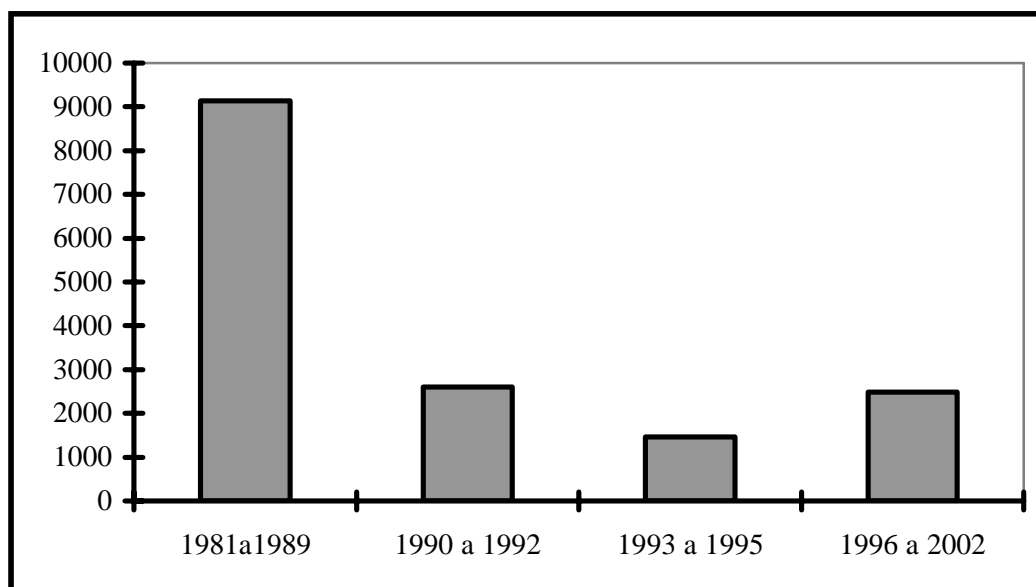


FIGURA 04 – Número de alunos por período (Secretaria do CDC)

### 5.2.1 Primeiro período

Nova diretora, reorganização, estabilidade e consolidação.

• **Eventos críticos:** Mudança da diretora; Entra em vigor o Parecer 444/83 do CEE – Preparação para o Trabalho; LDB da Educação – 7044/82; O Decreto Lei 87.043/83, referente ao salário-educação.

A LDB 74/82 fez com que as escolas adequassem seu Regimento de acordo com a nova lei. Para esta reelaboração esteve assessorando os trabalhos um professor membro do CEE. Desencadeia-se na Escola novas perspectivas e se percebe entre os professores e mães envolvidas grande entusiasmo.

• **Contexto:** O Parecer n<sup>o</sup>. 444/83 desafia e obriga os Estabelecimentos de Ensino a colocar em sua base curricular atividades relacionadas a preparação para o trabalho. Já, com o Decreto Lei referente ao salário-educação, percebe-se lentamente a redução do número de alunos, pois as várias famílias que eram beneficiadas estavam com dificuldades para atender as novas exigências do governo federal.

A nova liderança, diretora, teve papel decisivo na concretização das mudanças internas decorrentes de fatores externos.

• **Processo:** “Com a elaboração do novo Regimento foram estabelecidos fortes laços entre a equipe diretiva e o Clube de Mães”, afirma a Sr<sup>a</sup> F. Percebe-se que também nas atividades relacionadas com a Preparação para o Trabalho houve coesão do grupo. As ações da nova liderança (diretora) eram de coalizão. Ações solidárias e estreita relação com os pais e pessoas influentes na comunidade tornam a diretora conhecida.

Quanto ao aspecto social a Sr<sup>a</sup> A e a Sr<sup>a</sup> R afirmam: “Era uma pessoa muito preocupada com as injustiças sociais e realizou ao longo destes anos muitos projetos como: Irmãos do lixo; engraxates e menores abandonados; Construção e ativação do 1º forno Comunitário na Vila Nova Brasília”.

A AEC sempre teve propostas claras quanto à filosofia e identidade de suas mantidas. Percebe-se neste período que as atividades realizadas no Colégio estavam diretamente ligadas à proposta da Educação Libertadora assumida pela AEC. A participação dos professores e da direção do Colégio, em encontros, congressos e cursos, intensifica a prática pedagógica, revelando a estreita relação entre diretoria da AEC e Escola.

• **Conteúdo:** No aspecto pedagógico, a aprendizagem está centrada no professor. O professor ensina e o aluno aprende, inclusive nas atividades, relacionadas à preparação para o trabalho. Os papéis estão bem definidos e a hierarquia é respeitada, se destacando as relações verticais. No aspecto de comunicação o número de circulares informativas enviadas às famílias dos alunos, bem como o número de notícias vinculadas na imprensa local atestam a presença da liderança na comunidade.

• **Análise Teórica:** Destaca-se um ambiente racional e ordenado com ênfase na organização – resultado e estrutura organizacional rígida. Os alvos fixados são atingidos. Sistema de comunicação eficaz, sendo herói

quem possuía influência econômica e política; havia intensa participação dos pais.

Este período é marcado por características personalistas e hierárquicas e padrões sociais definidos, elementos-chave das organizações brasileiras. Espera-se que os subordinados aceitem o *status quo* e trabalhem dentro dele sem criar caso. O trabalho é organizado de acordo com a linha convencional.

Percebe-se que as pressões pela conformidade amortecem a livre opção e mantêm as pessoas caminhando juntas; espera-se que os subordinados respeitem e abracem os pontos de vista da maioria.

Pelos princípios básicos da ciência do comportamento vistos pelos Vários Estilos Grid, apresentamos a síntese que caracteriza a liderança (diretora) neste período a partir de alguns elementos chaves:

- Planejamento – ao elaborar meus planos, eu penso no que meus subordinados irão aceitar ou recusar. Então planejo para cada subordinado de acordo com o que ele pensa que está certo.

- Organização – após explanar as metas e a programação, defino as atribuições individuais e verifico detidamente se os subordinados consideram correto o que lhe estou solicitando.

- Direção – Mantenho-me a par do desempenho de cada pessoa e revejo seu progresso de tempos em tempos.

- Controle – promovo encontros informais a fim de discutir como vão as coisas. Procuro ressaltar os pontos positivos e evito parecer crítico, embora encoraje os subordinados a identificarem os próprios pontos fracos.

- Administração de pessoal – procuro pessoas que consigam adaptar-se bem.

- Administração de objetivos – alvos.

Na dinâmica desta liderança percebe-se como:

- Motivação positiva - pertencer, ser popular, estar por dentro.



▪ Motivação negativa – preocupação com o ostracismo e com estar por fora.

▪ Emoções básicas – ansiedade.

▪ Tipo de pensamento – estereotipado, mecânico.

Este período, segundo Alves (1997) está orientado para papéis. O relacionamento está baseado na hierarquia, especialmente a diretora que centraliza as decisões.

A comunicação garante a circulação de informações. Atesta o número de circulares informativas enviadas às famílias dos alunos, bem como número de notícias sobre o Colégio vinculadas na imprensa local. É abrangente tanto no nível interno quanto externo. Participação em programas de rádio, notícias na imprensa escrita, circulares, informativos, ótimo atendimento na recepção. Sendo ascendente ou descendente se conforma ao que se considera aceitável, tanto na organização formal quanto na informal. Destaca-se o aspecto cultural do teatro, da música e da solidariedade com os mais pobres.

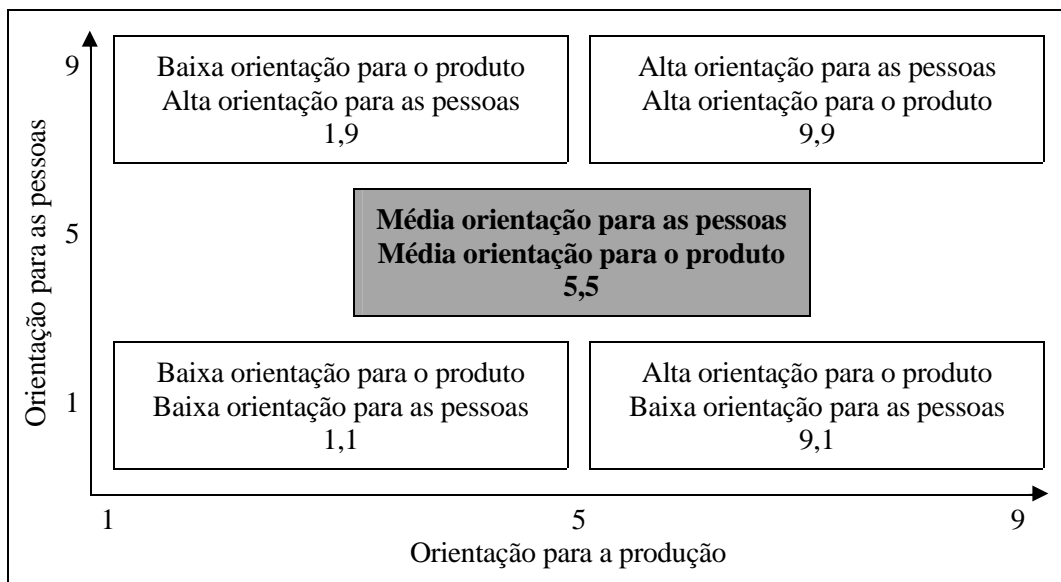


FIGURA 05 – Teoria comportamental – Primeiro Período (adaptação de Blake & Mouton, 1987, p. 13)

### 5.2.2 Segundo período

Implantação do Plano Verão, nova diretora, descentralização, crise.

