

**ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS CATÓLICAS DE BELO  
HORIZONTE: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

**ELIMAR SILVA MELO**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

**SHIRLEI DA CONCEIÇÃO DOMINGOS SILVA**

FACULDADE PEDRO LEOPOLDO (FPL)

**WANDERLEY RAMALHO**

FACULDADE PEDRO LEOPOLDO (FPL)

# **ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS CATÓLICAS DE BELO HORIZONTE: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

## **1 INTRODUÇÃO**

As empresas têm se preocupado em encontrar soluções para se manterem competitivas no mercado. Os mercados mudam mais rápido que as estratégias, que muitas vezes, se tornam obsoletas. Por outro lado, tem-se vivenciado uma profusão de métodos de intervenção organizacional que trouxeram à tona uma séria realidade: a de que não existe uma fórmula única de se administrar uma empresa ou de direcioná-la especificamente ao sucesso. A questão que se coloca é a de saber adequar o método de gestão às necessidades de cada empresa e às demandas do seu mercado específico.

Diante desta constatação, observa-se que as organizações educacionais precisaram implementar transformações no seu modo de administrar, enfatizando, sobretudo, a necessidade de otimizar as suas forças competitivas, através de um modelo sintetizado em duas direções básicas: diminuir o custo e/ou aumentar a receita para obter melhores resultados financeiros, em face do acirramento da concorrência, em especial nos últimos anos. Modelo este que constitui a finalidade de todas as empresas no capitalismo e leva a intencionalidades diferentes como manter a posição atual, expandir o negócio ou firmar uma outra posição no mercado o que, em termos amplos, constituem as opções estratégicas básicas das organizações.

Entretanto, segundo explica Oliveira (2004), a estratégia somente significa algo quando pode ser traduzida em ação operacional, isto é, as empresas precisaram começar a pensar estrategicamente com o objetivo de obter possibilidades de sucesso no mercado. Nesse sentido, o objetivo deste artigo foi o de verificar quais são as estratégias adotadas por três escolas católicas, localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, e como a captação e a manutenção de alunos são afetadas pelo modelo estratégico adotado por essas escolas. Quanto ao método, utilizou-se um estudo de múltiplos casos.

Essas organizações vivem um momento de transformação nos últimos 15 anos (ALVES, 2006), deixando de serem simplesmente instituições mantidas por congregações religiosas para se tornarem empresas dinâmicas e competitivas no mercado, sem perder sua característica fundamental de serem centros educacionais oriundos da Igreja Católica. Esta situação oferece oportunidades e ameaças para estas instituições, o que as coloca em posições muitas vezes frágeis diante de seus mercados e, principalmente, da concorrência.

Este estudo está estruturado por essa introdução, seguido pela contextualização das instituições católicas de educação e estratégia, a metodologia, a análise dos resultados e as considerações finais.

## **2 A INSTITUIÇÃO CATÓLICA DE EDUCAÇÃO**

A educação católica está intimamente ligada à Igreja Católica e é uma instituição educativa e religiosa. Além disso, é também uma instituição econômica com desdobramento empresarial, inclusive pela sua inserção no setor privado da educação, o que lhe confere a condição de empresa e de instituição (OLIVEIRA, 2001; PAIVA, 2003). Isso torna esta abordagem uma reflexão que vai além do caráter mercadológico das decisões estratégicas destas organizações.

Reflete-se, portanto, sobre a concepção de escola católica como instituição, mais do que como empresa em seu sentido estritamente econômico, e sua relação dicotômica com esta sua última vertente no que tange aos seus aspectos administrativos. Segundo

Corrêa e Pimenta (2005) o entendimento da educação, em especial a educação católica, deve estar associado ao sistema de gestão e, conseqüentemente, à percepção estratégica dessas organizações em seus mercados de atuação. Nos últimos 15 anos, com a tendência à universalização da educação, tem sido favorecida a abertura de novos estabelecimentos privados dedicados à educação, com finalidade lucrativa, e os colégios católicos vêm perdendo espaço diante dos demais sistemas educacionais nascentes (ALVES, 2006).

A este cenário, se contrapôs a reflexão realizada em Puebla (México), na reunião dos Bispos latino-americanos, quando a Igreja deu novo impulso para que as congregações religiosas retomassem sua missão educadora. Com a concepção da união de cultura, fé e vida, o CELAM - Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano, em 1979, exorta a participação de toda a Igreja para a Missão de Evangelização da cultura, o que se traduz, inclusive, na evangelização através do processo educacional formal das instituições vigentes. O documento afirma que “para a Igreja, educar o homem é parte integrante de sua missão evangelizadora, continuando assim a missão de Cristo Mestre” (CNBB, 1987, p. 252).

Essas definições proporcionaram ajustes e abriram novas possibilidades para o desenvolvimento da educação católica no Brasil (MOURA, 2000). A Igreja voltou-se para seu papel transformador da sociedade, surgiu a Teologia da Libertação que modificou uma parcela da visão da Igreja. Grande impulso foi dado com a criação de universidades católicas. Por decisão das congregações, isto se deu em detrimento dos colégios já existentes. Em muitos casos, o fenômeno da abertura de faculdades e universidades católicas se deu ao mesmo tempo do fechamento de colégios. Entre 1996 e 1999 foram fechadas 130 escolas católicas no Brasil, cerca de 9% das existentes em 1996 (XAVIER, 1994; ALVES, 1996).

Já no final do século passado, as escolas, de maneira geral, passaram a apresentar um outro comportamento diante das exigências educacionais. Um comportamento que até então estava voltado para as questões da evangelização, se viu pressionado pela volumosa abertura de escolas laicas e pela formação dos conglomerados educacionais no Brasil, o que se deu no final dos anos 1980. Com isto, aparece, para a escola católica, a ideia de “mercado educacional”, o que muda, definitivamente, o cenário da escolha pela escola por parte dos pais e dos alunos, os quais se percebem com mais alternativas para a educação (PUEBLA, 1979; ALVES, 1996; MOURA, 2000; PAIVA, 2003).

Nesta perspectiva, o aprofundamento da importância da educação católica no Brasil se fez necessário devida à necessidade de estabelecer-se como empresa para ganhar competitividade no mercado educacional. Segundo Alves (2006), as principais características do ensino privado na atualidade são: maior concorrência; competitividade baseada em melhor estrutura de gestão do negócio; crescimento dos grandes grupos de ensino; desenvolvimento e comercialização de tecnologias educacionais por estes grupos; aumento dos custos em maior proporção que as receitas; e, aumento da inadimplência.

Há uma ligação profunda entre a forma de gestão abordada por Alves (2006) e as estratégias das escolas, que evidencia a não intencionalidade estratégica do modelo de gestão adotado pela maioria das escolas católicas. Contudo, entende-se que mesmo a não intenção estratégica é uma opção. Isso implica em que a não escolha de uma nova estratégia resulta na manutenção de uma conduta e procedimentos vigentes, com a manutenção de uma perspectiva tradicional indicando uma direção estratégica baseada na tradição. Como abordado por Marista (1999, p. 65), a identidade da escola católica está associada a um “centro de aprendizagem de vida e de evangelização”.

### **3 ESTRATÉGIA**

Na atualidade, estratégia atinge e abrange o “conjunto de decisões que orientam as ações organizacionais, mobilizando a empresa para construir o seu futuro perante o

ambiente em que está inserida” (COLOMBO, 2004, p. 18). Um conceito importante que se relaciona com a estratégia é o de competitividade, que está relacionado com o competir e é entendido como sendo “o alcance do alto desempenho da organização, com a liderança da excelência e do saber fazer, levando em consideração as necessidades e as expectativas dos clientes e do mercado” (COLOMBO, 2004, p. 18).

Para Andrews (1991), a estratégia corporativa é o modelo de decisão da empresa, onde estão determinados os objetivos e metas, as normas e planos para o alcance dos objetivos. Esse modelo determina as fronteiras do negócio e da atuação organizacional. Para o autor, esse modelo congrega decisões estratégicas que se mostram eficazes ao longo do tempo e essas decisões tendem a modelar o caráter, a imagem e a individualidade dos componentes e da organização como um todo. O autor afirma que, em alguns aspectos deste modelo, certas decisões podem se manter estáveis por um longo período de tempo, como, por exemplo, fatores que determinam o caráter da empresa. Outros aspectos de uma estratégia, no entanto, devem se adaptar a mudanças ambientais.

Porter (1996a) afirma que, mesmo de forma implícita ou explícita, todas as organizações possuem uma estratégia. O próprio fato de não identificar uma estratégia não quer dizer que ela não exista. O autor estuda a estratégia competitiva, que é caracterizada como o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa compete ou irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando conseguir tal fim.

Assim, Porter (1996a) se destaca como um dos mais importantes autores da escola do posicionamento, a qual procura a conquista e manutenção de uma posição competitiva dentro de uma determinada área de conhecimento ou formas de influenciar estas áreas em prol da organização. Além disso, Porter (1996b) trata da diferença entre eficácia operacional e estratégica, revelando que a confusão entre estratégia e ações estratégicas já estava presente. Segundo ele, a eficácia operacional é um requisito para a sobrevivência da empresa, enquanto a estratégia competitiva é o diferencial, a vantagem competitiva sustentável das organizações, detendo-se especialmente da análise do ambiente externo.