- **Eventos críticos:** Implantação do Plano Verão conseqüentemente altos índices de inflação e reivindicações salariais de várias categorias; tentativa de greve dos professores da Escola.

- **Contexto:** Um fator externo determinante para a mudança neste período foi o Plano Verão e com ele os elevados índices de inflação. Neste contexto, internamente, os professores reivindicavam um aumento salarial, gerando um ambiente de desconforto na direção da Escola. Esta por sua vez descentralizava as decisões, estando mais atenta às atividades culturais da comunidade.

- **Processo:** Agrupam-se os membros da comunidade escolar por interesses afins baseados na cultura local.

- **Conteúdo:** Neste período se enfatiza a pessoa e suas relações, especialmente o aluno e as expressões da cultura local.

A aprendizagem está centrada no aluno, sendo o professor elemento aglutinador do saber. Há descentralização, com relações horizontais.

- **Análise teórica:** A partir do estudo de Pettigrew & Whips (1991), percebe-se que somente as determinações do meio não são suficientes para a necessidade da organização se tornar aberta a sistemas de aprendizado sobre seu meio. Neste período, somente reivindicações salariais dos professores e vivências sociais e culturais dos alunos, não tornou possível interpretar e processar as informações de seu próprio meio. Com uma estrutura organizacional flexível e processo decisório descentralizado, o herói era quem participava do social da música, da cultura local.

Destaca-se como característica chave a sociedade brasileira baseada em relações pessoais tendo como traço principal o personalismo.

Gradativamente a organização foi mergulhando em uma grande crise. Neste período, a característica principal era o personalismo: busca de proximidade e afeto nas relações.

A pedagogia estava centrada no aluno, as decisões eram tomadas pelos Serviços. Nem sempre a liderança tomava conhecimento do que estava acontecendo. Houve muita insatisfação dos pais culminando com a retirada dos filhos do Colégio.

Para Alves (1997) este período é caracterizado com ênfase na pessoa. A gestão é participativa, com seus membros ajudando a cada um, priorizando a construção de relações interpessoais. Espera-se uma atitude aberta e o compartilhamento de emoções, procurando-se preservar os relacionamentos, evitando-se o conflito. É a tipologia afiliativa e contemporizadora.

Apenas encoraja-se a comunicação ascendente. Promove-se envolvimento nos aspectos sociais, evitando-se ações impopulares que possam provocar tensões. A liderança confia totalmente nos subordinados encorajando-os a estabelecer as metas que mais lhe agradam atribuindo-lhes as responsabilidades que desejam e que geralmente não são cobradas. Diante do conflito procura-se a concordância. Trocam-se cumprimentos para a atuação tanto dentro como fora do trabalho, com ênfase exagerada nos aspectos positivos.

Pelos princípios básicos da ciência do comportamento vistos pelos vários estilos Grid apresentamos a síntese que caracteriza a liderança diretora neste período, a partir de alguns elementos chaves:

- Planejamento – eu sugiro atribuições e demonstro minha confiança dizendo: “Estou certo de que você sabe como realizar isto e de que o fará da melhor forma”.

- Organização – os subordinados já sabem o que fazer e como se coordenar entre si. Se necessitarem de minhas sugestões, estou pronto a ouvi-los e a oferecer-lhes toda a ajuda de que sou capaz.

▪ Direção – visito meus subordinados com freqüência e os encorajo a me visitarem. Minha porta está sempre aberta.

▪ Controle – raramente preciso verificar como vão as coisas pois meus subordinados procuram realizar sempre o melhor que podem.

▪ Administração de pessoal – embora não seja possível agradar a todo mundo, procuro que cada subordinado esteja trabalhando na tarefa de que ele mais gosta e com quem ele gosta.

▪ Administração de objetivos – boas intenções, concordância na base do mínimo denominador comum.

Na dinâmica desta liderança percebe-se como:

▪ Motivação positiva – busca de aceitação e aprovação,

▪ Motivação negativa – medo de rejeição.

▪ Tipo de pensamento – fofo, esponjoso.

Percebe-se a liderança com características predominantes de estilo liberal.

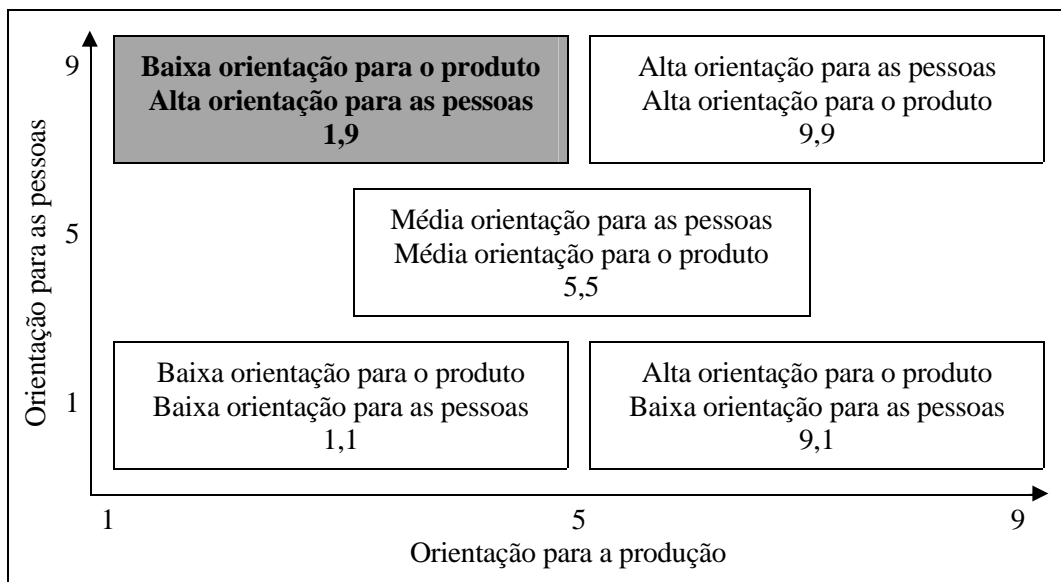


FIGURA 06 – Teoria comportamental – Segundo Período (adaptação de Blake & Mouton, 1987, p. 13)

### 5.2.3 Terceiro período

Nova diretora, recessão, reação.

• **Eventos críticos:** Percebem-se reflexos do Plano Collor I e II; Autuação da Escola pela SUNAB devido ao aumento de mensalidades; Ênfase no pedagógico.

• **Contexto:** Atendidas as reivindicações salariais dos professores – Plano Verão, após várias negociações o reflexo dessa decisão ocorreu já no terceiro período, quando a SUNAB autuou o Colégio por considerar abusivo o valor do aumento salarial dos professores repassando o custo das mensalidades dos alunos. Com o parecer do juiz favorável ao Colégio foi possível voltar a crer que havia amparo legal para reiniciar as negociações.

A crise do setor agropecuário, base de sustentação da economia desta região, juntamente com o Plano Verão geraram um empobrecimento na população em geral. Muitas famílias retiravam seus filhos do Colégio por dificuldades econômicas. As que ainda possuíam recursos retiravam seus filhos antes de concluírem o Ensino Fundamental. No contexto interno, as relações foram marcadas pelo jeito da liderança.

Devido a substituição de professores houve intensiva formação pedagógica para todos os professores, “a fim de resgatar o sentido da escola: ensinar a ler e a escrever” afirma F.

• **Processo:** Desenvolveu-se neste período formação para os professores, nas áreas de informática, de espiritualidade e pedagógica.

Há um resgate da disciplina, da ordem e especialmente da formação do professor. Vários professores não acompanham esta nova visão e deixam o Colégio. Franco (2003, p. 118) assim afirma:

Esses sentimentos de perda e de injustiça são os maiores inimigos dos profissionais diante da mudança. Primeiro, por-

que geram desânimo e sensação de incompetência, coisas que afetam profundamente de modo negativo, a capacidade de atuar. Segundo, porque geram resistência e orgulho ferido, distorcendo a visão dos fatos e a capacidade de gerir praticamente a nova situação.