Por outro lado, Prahalad e Hamel (2005) priorizam o foco interno da formação da estratégia. Os autores argumentam que a competência essencial da organização constitui sua vantagem competitiva sustentável, entendendo que competência essencial seja o aprendizado constante da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes da organização. Para os autores, existem organizações que priorizam as unidades de negócio e, por consequência, valorizam os produtos e os negócios que eles oportunizam. Já as que trabalham com competências, revelam e realçam o conhecimento e as capacidades que contribuem para geração de produtos essenciais, dos quais se originam outros produtos para diferentes negócios. A abordagem por competências garantiria à organização o desenvolvimento e manutenção de negócios afins à sua estratégia.

Entretanto, Henderson (1998), com uma perspectiva evolucionista, baseia-se nas forças da natureza e como ela evolui ao longo dos seus processos. Partindo da comparação com processos naturais, como seleção natural, competição por recursos e sobrevivência do mais forte. O autor traz um foco ecológico ao processo de formação da estratégia, no qual a análise dos concorrentes passa a ocupar papel de destaque.

O ponto de partida para Henderson (1998) é a sobrevivência de organismos semelhantes num mesmo ambiente. Esta se torna difícil porque eles competem pelos mesmos recursos. Assim, o autor esclarece como grande número de espécies existentes desenvolveram uma capacidade única na competição pelos recursos dos quais necessitam como um resultado da variedade. A justificativa recai sobre o fato de que quanto mais rico for o ambiente,

maiores são as chances e alternativas que podem gerar uma vantagem única para cada espécie. Para o autor, um fator importante tanto na competição comercial quanto na competição natural é o acaso aleatório. Porém, o que distingue ambas competições é a síntese que se faz da lógica e imaginação (criatividade) nos processos de desenvolvimento de estratégia para as organizações comerciais, o que influencia na concepção e entendimento dos cenários que se apresentam.

Para conceituar estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definem que a estratégia é um composto que pode ser visualizado de diferentes formas, a partir de cinco elementos diferenciados que são: plano, padrão, perspectiva, posição e truque. Nessa perspectiva, a estratégia é entendida como padrão por ser um comportamento consistente de longo prazo e como plano por evidenciar a capacidade da organização prever e definir diretrizes. Outro enfoque é a estratégia como posição, que seria a localização de determinado produto ou serviço em um mercado. É a forma como a organização é percebida dentro da mente do consumidor. Ainda em outro enfoque, a estratégia é entendida como perspectiva, o que diz respeito ao jeito, maneira que uma organização realiza suas tarefas e ações no mercado. Está associada à visão da empresa. Por fim, a estratégia também pode ser entendida como truque ou manobra específica para ludibriar a concorrência, ou seja, uma artimanha para confundir os oponentes no mercado.

Considerando que no contexto organizacional a informação é a principal munição para a vantagem estratégica, bem como o fato de que as pessoas constituem os recursos críticos das organizações atuais, os processos de evolução de capacidade e competências no interior das organizações devem ser planejados meticulosamente antes de serem aplicados. Nesse sentido, o planejamento estratégico passa a ser considerado uma ferramenta essencial para a gestão estratégica das empresas, independente do seu porte ou do ramo a que esteja ligada (OLIVEIRA, 2004).

O planejamento estratégico é a identificação de fatores competitivos de mercado, bem como de potencial interno existente nas organizações, para favorecer o atingimento de metas e planos de ação que resultem em vantagem competitiva, com base na análise sistemática de mudanças ambientais previstas para um determinado período (TAVARES, 2000). Oliveira (2004) acrescenta afirmando que o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente, sendo de responsabilidade dos níveis mais altos da organização.

Nesse sentido, a análise de Oliveira (2004) está de acordo com a de Tavares (2000), que considera que o planejamento estratégico se caracteriza por ser um processo realizado basicamente em três fases: diagnóstico do posicionamento estratégico; análise e identificação do que se deve fazer para aumentar a capacidade competitiva; e, implementação, monitoramento e gestão estratégica propriamente dita. Para isso, é preciso considerar, sobretudo, as características das pessoas envolvidas, abrangendo os três níveis dos componentes pessoais: cognitivo, afetivo e comportamental (TAVARES, 2000).

Além de planejar estrategicamente, a instituição tem de gerir os recursos de forma a cumprir seus propósitos estratégicos e metas correspondentes. O planejamento estratégico é uma forma de documentar e gerar possibilidades para o futuro, mas é na gestão da estratégia que reside à capacidade de reformulação e realização das mesmas. Segundo Tavares (2000), é preciso considerar que não existe uma fórmula aplicável a todas as organizações, uma vez que cada organização é única. Além disso, o autor ressalta que apenas um planejamento eficiente não é garantia de que se alcançará a mudança esperada ou desejada. É preciso obter, primeiro, o comprometimento organizacional e, para isso, o papel do gestor deve ser de catalisador entre todos os participantes, parceiros internos e externos.