O estudo sistemático dos professores, a organização da própria disciplina, a capacidade de rever conceitos e especialmente práticas pedagógicas gerou conflitos entre os professores e direção do Colégio que também acompanhava pessoalmente o serviço de Supervisão Escolar.

• **Conteúdo:** Neste a pressão externa de órgão fiscalizador – SUNAB fez parte do conteúdo da mudança. É caracterizado por hierarquia definida, onde as decisões são centralizadas e há grande acento na formação pedagógica. Estudar era a máxima deste período, especialmente para os professores.

• **Análise teórica:** Neste período apresenta-se a dificuldade de gerenciar a cultura da organização segundo Pettigrew (Fleury, 1991) no peso da história da organização bem como nas questões políticas. As conexões entre a cultura organizacional e a distribuição do poder, entre grupos de pais, alunos, professores, que não estavam dispostos a abandonar suas crenças gerou inúmeros conflitos.

Kotter & Shlesinger destacam como causas que fazem resistir à mudança, à má compreensão e à falta de confiança, gerando entendimento incorreto das propostas e baixa tolerância, por medo de ter que modificar os hábitos e as relações existentes, perder os padrões cômodos. Neste período estes elementos estão visivelmente expressos em relação a alguns professores e pais, membros da APAMA, inclusive.

Criou-se um ambiente onde se deu ênfase ao pedagógico, ao relacionamento cooperativo, com definição do papel da chefia com decisões voltadas para os objetivos sendo herói o pedagógico; salientando-se a comunicação interna de mão única. Percebe-se a tendência à centralização do poder, caracte-

rizando a organização com o traço da cultura brasileira denominada hierarquia.

Segundo Alves (1997), neste período é desenvolvida a coordenação e interdependência horizontal, com definição do papel da chefia e distribuição das tarefas por função desenvolvendo uma cultura empreendedora e de mudança.

Exige-se submissão e espera-se obediência, prevalecendo a desconfiança de que os subordinados não irão se empenhar a contento. A produção atende as especificações da liderança.

A liderança, segundo os Vários Estilos de Comportamento do Grid, desenvolve as seguintes características:

- Planejamento – eu planejo estabelecendo quotas de produção e planos detalhados para alcançá-las.

- Organização – eu atribuo responsabilidades e digo aos subordinados o que fazer, como, quando e com quem.

- Direção – eu acompanho de perto o que está ocorrendo para garantir que sigam o que eu determinei.

- Controle – eu garanto o cumprimento dos cronogramas. Critico, incrimino os responsáveis pelas falhas e imponho ações corretivas.

- Administração de pessoal – eu contrato pessoas fortes e elimino as fracas. O desenvolvimento gerencial que se concentra em aspectos pessoais pode ser útil, mas a aprendizagem no trabalho é o que vale.

- Administração por objetivos – quotas, prazos fatais.

Na dinâmica desta liderança percebe-se como:

- Motivação positiva – controle, posse, domínio.

- Motivação negativa – pavor de fracasso.

- Tipo de pensamento – rígido, dogmático, categórico, preto-nobranco.

Percebe-se a liderança com características predominantes de estilo autocrático.

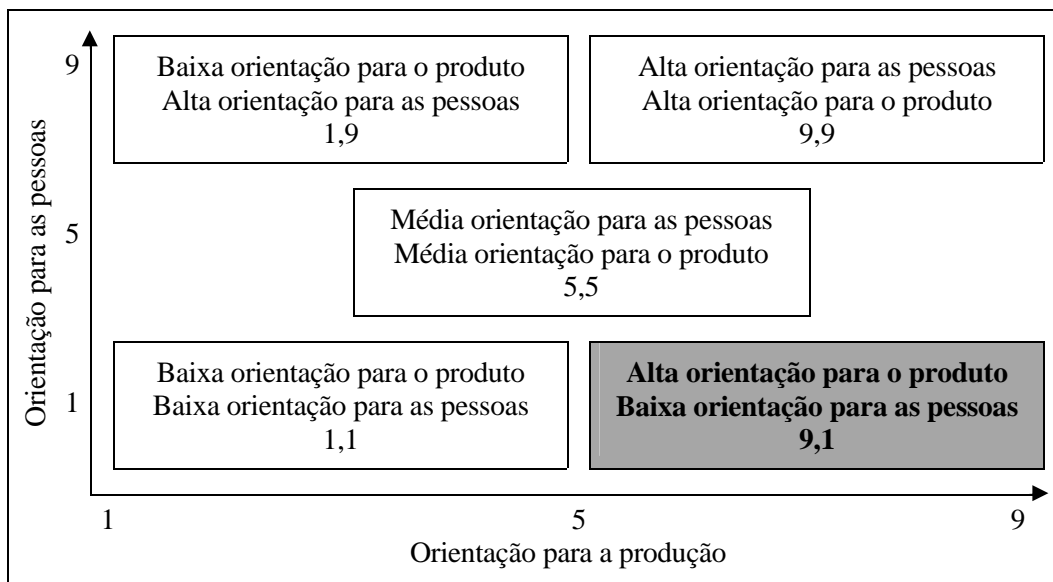


FIGURA 07 – Teoria comportamental – Terceiro Período (adaptação de Blake & Mouton, 1987, p. 13)

#### 5.2.4 Quarto período

Nova diretora, retomada do crescimento.

- **Eventos Críticos:** Implantação do Planejamento Estratégico; Elaboração do novo Regimento a partir da nova LDB da Educação 9.394/96; Implementação contínua da Informática no Colégio; Abertura do Ensino Médio.

- **Contexto:** Caracteriza este período uma certa estabilidade econômica no país, porém na Fronteira Oeste com um cunho de recessão devido às dificuldades encontradas na agropecuária. Com o empobrecimento geral da população cai consideravelmente o número de alunos. Na crise também se percebe as limitações administrativas e muitas vezes incompetência profissional.



A gradual e sistemática redução do número de alunos foi um dos fatores internos determinantes para a mudança. Buscou-se inovação gerencial – Planejamento Estratégico bem como na área da Informática e Pedagógica.

• **Processo:** A tecnologia sempre e fez presente na história do Colégio, mas é a Informática quem dará o cunho da mudança. No quarto período, o Laboratório de Informática foi ampliado e sistematicamente é renovado para que se mantenha atualizado. A grande mudança foi disponibilizar recursos de informática atualizados para professores e alunos, inclusive ADSL. Foi admitido um novo profissional que juntamente com a direção foi trazendo para o Colégio os avanços da tecnologia. Também os Serviços como o da Supervisão, da Orientação, de Secretaria, de Biblioteca e de Tesouraria foram informatizados. Está previsto um programa para estes Serviços, em nível de Mantenedora, a fim de melhor obter as informações de cada escola.

O novo Regimento, elaborado a partir da LDB 9394/96, no quarto período vem dar sustentação ao enfoque pedagógico do terceiro período: o processo de aprendizagem do aluno e do professor, como mediador deste processo. Cursos, encontros, avaliação constante da prática pedagógica são elementos que passaram a fazer parte da rotina.

A implantação do Planejamento Estratégico ocorre através de treinamento com algumas lideranças de cada unidade da Mantenedora. Em nível de unidade local, o Planejamento é formado por um grupo piloto com as lideranças que participam do treinamento, juntamente com colaboradores voluntários.

Definidas as atividades-prioridades, os envolvidos foram reunidos e, juntos, foi definido como, quando e quem, bem como a avaliação. Sistematizaram-se reuniões de avaliação e demais encaminhamentos para implementação das estratégias utilizadas.

• **Conteúdo:** A opção pelo Planejamento Estratégico parece ser a possibilidade para a mudança. É definido em nível de Mantenedora para cada

unidade; Implantação gradativa do Ensino Médio com início da 1ª turma; A nova LDB aprovada em fins de 1996 forja a elaboração de um novo Regimento; A Informática com cursos de aperfeiçoamento, moderno Laboratório, *site* e outros, trás um significativo diferencial.

Este período é marcado pela implantação do Ensino Médio, com grande apoio da APAMA sendo este fato amplamente divulgado, bem como a seleção dos melhores professores da cidade. Aos poucos o curso foi se tornando conhecido e respeitado. O número de alunos pagantes foi aumentando gradativamente tornando estável a questão econômica do Colégio.

• **Análise teórica:** Percebe-se neste período mudanças incrementais, conforme Senger (2000). Um novo produto como prestação de serviço foi lançado: O Ensino Médio. Novos sistemas e processos e com novas tecnologias melhoraram e ampliaram as formas operacionais existentes, especialmente na área da informática. As mudanças planejadas, previstas no planejamento estratégico, direcionadas às lacunas de desempenho foram alcançadas. Os setores administrativos foram os mais envolvidos e onde foram percebidas maiores resistências.