Para Tavares (2000), o gestor estratégico precisa ser acessível e aberto à aprendizagem e reflexão, ser um articulador de ideias e pessoas, comprometido em ajudar as pessoas a dar sentido e significado ao seu papel. Portanto, a adoção de uma postura voltada para o aprendizado é fundamental para a implantação do processo de gestão estratégica na organização.

#### 4 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa e quantitativa (COLLIS; HUSSEY, 2005), do tipo descritiva e explicativa (VERGARA 2004). É descritiva por buscar identificar os critérios de escolhas das estratégias e como se dá esse processo dentro de cada instituição pesquisada. O caráter explicativo está na intenção de tornar inteligíveis e justificáveis as escolhas dos gestores, assim como evidenciar os resultados das mesmas na captação e retenção de alunos, situando-as em um quadro teórico de análise, a partir das percepções da comunidade escolar sobre as estratégias.

O método adotado foi um estudo de múltiplos casos (YIN, 2008). A partir da decisão de se estudar múltiplos casos, em função do tamanho das escolas e da diversidade estratégica possível a partir disto, adotou-se como critério a seleção escolas de diferente porte, por se entender que o seu porte, e a complexidade que isso acarreta, poderia alterar a escolha da sua estratégia e condicionar o seu planejamento e gestão estratégica. Adotou-se ainda, o critério de que fossem diferentemente localizadas em regiões geográficas de Belo Horizonte, já que suas escolhas estratégicas poderiam ser condicionadas pela proximidade da sua clientela específica e de suas características socioeconômicas.

A unidade de análise foi composta por três escolas católicas oriundas de congregações religiosas, localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte. As escolas pesquisadas foram denominadas por Escola A (tamanho pequeno de até 1.000 alunos e da zona leste), Escola B (tamanho médio de 1.001 a 2.500 alunos e da zona norte) e Escola C (tamanho grande acima de 2.500 alunos e da zona sul). Entendeu-se que, ao cobrir regiões e públicos diferentes, em função da localização das escolas, poderia ser identificada a influência que estes fatores podem exercer na definição de estratégias de captação e retenção de alunos. O critério do tamanho (baseado em número de alunos) visa favorecer a diversidade de alternativas de gestão que isto pode oferecer.

A pesquisa de campo e coleta dos dados cumpriu as seguintes etapas: 1) realização de entrevista em profundidade com os diretores e vice-diretores, no total de cinco entrevistas; 2) aplicação de um questionário estruturado aos professores e funcionários, obedecendo-se a proporção de 10% do total de empregados de cada instituição, aplicando-se 60 questionários, com um total de 53 válidos; 3) realização de grupos de foco com os pais e alunos, que somavam inicialmente seis grupos, três com alunos e três com os pais, um por escola. No entanto, em uma das escolas, diante do comparecimento de um único pai, foi feita uma entrevista semiestruturada com ele, em substituição ao grupo de foco previsto. Dessa forma, foram realizados cinco grupos de foco. A Tabela 1 apresenta os procedimentos adotados para a pesquisa de campo e respectivas quantidades.

**Tabela 1** - Síntese dos procedimentos da pesquisa de campo

Procedimento de Coleta	Unidade Observação	Escola A	Escola B	Escola C	TOTAL
1 Entrevistas	Diretores e Vice-diretores	1	1	3	5
2 Questionários	Professores e Funcionários	8	16	29	53
3 Grupos de foco	Pais e Alunos	2	2	1	5
4 Entrevista	Pai	-	-	1	1

Fonte: dados da pesquisa.

Antes do início da pesquisa de campo foi feita uma primeira reunião com o principal dirigente para explicação do processo e procedimentos do trabalho. Foram realizados, inicialmente, entrevistas com os gestores das escolas (diretores e vice-diretores) para aprofundar nos processos decisórios quanto às estratégias adotadas e as expectativas de seus resultados. Adotou-se um roteiro de entrevistas (LUDKE; ANDRÉ, 1986; COLLIS; HUSSEY, 2005). As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Utilizou-se ainda grupos de focos porque era importante verificar as percepções dos pais e alunos sobre as estratégias adotadas pelas escolas pesquisadas, mas era necessário economizar tempo. O grupo de foco é a técnica adequada para isso, pois os participantes vivem uma situação comum e a opinião de um encoraja outros participantes a declararem suas próprias opiniões (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.159). Foram convidadas entre 10 a 12 pessoas para cada grupo, tomando cuidado para que, na amostra, houvesse representantes de faixas diferenciadas, ou seja, estudantes do ensino fundamental e médio e pais também que tivessem filhos em séries de diferentes níveis de ensino. Todos os grupos de foco foram gravados em áudio. Obteve-se uma presença média de 8 a 10 pessoas por grupo, totalizando a participação de 29 alunos e 19 pais.

Os questionários, mensurados pela escala Likert de seis pontos, foram aplicados aos funcionários e professores visou identificar suas percepções sobre a estratégia escolhida pelas instituições em que trabalham. A quantidade de questionários foi proporcional (na razão de 10%) à quantidade de funcionários e professores de cada instituição, submetendo-se a décima parte dos empregados aos questionários, excluindo-se as diretorias, as quais foram entrevistadas. Como o questionário tem por objetivo “descobrir o que o grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 165), pretendeu-se identificar também os reflexos das estratégias adotadas pela instituição no trabalho. Um pré-teste do questionário foi realizado na Escola C para validar o instrumento.

Encontrou-se dificuldade de aplicação dos questionários na Escola C em função da época da aplicação (final do ano letivo e início do processo de recuperação dos alunos). Assim, alguns professores se recusaram a responder o questionário ou o devolveram em branco. Por isso, obteve-se um número de 53 válidos, com uma perda de um pouco mais de 10% do total distribuído. Para análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário utilizou-se o software SPSS, dando relevância à análise de frequência para os dados quantitativos, e utilizou-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), para o tratamento dos dados coletados em entrevistas e grupos de foco.

Foi realizada pesquisa documental (LUDKE; ANDRÉ, 1986) nas secretarias das escolas que possibilitou acesso aos dados como número de alunos e matrículas de cada ano e suas variações nos períodos, focalizando-se os anos de 2001 até 2006, para as três escolas envolvidas.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O foco principal da pesquisa foi verificar quais são as estratégias utilizadas pelas escolas católicas que as auxiliam na captação e manutenção de alunos. Uma questão importante levantada foi a concepção de cada entrevistado sobre estratégia e sobre o a educação católica, pois se entende que este conceito, associado ao de estratégia, é o princípio que permeia toda a ação estratégica destas instituições.

### **5.1 Escola A**

**Características gerais da Escola A:** a escola está situada na região leste de Belo Horizonte, emprega cerca de 70 pessoas entre funcionários e professores, com funcionamento

nos turnos matutino e vespertino. Ao final de 2006 contava com cerca de 700 alunos. A Tabela 2 apresenta a situação das matrículas nos anos avaliados. As diferenças entre as matrículas finais e iniciais indicam a evasão ou crescimento de alunos ao longo do ano.

**Tabela 2 – Matrículas iniciais-finais e variação por ano na Escola A (2001 a 2006)**

SÉRIES	2001	Dif	2002	Dif	2003	Dif	2004	Dif	2005	Dif	2006	Dif
ED. INFANTIL	58-63	+5	61-61	0	45-46	+1	70-70	0	95-95	0	127-142	+15
1ª A 4ª SÉRIE	162-159	-3	137-138	+1	116-112	-4	153-151	-2	190-190	0	200-200	0
5ª À 8ª SÉRIE	246-242	-4	222-222	0	215-215		201-195	-6	215-215	0	233-237	+4
ENS. MÉDIO	101-100	-1	94-95	+1	115-107	-1	108-115		114-114	0	102-102	0
TOTAL	567-564	-3	514-516	+2	539-480	-4	484-531	-8	614-614	0	662-681	+19

Fonte: dados da pesquisa

A Escola A apresenta uma peculiaridade que é o decréscimo significativo de alunos ao longo dos três primeiros anos (2001-2003) e uma recuperação nos outros três. É importante ressaltar que a direção do colégio foi alterada ao final do ano de 2005, o que parece ter dado novo impulso ao educandário. O crescimento das matrículas iniciais demonstra isto, além do crescimento de quase 3% ao longo do ano de 2006, o que não é comum nas escolas.

Uma variação significativa é verificada nos números iniciais e finais de alunos, quando se considera o ano de 2006 comparado ao ano de 2001. Verifica-se que houve um aumento de 16,75% no total (567 em 2001 para 662 em 2006), com peso maior nos níveis de educação infantil, que cresceu 118,9% no mesmo período. Se considerarmos as matrículas finais, o crescimento percentual é ainda maior: são 20,74% de alunos a mais no período de 2001 até 2006 e 125,4% de crescimento na educação infantil.

Nota-se que, na educação fundamental de 5ª a 8ª, há um pequeno decréscimo tanto nas matrículas iniciais quanto nas finais (cerca de 2%). E no ensino médio o crescimento é modesto também (2%). Observando-se as matrículas finais no mesmo período, constata-se que a tendência geral se confirma, aumentando ainda mais o número de matrículas ao longo do ano de 2006, o que não é usual. Isso indica, por um lado, que a captação de alunos tem sido incrementada e, por outro, que o seu foco tem sido direcionado para a educação infantil e as quatro primeiras séries do ensino fundamental.