Apresenta-se um ambiente racional e ordenado com clareza de direção e foco no presente, passado e futuro da organização; possui estrutura organizacional flexível e adaptativa, mantendo sistema de comunicação, sendo herói, o criativo, o líder e o inovador. Caracteriza-se a organização pelo traço da cultura brasileira, denominado aventureiro.

Destaca-se a parceria com outras entidades tendo em vista iniciativas sociais, religiosas e culturais. A máxima deste período: “CDC presente neste evento”. Tem continuidade a cultura empreendedora com distribuição das tarefas por exigência do mercado, estrutura organizacional flexível e adaptativa, enfatizando-se a qualidade, a criatividade e a produtividade.

O quarto período foi um dos mais ricos em termos de mudanças organizacionais. Diante das mudanças do ambiente, fez uso de várias estratégias e

elementos da própria cultura organizacional que possibilitaram a organização consolidar sua posição de destaque, através da abertura de mais um nível escolar: o Ensino Médio com bons índices de aprovação no vestibular.

Este período para Alves (1997) tem a tipologia empreendedora e orientada por projetos. Em continuidade ao estudo anterior perseguem-se objetivos claros e precisos. O desafio é manter o foco incentivando-se o crescimento individual e a realização das tarefas. O ambiente interno busca ser igualitário e descentralizado. O aprendizado está centrado no problema. A motivação e a recompensa se dão pelo desempenho e o conflito é administrado a partir da tarefa.

A liderança segundo Grid apresenta as seguintes características:

- Planejamento – envolvo as pessoas que dispõem de fatos ou que têm responsabilidade pelos resultados, reunindo-as para rever todo o panorama. Recolho suas reações e idéias.

- Organização – dentro do referencial global, determinamos as responsabilidades individuais, os procedimentos e as normas básicas.

- Direção – conservo-me informado do andamento das atividades e influencio os subordinados, trabalhando com eles na identificação dos problemas e na revisão das metas.

- Controle – além das críticas durante a execução de cada projeto a fim de mantê-lo dentro da programação, promovo uma avaliação final com os responsáveis. Avaliamos como as coisas andaram e vemos o que podemos aprender de nossa experiência e como aplicar essa aprendizagem no futuro. Demonstro reconhecimento em termos de equipe, ressaltando as contribuições individuais mais notáveis.

- Administração de pessoal – ao tomar decisões sobre quem faz o quê, conjugamos as necessidades do trabalho com as capacidades das pessoas e com suas necessidades de desenvolvimento.

- Administração por objetivos – metas e objetivos.

Na dinâmica desta liderança percebe-se como:

- Motivação positiva – contribuição, dedicação.
- Motivação negativa – desapontamento.
- Tipo de pensamento – sistemático, criativo, inovador.

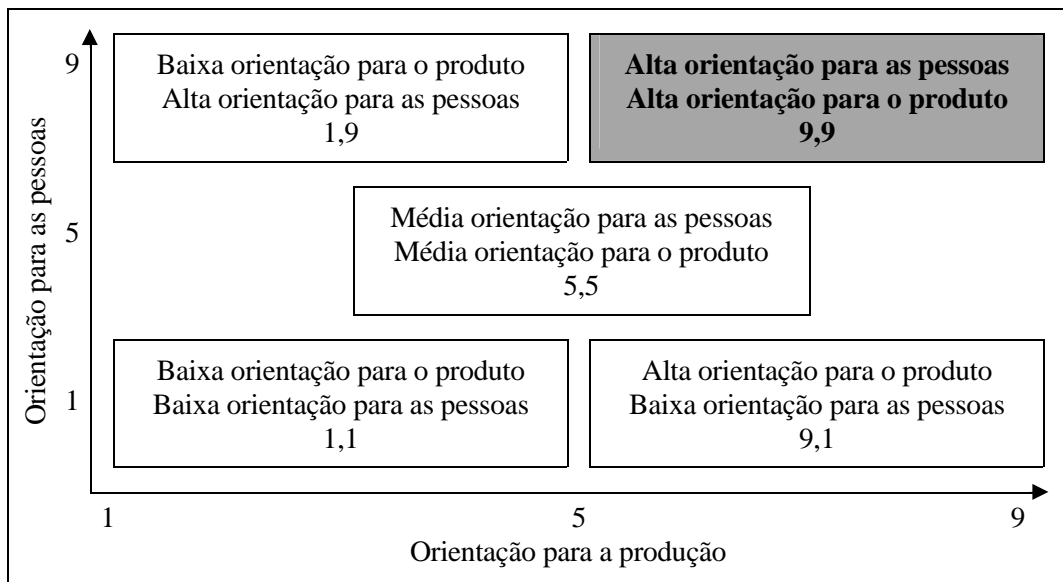


FIGURA 08 – Teoria comportamental – Quarto Período (adaptação de Blake & Mouton, 1987, p. 13)

### 5.3 As resistências às mudanças

Dentre os comportamentos naturais de reação aos processos de mudança nas organizações, um dos mais comuns é a resistência a estas mudanças, fundamentadas no “temor da situação desconhecida”. A resistência somente desaparecerá quando a organização encontra-se em sérias dificuldades, sob iminência de um fracasso total, quando cede espaço à motivação para a mudança (Lawler *apud* Bergamini & Coda, 1997). A relação das variáveis contextuais com o processo em observação é indispensável para uma pesquisa

contextualizada, tendo em vista que as percepções da liderança sobre o contexto externo compõem o ambiente subjetivo que, juntamente com outros elementos de contexto interno, influenciam na mudança da organização. (Petigrew, 1985).

A liderança tem papel fundamental no processo da mudança. É o determinante interno para que esta aconteça. Senger (2000), afirma:

Se quem levar adiante o processo da mudança for autoridade esta é mais eficiente e eficaz a curto prazo e mais fácil de ser aceita pela maioria das pessoas que compõem a organização. Terá maior probabilidade de dar certo se o líder injetar entusiasmo, idéias, iniciativas. Se este perder o interesse, ou as ações não gerarem os resultados esperados, o vigor da iniciativa diminui.

Em cada um dos períodos estudados, percebe-se algumas características pessoais da liderança que aos poucos passam a caracterizar a organização com possíveis implicações a longo prazo.

Vejamos algumas mudanças no aspecto administrativo. Pela necessidade de garantir recursos financeiros foram revistos alguns custos e conseqüentemente cortes foram realizados no terceiro período. O Colégio passou por um período de grande crise financeira. Várias famílias retiraram seus filhos desgostosos com a maneira de encaminhar o processo. Também em nível de Mantenedora estudava-se possibilidades para garantir um fluxo mais ágil e seguro de caixa e contabilidade. Um novo programa de caixa foi implantado no início do quarto período. A pessoa responsável recebeu treinamento, mas somente com uma auxiliar foi possível utilizar o programa com toda a sua capacidade.

Uma mudança profunda ocorreu com a implantação do Plano Estratégico, pois as diretoras das Escolas da Mantenedora juntamente com a Coordenadora decidiram que o grupo piloto de cada escola recebesse treinamento e

passasse a dinamizar a proposta junto aos demais colaboradores do Colégio. Como já havia a consciência de que era preciso mudar para atravessar a crise em que o Colégio se encontrava não houve maiores resistências, porém mudar a prática nem sempre é tão fácil.

Quadro 05 – Síntese dos estilos Gerencial (adaptação Blake & Mouton, 1987, p. 263)

	Características da Organização	Implicações a longo prazo para a organização
1º Período	Burocracia, política do <i>establishment</i>	Produção mediana
2º Período	Orientação para a sociedade do bem-estar, clube recreativo.	Custos altos, Produção baixa.
3º Período	Estrutura de comando, reforçada pela inspeção.	Boa produção a curto prazo.
4º Período	Funcional, dinâmica, voltada para os objetivos	Alto nível de produção e de retorno do investimento.

Um exemplo foi a questão da informatização dos Setores. Num primeiro momento houve resistência por parte das pessoas responsáveis. Após treinamento a maioria seguiu suas atividades tendo o computador como um instrumento eficaz na realização de sua tarefa. Por outro lado, alguns membros da organização até hoje têm dificuldade para lidar com a máquina, e muito mais com os programas implantados. Isto acontece até mesmo com os professores. Alguns imediatamente passam a utilizar o Laboratório de Informática para suas aulas. Outros, com mais dificuldade, ainda não se adaptaram a proposta.

Outro elemento de resistência à mudança advinda do Planejamento Estratégico foi a sistematização dos processos referentes às várias atividades dos serviços. Colocar no papel a rotina de um Serviço parecia muito complicado. Foram necessários vários encontros, reuniões, estudos em nível de Mantenedora e de Instituição para que a rotina de cada um fosse definida e conseqüentemente definido o que é de competência de cada setor. A meta de definir a rotina dos setores em nível de Mantenedora foi atingida, porém em nível de unidade local realizar e monitorar a rotina ainda causa alguns transtornos.

Percebe-se que na questão da Qualidade Total o SINEPE já havia assumido essa, há vários anos, quando a Mantenedora e, conseqüentemente, o CDC, optaram pela proposta. Foi necessária uma crise significativa nas Escolas da Mantenedora, percebida pelas respectivas diretoras, para que houvesse a adesão ao projeto de parceria SINEPE e UNISINOS. Mesmo assim, o Projeto foi assumido e dinamizado no Colégio, sempre com a ressalva de não perder a identidade de Colégio Confessional.

Quanto à resistência as mudanças, se originam e se fundamentam no temor de uma situação desconhecida. Elas tendem a desaparecer quando tal situação se torna concreta, e se percebe que as reais condições não provocam perturbações, mas podem propiciar condições vantajosas (Zander, 1977).

Estas observações demonstram que as mudanças, ou adaptações, somente foram aceitas quando os envolvidos perceberem as perspectivas destas medidas, e delas puderam participar ou influenciar. Executando-se as situações em que são exigidas medidas de impacto, como nos casos de adversidades imprevistas, para as demais situações que requerem o desenvolvimento de adaptações no contexto interno das organizações, recomenda-se considerar a contribuição das pessoas diretamente atingidas. A participação das pessoas diretamente atingidas pelos processos de mudanças organizacionais, pode enriquecê-los, além de assegurar o efetivo desenvolvimento dos mesmos.

QUADRO 06 – Síntese do delineamento da cultura existente na organização em estudo a partir de Sérgio Alves

	1º PERÍODO	2º PERÍODO	3º PERÍODO	4º PERÍODO
<b>Artefatos visíveis</b>	Uniforme de gala, pré-escola e professores.	Nova camiseta – cinza (alunos).	Uniforme: camisetas, projetos...	Definição uniforme, alunos – dois tipos, uso diário crachá – professores e funcionários.
<b>Ambiente empresarial</b>	Ambiente racional e ornado.	Bom relacionamento fornecedores. Evasão alunos outras escolas.	Determinação, normas para alunos e professores. Evasão alunos outras escolas.	Ambiente racional e ordenado. Entrevistas colaboradores – avaliação.
<b>Sistema de crenças e valores</b>	Ênfase na organização – resultado.	Negociação greve professores – acordo. Ênfase na pessoa.	Ênfase no pedagógico. Relacionamento cooperativo.	Clareza de direção. Foco de empresa – passado, presente e futuro na organização.
<b>Sistema gerencial administrativo</b>	Relações verticais. Distribuição de tarefas. Trabalho: ênfase no cliente (alunos, família). Estrutura organizacional rígida.	Relações horizontais. Distribuição tarefas por interesse empregado. Trabalho: ênfase aluno... Estrutura organizacional flexível.	Coordenação e interdependência horizontal. Definido papel chefia. Distribuição tarefas por função. Trabalho: ênfase qualidade. Estrutura simples.	Distribuição tarefa: exigência mercado. Estrutura organizacional flexível adaptativa. Trabalho: ênfase na qualidade, criatividade, produtividade.
<b>Sistema de comunicação</b>	Imprensa: falada, escrita e televisiva.	Marco na comunidade.	Circulares e reuniões. Resgatou confiança escola qualidade.	Escrita: circulares, direção, pais, bilhetes – professores, pais. Reuniões – direção-professores. Oral: telefone, pais, professores, recados. Imprensa falada e escrita. Visual: murais, <i>sites</i> , <i>home page</i> .



Continuação do Quadro 06.

	1º PERÍODO	2º PERÍODO	3º PERÍODO	4º PERÍODO
<b>Processo decisório</b>	Centralizado, autoritário, grupo.	Descentralizado.	Centralizado, individual, rápido, racional, autoritário. Adequação das decisões em relação aos objetivos e valores.	Descentralizado, rápido, participativo. Adequado às decisões aos objetivos.
<b>Sistema de símbolos</b>	Formaturas: 8.ª série e pré-escola. Páscoa, Natal, Dia do Professor, Festas, Dia da Diretora. Herói: influência política e econômica – empreendedor.	Formaturas: 8.ª série e pré-escola. Música, canto... Pastorais... Herói: participativo, festivo “música”.	Formaturas: 8.ª série e pré-escola. Celebração: Páscoa, Natal... Gesto concreto. Herói: simples, pedagógico.	Formaturas: 8.ª série e Ensino Médio. Festa do ABC, da Leitura, “Um dia no CDC”. Aniversário professores, diretora... Páscoa, professor, Natal. Herói: criativa, líder, participativa, dinâmica, inovadora.
<b>Endoculturação e treinamento</b>	Entrevista diretora – indicação (seleção). Conduta: conversa, demissão. Celebrações.	Entrevista diretora – indicação (seleção). Conduta: conversa. Celebrações. Lazer.	Entrevista diretora – indicação (seleção). Reuniões: geral, estudos. Celebrações. Conduta: conversa, demissão.	Participação de reuniões, eventos, celebrações. Sistematização formação – treinamento, capacitação. Seleção: entrevista, prova escrita. Conduta: conversa, serviço, direção.

Continuação do Quadro 06.

	<b>1º PERÍODO</b>	<b>2º PERÍODO</b>	<b>3º PERÍODO</b>	<b>4º PERÍODO</b>
<b>Cooperação e conflito</b>	Intensa cooperação dos pais. Conflito resolvido pela direção.	Intensa cooperação professores e alunos. Conflito: direção resolve.	Intensa cooperação professores. Conflito: passa para os serviços apoio da APAMA.	Cooperação grupo pais. Cooperação professores. Conflito: sentimentos partilhados. Direção, grupo – reuniões. Conflito: passa para os serviços.
<b>Classificação da cultura</b>	Orientadora para papéis: Relacionamento com base na hierarquia, Destacam-se o formalismo e orientação para a tarefa; Aprendizado lógico-analítico; Motivação e recompensa provém de promoções; Conclitos são enfrentados por arbitragem.	Afiliativa: Gestão participativa e centrada na pessoa, com seus membros ajudando a cada um e a todos; Prioriza-se a construção de relações interpessoais; Espera-se uma atitude e o compartilhamento de emoções. Contemporizada: Evita-se o conflito; Procura-se preservar os relacionamentos; Desencoraja-se a crítica ou a discordância.	Empreendedora: Persegue-se objetivos claros e precisos; Busca-se padrões de excelência; Incentiva-se o crescimento individual e a realização das tarefas.	Orientada por projetos: Ambiente interno igualitário e descentralizado; Aprendizado centrado no problema; Motivação e recompensa dão-se pelo desempenho; Conflito administrado a partir da tarefa. Empreendedora: Persegue-se objetivos claros e precisos; Busca-se padrões de excelência; Incentiva-se o crescimento individual e a realização das tarefas.

## 6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões práticas para a organização especialmente no que diz respeito a cultura e liderança como fatores determinantes da mudança. Nas recomendações são sugeridas alguns focos de estudo para que tenha continuidade o estudo realizado.

### 6.1 Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo perceber os elementos de cultura organizacional que desencadearam as mudanças no CDC, nos últimos vinte anos, que foram divididos em quatro períodos a partir da gestão da diretora (liderança).

Fazendo uso da pesquisa qualitativa de estudo de caso, o ponto de partida foi o estabelecimento de elementos essenciais do ambiente interno e externo, como se deram as mudanças e seu conteúdo propriamente dito. A partir de uma visão geral, se apresentaram os principais conceitos, resumindo-se os aspectos considerados importantes no que diz respeito à organização, à cultura organizacional e à mudança organizacional a partir da liderança.

Verificou-se, no suporte prático que o CDC está localizado na Fronteira Oeste gaúcha e isto lhe dá características muito próprias da região. Seu aspecto social ficou evidente no primeiro e no segundo períodos. Já seu lado de lutas e guerras traduziu-se no terceiro período no depoimento da Sr<sup>a</sup> D com a expressão: “Não levamos desaforo para casa”.

A cultura organizacional, caracterizada como sistema aberto, através de vários elementos aqui explicitados, pode ser classificada no primeiro período como orientada para papéis; no segundo período afiliativa e contemporizadora; no terceiro período empreendedora e no quarto período orientada por projetos e empreendedora.

Observa-se que as lideranças, em seus respectivos períodos, perceberam e assumiram a identidade da organização, transformando-a conforme o seu estilo. As mudanças ocorridas foram analisadas a partir do câmbio de liderança por ser este um fator determinante. Destacamos também para o trabalho de mudança a determinação do meio e a coerência na mudança de administração. Percebe-se que existem várias maneiras de se efetuarem mudanças em organizações, dependendo basicamente do estilo da liderança.