Há um crescimento de 20,74% no total de alunos, sendo que a educação infantil cresceu 125,4% nesse período, como se viu. Vale frisar que há variações durante o ano, porém os números finais, entre os alunos que saem e entram na escola são estáveis e crescentes, reforçando assim a ideia da escola A estar vivendo um período de recuperação de imagem e de público. Mesmo com todo este crescimento a escola ainda está com ociosidade de 31,8%, pois a sua capacidade total fica em torno de 1.000 alunos nos dois turnos pesquisados.

**Conceito de estratégia da Escola A:** por meio da entrevista, foi identificado que a direção da Escola A tem uma visão sobre a estratégia de sua escola como sendo uma condição ética que ela apresenta para toda a comunidade educativa. Os alunos têm uma visão bem similar ao dos alunos da Escola B, apresentando estratégia como: “...caminho, jeito de fazer as coisas... cumprir metas” (ALUNOS ESCOLA A, 2006). Quanto aos pais da Escola A, eles percebem estratégia como “um conjunto de coisas que uma empresa faz para ter sucesso” (PAIS DE ALUNOS DA ESCOLA A, 2006).

**Entendimento de educação católica da Escola A:** para a escola A, o cenário se revela diferente na concepção da escola e educação católica. A sua direção se declara “decepcionada” com todo o movimento da educação católica na atualidade. Revela um desejo de modificação e recuperação do que se chama de “sentido” destas instituições mediante sua missão de educar com base no Evangelho. Em síntese, a direção da escola A critica a escola católica por sua semelhança atual com a escola laica e entende que aquela perde sua força e

identidade quando se dedica à competição mercadológica, em detrimento de sua missão apostólica.

**Estratégias utilizadas pela Escola A:** com a apresentação dos conceitos de estratégia e da educação católica, segue-se a percepção dos públicos pesquisados, em grupos de focos e entrevistas sobre quais são as estratégias utilizadas pela Escola A. Com as entrevistas, identificou-se que a estratégia usada é a do diálogo entre os dirigentes e os pais sobre as estratégias de salário e qualidade da educação. A escola incrementou inúmeras melhorias físicas e estruturais, em função do seu anterior sucateamento, conforme relatado pelo dirigente. Mais especificamente na escola, verifica-se uma carência ainda maior observada pelos alunos. Os pais dos alunos e os alunos têm ainda percepções da estratégia da escola que vão além da sua estrutura física. No grupo de foco com os alunos desta escola, eles indicaram aspectos positivos relacionados aos professores, a disciplina, a localização e a infraestrutura do colégio.

Os dados levantados corroboram a visão da direção da escola e demonstram que a comunidade educativa reconhece o esforço da escola em construir o que a direção chama de “processo pedagógico” e o que afirma ser a “ética” das relações que a escola mantém com a comunidade. Os pais e alunos percebem o esforço na melhoria da qualidade do ensino e na estrutura da escola, mas percebem a importância das relações mantidas entre eles e o público interno da escola. Este entendimento se reflete no crescimento do número de alunos da escola nos dois últimos anos avaliados.

## 5.2 Escola B

**Características gerais da Escola B:** a escola encontra-se na região nordeste de destaque de Belo Horizonte, sua estrutura de direção contempla apenas uma pessoa e emprega cerca de 120 pessoas. É dirigida por pessoa de ordem religiosa com mais de 30 anos de instituição. Esta escola funciona nos turnos matutino, vespertino e noturno com atividades complementares e o funcionamento do EJA. Estavam matriculados ao final de 2006 cerca de 1500 alunos. A Tabela 3 apresenta as matrículas iniciais e finais da escola no período abordado pela pesquisa, não tendo sido possível obter os dados de 2001.

**Tabela 3 – Matrículas iniciais-finais e variação por ano na Escola B (2002 a 2006)**

SÉRIES	2002	Dif	2003	Dif	2004	Dif	2005	Dif	2006	Dif
ED. INFANTIL	140-133	-7	130-126	-4	129-123	-6	133-130	-3	92-88	-4
1ª A 4ª SÉRIE	487-479	-8	506-487	-19	464-459	-5	453-449	-5	499-487	-12
5ª À 8ª SÉRIE	581-577	-4	613-595	-18	600-591	-9	572-559	-13	543-527	-16
ENSINO MÉDIO	333-304	-29	366-331	-35	381-351	-30	391-362	-29	394-360	-34
TOTAL	1541-1493	-48	1615-1539	-76	1574-1524	-50	1549-1500	-50	1528-1462	-66

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados demonstram que a Escola B vem perdendo cerca de 3% a 4% em média de alunos durante o ano ao longo de todos os anos apresentados. O número geral de alunos cresceu apenas no ensino médio, no período (2002-2006) considerando-se tanto as matrículas iniciais (333 em 2002 e 394 em 2006), como as matrículas finais (304 em 2002 para 360 em 2006). Em outros níveis tem diminuído significativamente: de 133 para 88 (-33,83%) na educação infantil e de 577 para 527 (- 8,66%) nas quatro últimas séries do ensino fundamental, observando-se as matrículas finais, onde se acentua a inflexão descendente observada nas matrículas iniciais. De fato, permanece relativamente estável apenas em relação às matrículas (iniciais e finais) nas quatro primeiras séries do ensino fundamental.