Os quatro períodos estudados foram caracterizados a partir da respectiva liderança pela estratégia de análise e resolução dos problemas de produção-pessoas Grid.

Evidencia-se no primeiro período uma orientação média tanto para a produção quanto para a pessoa.

No segundo período, a liderança desenvolve uma alta orientação para as pessoas e baixa orientação para a produção, que juntamente com vários fatores externos, desencadeia uma grande crise. Tem custos altos com produção baixa.

Já no terceiro período, a liderança desenvolve uma orientação para o produto e baixa orientação para a pessoa. A organização fortalece sua estrutura de comando, sendo reforçada para inspeção, tendo boa produção a curto prazo.

No quarto período, a orientação é alta para as pessoas e para o produto. A organização se torna funcional e dinâmica, voltada para os objetivos, tendo alto nível de produção e de retorno do investimento.

Percebemos que os princípios básicos do comportamento que norteiam cada uma das lideranças caracterizam suas funções gerenciais conferindo-lhes um estilo de liderança própria.

No primeiro período destaca-se o aspecto paternalista, nas relações centralizadas e hierarquizadas: no segundo nas relações pessoa a pessoa. Por isso, a mudança da liderança e um novo perfil na escola geraram uma crise de papéis e especialmente de disciplina, tanto para os alunos quanto para os professores.

No terceiro período com a mudança de liderança (diretora) esta situação foi sofrendo alterações a partir de ações firmes e consistentes. Esta atitude, hoje se baseia em um estudo recente realizado por Collis (2003), junto a empresas que nos últimos cinco anos passaram da mediocridade para a excelência. Destacamos os passos da excelência:

- Focar em quem deve estar no ônibus, e depois, para onde o ônibus deve ir. Passar pelo processo de conseguir as pessoas disciplinadas o suficiente para levá-las até lá;

- Desenvolver uma disciplina sistemática com D maiúsculo criando uma cultura de disciplina. Pessoas autodisciplinadas, que se engajem em um pensamento disciplinado e então realizem ações disciplinadas;

- Crescer na intenção de três parâmetros: algo por que somos apaixonados, algo em que realmente acreditamos, que podemos ser os melhores e algo que produza uma máquina econômica sustentável, com fluxo de caixa de verdade;

- A chave para produzir uma mudança duradoura é a disciplina para fazer as coisas passo a passo.

Com o enfoque pedagógico baseado na formação e disciplina do professor, neste período, mais de 90% dos profissionais foram substituídos. As mudanças desencadearam um processo de revigoramento e de credibilidade na organização.

No quarto período, se percebeu com mais intensidade as cinco capacidades da liderança, mencionadas por Senger (1993), em A Quinta Disciplina.

O domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, especialmente junto aos grupos representativos do Colégio, o aprendizado em equipe e o pensamento estratégico. Essas capacidades, ora atuam juntas, ora se sobrepõem, ora uma destaca-se da outra, mas todas colaboram para uma compreensão das transformações ocorridas.

Poter (1988) afirma que as transformações envolvem dois componentes. O primeiro tem a ver com as várias etapas do processo de múltiplos estágios. Especialmente a liderança do quarto período deixa transparecer que tem muito a aprender sobre o que é viável e o que não é viável, qual é a seqüência natural dos eventos, e onde está a dificuldade até mesmo das pessoas consideradas muito capazes. O segundo componente está associado a força motriz que impulsiona o processo: liderança e ainda mais liderança.

O ambiente exerce forte influência no desencadeamento da mudança, e a cultura organizacional e seu elemento intrínseco. A comunicação tem grande influência neste processo. Percebeu-se que foi intensa enquanto organização no primeiro e no quarto período favorecendo um contato maior com os pais e a própria comunidade. Porém, sob o enfoque pessoal, destaca-se o seguinte período com uma citação de Rouanet (1987):

Para Habermas, chegou o momento de abandonar o paradigma da relação sujeito-objeto, que tem dominado grande parte do pensamento ocidental, substituindo-o por outro paradigma o da relação comunicativa, que parte das interações entre sujeitos, lingüisticamente mediatizadas, que se dão na comunicação cotidiana.

Neste aspecto da comunicação, a questão da Informática é elemento desencadeador de mudança da mente e da prática.

A eficácia da empresa, de acordo com Catelli (1997), depende principalmente de aspectos relacionados à satisfação das pessoas, produtividade, eficiência, adaptação do processo decisório e desenvolvimento. Neste sentido

a cultura, bem como o modelo de gestão que a forma, devem privilegiar valores e crenças que fomentem a formação de identidade de grupo com alto grau de coesão interna, clara responsabilidade pelas atividades através da correta identificação dos resultados gerados pelas decisões tomadas e o estabelecimento de processos de gestão capazes de produzir os melhores planos, a fim de assegurar a continuidade e aumento dos níveis de eficácia. Ao mesmo tempo, deve estabelecer ambiente favorável para discussões e surgimento de idéias inovativas, através de adequado monitoramento do ambiente externo e participação dos envolvidos.

Quanto ao ambiente externo, as determinações legais pelos órgãos competentes em nível Nacional e Estadual, como a LDB da Educação, desencadeiam um processo de mudança. Os organismos de classe AEC, CONFENEN e SINEPE possuíam objetivos claros, com defesa de interesses nem sempre os mesmos dos períodos em estudo na organização.

No primeiro, segundo e parte do terceiro período percebe-se explicitamente a filosofia da AEC e CONFENEN nos objetivos do CDC. Já, no quarto período, surge o Planejamento Estratégico e com ele a Visão e Missão da organização. A Filosofia da Escola continua presente, mas são apresentadas de maneira mais incisiva as metas, os objetivos, as rotinas, as avaliações, os resultados.

O grande dilema que parece estar no bojo de toda esta transformação é a questão do gerenciamento das contradições entre cultura e mudança organizacional. Enquanto a primeira enseja uma sedimentação lenta, mais definida pela passagem do tempo, a segunda pede a adaptabilidade instantânea para responder aos desafios que este mesmo tempo lhe impõe. Faz-se mister, portanto, aprender a mudar, o que (conteúdo), porquê (contexto interno e externo) e como (processo). A liderança tem papel fundamental, pois é ela, que ciente da cultura da organização, realizará ações que desencadeiam a mudança.

O processo da mudança é cíclico. O estudo de caso, dividido em períodos, demonstra que nos momentos de crise, causada por elemento externo, as lideranças – diretora – Colégio, APAMA e/ou Clube de Mães, desencadearam atitudes de mudança baseadas no estudo, na formação, na capacitação de seus colaboradores.

Greiner (1986) afirma que as empresas que sobrevivem a uma crise passam a gozar de quatro a oito anos de crescimento contínuo, sem contra-tempo econômico mais sério ou qualquer dissidência interna grave.

O CDC passou por momentos de crise, mas foram superadas na medida em que foi capaz de abandonar métodos antigos e adotar modificações suficientes que lhe garantiram sobrevivência nas turbulências da economia.

Conduzir esse movimento da mudança requer muita vontade, disposição, dedicação, liderança, determinação e persistência. E isso leva tempo, caso contrário todo o trabalho fica comprometido.

“Mudar, sim, mas com convicção, planejamento, avaliando riscos, sabendo que visão, desafios, enxergando oportunidades. Uma resposta à mudança vai depender da percepção sobre o que ocorre e da capacidade de compreensão do processo e de como fazer opções”. (Magalhães, 2003).

## **6.2 Recomendações**

Visando a continuidade ao estudo realizado nessa dissertação, recomenda-se: Alguns elementos no presente estudo poderiam ser aprofundados de maneira mais específica tais como: a mudança enquanto atitude pessoal, resistência às mudanças, etc.

Também poderiam ser de grande interesse, estudos qualitativos e quantitativos, para avaliar as influências de fatores isolados ou combinados sobre os processos de mudanças e adaptações organizacionais, principalmente, no



contexto da Fronteira Oeste do Estado, bem como a fundamentação científica que apresentam para esses processos, tais estudos teriam sua importância para a comunidade.

Um estudo multicaso, analisando várias organizações poderia ser desenvolvido para avaliar a influência dos organismos de classe no desencadear das mudanças junto aos seus associados. Esse estudo poderia fundamentar melhor a prática dos organismos e avaliar sua influência junto aos associados. Também poderia estender-se especificamente junto à Escola Confessional em nível regional ou mais amplo.

## 7 BIBLIOGRAFIA

AGOSTINI, Nilo. **Ética e evangelização**: a dinâmica da alteridade na recriação da moral. Rio de Janeiro : Vozes, 1997.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo : Makron Books, 1997.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo : Atlas, 1979.

BERTERO, Carlos O. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**. In.: FLEURY, Maria T. L.; *et al.* Cultura e poder nas organizações. São Paulo : Atlas, 1989.

BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane S. **O novo grid gerencial**. São Paulo : Pioneira, 1987.

BLAU, Peter M. & SCOTT, W. Richard. **Organizações formais**: uma abordagem comparativa. São Paulo : Atlas, 1979.

BORDIEU, Pierre. **O campo econômico**: a dimensão simbólica da dominação. São Paulo : Papyrus, 2000.

BOWDITCH, James & BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira, 1992.

BRITO, Mozar José de & BRITO, Valéria da Glória Pereira. **Relações de poder, cultura e aprendizagem nas organizações**. Lavras : FAEPE, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência de qualidade total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte : Fundação Cristiano Ottoni, 1990.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo : Cultrix, 1982.

\_\_\_\_. **A teia da vida**. São Paulo : Cultrix, 1996.

CARTWRIGHT & ZANDER, A. **Dinâmica de grupo**. São Paulo : Herder, 1967.

CIELO, Ivã Rafael. **Como a TI pode contribuir com sua empresa**. Disponível em:<[http://www.datawarehouse.inf.br/b1/body\\_b1.html](http://www.datawarehouse.inf.br/b1/body_b1.html)>. Acesso em: 13 mai.2003.

COHEN, David. Hora de trocar de mitos. **Exame**, São Paulo, out. 2002. p. 98-102.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão organizacional. **Caderno de Estudos**, São Paulo, mai./ago. 1998.

DAVID, Nadler. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. 03. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1993.

DRUCKER, Peter F. **Management's new Rrole**. In.: Coleção Harvard de Administração. São Paulo : Nova Cultural, 1986. v. 01, p. 05-22.

\_\_\_\_. **Novos padrões para as organizações de hoje**. São Paulo : Nova Cultural, 1986. v. 02, p. 05-28.

ENDLICH, M. Áurea Cecília & BOHN, Maria Gessi. **Seu nome é Regina**. [S.l.] : Du Signe, 1999.

Ensinando para a vida. **Educação**, Porto Alegre, mar./abr. 2000. n. 19.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo : Atlas, 1973.

FEIGENBAUM, Armand V. O poder do capital gerencial. **Zero Hora**, Porto Alegre, 08 jan. 2004.

FERNANDES, Almir. **Administração Inteligente**. São Paulo : Futura, 2001.

FRANCO, Simon. A dor da mudança. **Exame**, São Paulo, abr. 2003. p. 118.

FLEURY, Maria Tereza Leme & FICHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 02. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

FREITAS, Décio. **A comédia brasileira**. Porto Alegre : Sulina, 1994.

GALVÃO, Célio Arnulfo Castiglione & MENDONÇA, Mauro. **Fazendo acontecer na qualidade total**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1996.

GEHRINGER, Max. Questione seu futuro. **Zero Hora**, Porto Alegre, 28 dez. 2003.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. 21. ed. Rio de Janeiro : Objetiva, 1995.

GREINER, Larry E. **Evolution and revolution as organizations Grow**. In.: Coleção Harvard de Administração. São Paulo : Nova Cultural, 1986. v. 21, p. 95-120.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo : McGrawhill, 1990.

KANTER, Rosabeth Moss. **Quando os gigantes aprendem a dançar dominando os desafios de estratégias, gestão e carreira nos anos 90**. São Paulo : Campus, 1997.

KOTTER, John P. & SCHLESINGER, Leonard. A. **A escolha de estratégias para mudanças**. In.: Coleção Harvard de Administração. São Paulo : Nova Cultural, 1986. v. 07, p.05-28.

KÜNG, Hans. **Uma ética global para a política e a economia mundiais**. Rio de Janeiro : Vozes, 1999.

LACERDA, Leôncio Aramis Torres de. **As estratégias utilizadas numa empresa do setor fumageiro: um estudo de caso**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2002.

LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo : Atlas, 1985.

LAWRENCE, P. **Como lidar com a resistência às mudanças**. In.: Coleção Harvard de Administração. São Paulo : Nova Cultural, 1986. v.10, p.05-25.

LAWRENCE, Paulo R. & LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa**. Petrópolis : Vozes, 1973.

LOPES, Silvio M. **Globalização não é bicho-papão**. Porto Alegre : Mercado Aberto, 2000.

LUZ, Maria Antonieta Mendes da. **A influência da cultura organizacional na predisposição da empresa as mudanças.** 2001. 147f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MACHADO, Nilson. Organização do trabalho escolar. **Educação**, [S.l], set./out. 2001, n. 28, p. 19-30.

MAGALHÃES, Dulce. Você está preparado para mudanças. **Zero Hora**, Porto Alegre, 18 mai. 2003. Caderno Classificados.

MARCH, J.G. & SIMON, H. A. **Teoria das Organizações.** Rio de Janeiro : FGV, 1995.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo : Atlas, 1995.

MOG, Viana. **Bandeirantes e pioneiros: o paralelo entre duas culturas.** Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1966.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo : Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 06. ed. Rio de Janeiro : Record, 1995.

\_\_\_ **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo : Atlas, 1997.

Mudança de tempos. **Anunciar**, Porto Alegre, set./dez. 2003. n. 104.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial.** 03. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1993.

NÓBREGA, Clemente. O Inventor da administração e o desafio brasileiro. **Exame**, São Paulo, mai. 2002. n. 10, p.86-90.

NÓVOA, Antônio. **Para uma análise das instituições escolares.** Lisboa : Quixote, 1992.

NUNES, Mônica Margareth Ximenes. **Um estudo histórico e tecnológico da educação.** 2003. 123f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.

OSTERMANN, Ruy Carlos. Escolas não devem ter medo da notícia. **Educação**, Porto Alegre, jan./fev. 2002. n. 30, p. 05-07.

PARSONS, Talcott. **Sugestões para um tratado sociológico da teoria da organização**. In.: ETZIONI, Amitai. Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo : Atlas, 1973.

PETTIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é administrável?** In.: FLEURY, Maria T.L. *et al.* Cultura e poder nas organizações. São Paulo : Atlas, 1989.

\_\_\_ FERLIE, Ewan & MCKEE, Lorna. **Making Change in large organizations**. New Delhi : Sage Publications, 1992.

Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Brasília, set./dez. 1992. v. 73, n. 175, p. 407.

RIBEIRO, Júlio. Tome uma atitude. **Exame**, São Paulo, mai. 2003. n. 37, p. 102-104.

ROBERTS, Kenneth J. & LOVE, Kenneth D. **Como mudar de identidade**. HSM Management, nov./dez. 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. São Paulo : Atlas, 1999.

SAYAD, Alexandre & ROSENFELD, Marina. Entre o particular e o público. **Educação**. Porto Alegre, out. 2003. n. 78, p. 42-50.

SANTOS, Danilo Assumpção. **90 anos da Escola Divino Coração**. Alegrete : CEPAL, 1996.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. Empresas de cultura forte têm melhor desempenho. **Administrador Profissional**, São Paulo, jun. 2003. n. 204.

SANTOS. Osmar dos. **Estratégias para capacitação dos administradores com visão empreendedora**. 2001. 135f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SCHERMENHOR, John. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 02. ed. Porto Alegre : Boolhmann, 1999.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro : FGV, 1971.

SENGER, Peter M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 11.ed. São Paulo : Best Seller, 2002.

SESI. **Sistema de gestão pela qualidade**. Porto Alegre : Sesi, 1994.

SENAC.DN. **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro : Senac, 1997.

SENAC. DN. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro : Senac, 2001.

SOMMER, Simone Meister. **Uma metodologia para avaliação e melhoria do processo de gestão da qualidade nas empresas**. 1999. 66f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SOUZA, Anthony. **Liderar com eficácia: estratégias para uma liderança efetiva**. São Paulo : Loyola, 1996.

TANAAMI, Kei Marcos. A vitória do método. **Exame**, São Paulo, ago. 2003. p. 30-31.

TERRA, José Cláudio. **O grande desafio empresarial**. Disponível em: <<http://www.negocioeditora.com.br>>. Acesso em: 19 jun. 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.

21 Cenários para o século XXI. **Época**, São Paulo, 01º jan. 2001. n. 137.

ZALEZNIK, Abraham. **Power and politics in organizational life**. In.: Coleção Harvard de Administração. São Paulo : Nova Cultural, 1986. v. 11, p. 31-63.

## **8 ANEXOS**



## ANEXO 01 – Entrevista semi-estruturada

01. Nome: .....

02. Função exercida: .....

03. Período em que esteve na Instituição: .....

04. Cite um momento significativo deste período identificando o papel a liderança.  
.....  
.....  
.....

05. Na Instituição em estudo, houve vários momentos de crise.

- Descreva dois ou três.  
.....  
.....
- Quais os fatores externos que interferiram neste fato?  
.....  
.....
- Quais os fatores internos que interferiram neste fato?  
.....  
.....
- Como foi o processo de superação da crise?  
.....  
.....
- Quais as lideranças que conduziram o processo?  
.....  
.....
- O que de fato mudou?  
.....  
.....
- Qual o tempo de duração da mudança?  
.....  
.....