A escola perdeu 5,7% de atração de novos alunos entre 2003 e 2006 e tem perdido cerca de 50 a 70 alunos durante o ano, o que revela uma dificuldade de manutenção. Esta

perda significa cerca de 4,7% ao longo do ano. As perdas crescentes apontam uma tendência negativa para a escola B que tem uma capacidade de lotação de cerca de 1900 alunos e está trabalhando com 23% de ociosidade. Observa-se que não foi possível conseguir os dados de matrículas relativos ao ano de 2001 na Escola B, uma vez que a secretaria não os tinha disponíveis no sistema.

**Conceito de estratégia da Escola B:** para a direção da Escola B, a estratégia está ligada a um conjunto de ações em busca de objetivos e é vista como investimento. A direção ainda apresenta como estratégia da escola o investimento na capacitação de professores. Quanto aos pais, eles reconhecem estratégia como sendo uma maneira de construir um caminho para atingir objetivos. As afirmativas, em geral, apontam a mesma ideia: “...a forma como você traça esse caminho, a forma como você caminha para chegar ao seu objetivo, isso para mim é estratégia” (PAIS DE ALUNOS DA ESCOLA B, 2006). Os alunos têm uma ideia bem similar sobre o assunto e afirmam, em síntese, que estratégia é: “Planejamento... Conjunto de ideias... Um meio para chegar a algum lugar...” (ALUNOS ESCOLA B, 2006).

**Entendimento de educação católica da Escola B:** para a direção da Escola B, educação católica está relacionada aos aspectos pastorais pertinentes à existência da escola, o que a associa intimamente à missão da Igreja (de evangelização) conforme já abordado. A afirmação da direção desta escola traz consigo a ênfase na equidade no trato com seus alunos, independentemente de suas origens. A direção ainda se manifestou apontando a intenção estratégica da escola num misto de sua Missão e Visão. A única manifestação dos alunos sobre o caráter da escola católica foi que “trabalha o lado humano da pessoa” e afirmam que isto é muito importante para eles. Quanto aos pais, eles não se manifestaram abertamente sobre a importância do caráter confessional quando indagados.

**Estratégias utilizadas pela Escola B:** para a os pais e a direção da Escola B as estratégias usadas são reconhecidas como ponto forte de relação com a família dos alunos, desenvolvimento dos educadores e ações solidárias. Quanto aos alunos, apontaram os pontos positivos como bons professores, estrutura do colégio e motivação com incentivos à arte, esporte e no relacionamento.

### 5.3 Escola C

Características gerais da Escola C: situada na região centro-sul de Belo Horizonte, conta com duas vice-diretorias (uma educacional e outra administrativa) com mais de 10 anos de instituição e larga experiência no cargo. A escola emprega cerca de 300 pessoas (dos quais em torno de 60% são professores) e funciona nos turnos matutino, vespertino e noturno com o EJA e atividades complementares. A distribuição de matrículas iniciais e finais da Escola C é apresentada na Tabela 4.

**Tabela 4 – Matrículas iniciais-finais e variação por ano na Escola C (2001 a 2006)**

SÉRIES	2001	Dif	2002	Dif	2003	Dif	2004	Dif	2005	Dif	2006	Dif
ED.INFANTIL	456-460	4	436-443	7	421-413	-8	407-414	7	352-377	25	260-278	18
1ª A 4ª SÉRIE	958-956	-2	922-945	23	896-906	10	935-937	2	911-910	-1	979-985	6
5ª À 8ª SÉRIE	1306-1288	-18	1251-1301	50	1228-1213	-15	1215-1202	-13	1185-1164	-21	1160-1092	-68
ENS. MÉDIO	1168-1101	-67	1141-1039	-102	1216-1141	-75	1256-1152	-104	1295-1145	-150	1204-987	-217
TOTAL	3888-3805	-83	3750-3728	-22	3761-3673	-88	3813-3705	-108	3743-3596	-147	3603-3342	-261

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 4 apresenta a variação das matrículas finais e revela que nos anos de 2003 a 2005 esta escola perdeu em média 3% de alunos durante o ano: em 2003 foram 2,3% em 2004, 2,8%; em 2005 foram 3,9%. Já em 2006, a perda foi de 7,2%. Isto revela um decréscimo significativo e que, conforme a diretoria, já era esperado em função das ações da escola para aumentar o nível de exigência acadêmica da escola durante o ano de 2006,

forçando o corpo discente a se empenhar mais nas atividades escolares. Uma consequência imediata é a evasão daqueles estudantes que não conseguem alcançar a média para concluir com sucesso o ano letivo.