## ANEXO 02 – Relação de pessoas entrevistadas

NOME	CARGO OCUPADO NO PERÍODO	OCUPAÇÃO ATUAL
Armandina Dorneles Severo	1º Período Supervisora Escolar	Coordenadora Merenda Escolar do Município
Ana Beatriz Otaran	1º Período – Aux. Biblioteca	Auxiliar de Tesouraria
Erno Kielling	2º Período – Pres. APAMA	Gerente Comercial
Geneci H. Tristaci	4º Período – Pres. APAMA	Gerente de Banco
Hedy Clara Ott	4º Período – Tesoureira	Tesoureira
Jane Vilaverde	3º Período Membro do CME	Superintendente URCAMP – Alegrete
Liliana Ramos	4º Período Contadora da Mantenedora	Contadora da Mantenedora
Ligia Bottaro	1º Período Presidente Clube de Mães	Avó de aluna
Maria Criselda Brand	3º Período – Diretora	Vice-coordenadora da Mantenedora
M. <sup>a</sup> do Carmo Fernandes	2º Período – Prof. <sup>a</sup> de Artes	Orientadora Educacional
Marlene Acosta Pinho	2º e 4º Períodos – Supervisora Escolar e Vice-diretora	Supervisora Escolar Vice-diretora
Orestes P. dos Anjos Jr.	3º Período – Téc. Informática	Técnico de Informática
Ricardo Ferreira da Costa	4º Período – Professor	Professor
Rita Montes D'Oca Leal	1º Período – Secretária	Secretária
Ruth Franco Faraco	3º Período – Pres. APAMA	Professora
Sandra Mara Medeiros	3º Período – Professora	Professora

### ANEXO 03 – Pesquisa de opinião

O CDC constrói o seu trabalho administrativo e pedagógico com estudos, planejamento, qualificação e aperfeiçoamento de seus profissionais.

Temos como MISSÃO – Promover e consolidar Educação como processo de crescimento humano-cristão e profissional, tendo como base os Valores Evangélicos, a Ciência e a Tecnologia para que as pessoas possam interagir, no meio em que vivem.

Para concretizá-la com maior eficácia no trabalho oferecido, faz-se necessário o posicionamento e sugestões dos Senhores Pais ou responsáveis.

Assinale com um X:

**01. Motivos da escolha pelo CDC.**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Formação Religiosa             | <input type="checkbox"/> Relacionamento (Família-Escola) |
| <input type="checkbox"/> Segurança                      | <input type="checkbox"/> Espaço Físico                   |
| <input type="checkbox"/> Complementação da Ed. Familiar | <input type="checkbox"/> Profissionais competentes       |
| <input type="checkbox"/> Outros: .....                  |  |

**02. Atendimento dos Setores do Colégio:**

	ÓTIMO	BOM	MELHORAR
Recepção			
Tesouraria			
Serviço de Orientação Educacional			
Serviço de Supervisão Escolar			
Serviço de Orientação Disciplinar			
Direção			
Biblioteca			
Secretaria			
Audiovisual			
Informática			
Xerox			
Bar			
APAMA			

**03. Do ponto de vista familiar como é visto o crescimento do seu filho?**

	ÓTIMO	BOM	MELHORAR
Uso do Uniforme			
Hábito de Estudo			
Leitura			
Escrita			
Pontualidade			
Assiduidade			
Uso da Agenda			
Comportamento: hábito de estudo, respeito e cordialidade			

**04. Apresente sugestões para melhoramentos no Colégio.**

.....  
 .....  
 .....

## ANEXO 04 – Planilha salário-educação

FNDE	DEMEC	EMPRESA	ESCOLA	OBRIGAÇÕES
30.08.1982	.....	.....	.....	Publicar os documentos legais sobre o salário-educação.
.....	.....	.....	10.10.1982	Receber ou solicitar o CEE – 3 vias
.....	.....	.....	29.10.1982	Entregar à DEMEC o CEE – 3 vias – sem rasuras
30.10.1982	.....	30.10.1982	.....	Remeter às empresas o FAME (ou solicitá-lo)
.....	.....	01.12.1982	.....	Entregar FAME à DEMEC
.....	.....	14.01.1983	.....	Entregar o BIE à DEMEC
.....	.....	.....	24.01.1983	Entregar à DEMEC <u>relação</u> alunos novo.
.....	.....	.....	.....	Assinada pelo Inspetor DE-SE
.....	31.01.1983	.....	.....	Comunicar à Escola e ao FNDE o número de beneficiários
.....	14.02.1983	.....	.....	Remeter à Escola a lista dos beneficiários
22.02.1983	.....	.....	.....	Pagamento do 1º trimestre
.....	.....	.....	08.04.1983	Entregar RAF e 1ª NPS à DEMEC
17.05.1983	.....	.....	.....	Pagamento do 2º trimestre
.....	.....	.....	08.07.1983	Entregar NPS do 2º trimestre à DEMEC (RAF)
.....	.....	29.07.1983	.....	Entregar à DEMEC o CI – se for o caso
16.08.1983	.....	.....	.....	Pagamento do 3º trimestre
.....	.....	.....	07.10.1983	Entregar NPS do 3º trimestre à DEMEC (RAF)
16.11.1983	.....	.....	.....	Pagamento do 4º trimestre
.....	.....	.....	09.01.1984	Entregar NPS do 4º trimestre à DEMEC (RAF)
.....	.....	31.01.1984	.....	Entregar à DEMEC o CI – se for o caso
				<p><b>Observação:</b> As datas são sempre o “último prazo”.</p> <p>Aconselhamos o atendimento das exigências o <u>quanto antes possível</u>.</p>

## ANEXO 05 – ADIN Nº. 2.085

A ADIN recebeu o número 2.028-5. Com este importantíssimo Acórdão, a Lei 9.732, que havia onerado todo o setor filantrópico, ficou sem efeito, ou melhor, teve seu efeito suspenso assim como toda a legislação que a regulamentava, como é o caso do famoso Decreto 3048/99 e da ordem de Serviço do INSS nº 210. Estes dois instrumentos foram mais ferozes ainda que a própria Lei. A suspensão dos efeitos da Lei 9.732 permanece até hoje, provavelmente por questões políticas e econômicas, visto que o STF nunca mais se reuniu para julgar o mérito da Ação Direta de Inconstitucionalidade, o que deve sempre ocorrer quando se trata de concessão de medida liminar. A medida liminar tem caráter provisório e somente é revista para que seja confirmada a decisão concedida em liminar ou revogada, mediante o estudo do mérito da questão proposta. A análise do mérito da ação faz com que seja estudado a essência da ação, os princípios que estão sendo colocados em questão e se há ou não a violação de um direito constitucional. Este é o papel do STF e isto ainda não ocorreu. Apesar deste problema jurídico, a medida liminar concedida pelo STF permanece em vigor bem como todos seus efeitos, sendo isto o que realmente interessa para as entidades filantrópicas. Por tudo isto, é que ao ser concedida a medida liminar pelo STF lá em 11/11/1999 as escolas tiveram que rever a decisão tomada de aumentar o valor de suas mensalidades. Se o motivo de aumento foi um novo encargo que as escolas teriam que recolher e se este encargo deixou de existir porque uma medida liminar do Supremo Tribunal Federal o suspendeu, não havia mais razão para cobrá-lo. Foi então que cada escola viu-se obrigada e prestar um esclarecimento a sua comunidade. Algumas escolas já haviam recolhido estes valores para o INSS, portanto tiveram efetivamente o desembolso e não conseguiram reavê-los junto ao INSS. Outras fizeram depósitos judiciais e retomaram as importâncias depositadas, devolvendo-as aos alunos. No caso do CDC, os alunos sofreram o reajuste, mas a escola não efetuou nenhuma forma de pagamento, nem ao INSS nem mediante depósito judicial o que a levou a devolver os valores cobrados a mais mediante a dispensa do pagamento das mensalidades do mês de janeiro/2000. Até hoje as instituições aguardam pelo julgamento do mérito da ADIN 2028, o que seria muito positivo, pois confirmaria um direito constitucional que possuem e que não pode ser facilmente revogado. Porém em meio a tantas formas de pressão sobre as instituições filantrópicas e com o interesse arrecadatório do INSS, este julgamento poderiam ser muito perigoso ao governo, uma vez que se o STF reconhecesse inconstitucionalidade real da Lei 9.732/98 dificilmente o governo teria condições de criar outra lei que também não fosse inconstitucional. Este é um breve histórico de tudo que afetou as instituições filantrópicas a partir da frustrada Lei 9.732/98 e conseqüentemente o CDC”.

## ANEXO 06 – Organograma do CDC