Levando-se em conta apenas as matrículas iniciais, o número de alunos diminuíram na seguinte proporção: o infantil de 456 para 260 (-43,86%) e quatro séries finais do ensino fundamental de 1306 para 1160 (-11,18%). Pouco se aumentou nas primeiras séries do ensino fundamental (de 958 para 979 – crescimento de 2,2%) e no ensino médio (de 1168 para 1205 – crescimento de 3,1%). Quando se observa as matrículas finais o único nível que apresenta crescimento no período é o relativo às quatro primeiras séries do ensino fundamental (de 956 para 985), com decréscimo significativo em todos os outros, inclusive o ensino médio. Se comparados os anos de 2001 para 2006, a Escola C perdeu 12,17% dos seus alunos em matrículas finais e 7,3% em matrículas iniciais, o que revela uma grande dificuldade desta escola em reter alunos. Com uma capacidade para mais de 4.000 alunos a Escola C está com 16,45% de ociosidade, o menor percentual entre as escolas pesquisadas.

**Conceito de estratégia da Escola B:** a diretoria da Escola C, em seu conceito de estratégia, inclui a noção de ferramentas de análise de ambiente, como é o caso da matriz SWOT, para expor a percepção sobre o assunto, além de afirmar que estratégia são as iniciativas que precisam ser planejadas e implementadas e um conjunto de ações planejadas para atingir um determinado objetivo. Constata-se que os conceitos desta diretoria estão alinhados entre si e que tratam o tema como sendo uma orientação, iniciativa e ações em busca de objetivo. Os alunos da Escola C tratam estratégia com a seguinte visão: “Medidas a serem tomadas...Um plano para atingir uma meta, de maneira mais simples...Você pensar antes de agir... A análise que você precisa para bolar um caminho para chegar a algum lugar...” (ALUNOS DA ESCOLA C, 2006). O pai entrevistado da Escola C tem uma visão empresarial sobre o assunto e aborda estratégia sob uma perspectiva comercial.

**Entendimento de educação católica na Escola C:** a Escola C apresenta uma comparação dos valores da educação católica com as propostas apresentadas pelas escolas laicas e que são similares, mas que, de acordo com esta diretoria, não encontra sustentabilidade, como a educação católica tem. A diretoria da Escola C ainda apresenta uma versão baseada no próprio conceito da palavra católica (universal) e vê a responsabilidade destas instituições como sendo abrangente e ecumênica.

**Estratégias utilizadas pela Escola C:** o pai de aluno e os alunos da Escola C visualizam algumas estratégias que estão sendo usadas pela escola como aumento do nível de qualidade e desempenho, remuneração, busca pela excelência acadêmica, que revelam coerência com as apresentadas pela diretoria.

Pela observação dos pesquisadores ao longo das visitas às escolas e devido à experiência na gestão, percebe-se que os investimentos nas estruturas físicas são constantes e volumosos em todas as três escolas. Apesar dos dados numéricos destes investimentos não terem sido colocados à disposição dos pesquisadores, nota-se que há cuidado com o bem-estar dos alunos e modernização das instalações, em que melhorias constantes e reparos são feitos.

#### **5.4 Percepção da comunidade escolar sobre as estratégias adotadas**

Com base na amostra selecionada, foi exposto o significado da escola católica para os diversos segmentos pesquisados (escola, pais e alunos) e buscou-se apreender suas percepções sobre as estratégias usadas pelas escolas, bem como sobre as vantagens e desvantagens dessas estratégias. O primeiro passo consistiu na verificação dos resultados da aplicação dos questionários. Procurou-se verificar o que os “funcionários mais valorizam nas escolas” e o que menos valorizam. Os itens mais valorizados foram: “Os colegas de trabalho” com 16,7%; a “Atividade que desenvolvem” com 17,2%; o “Carisma das escolas” com 12,3%, o que demonstra uma identidade das pessoas com a escola católica; e, “Indicação dos alunos” com

9,9%, revelando o compromisso com a educação. Estes dados revelam a satisfação com a profissão e a integração entre as pessoas no ambiente das escolas pesquisadas.

Após, buscou-se identificar o que era “fundamental para o sucesso de qualquer escola católica” na percepção dos respondentes e se a escola em que trabalhavam tinha estas características. Os dois itens mais relevantes demonstram uma preocupação com o ensino, ressaltando a “Qualidade dos professores e do próprio ensino” com 31,4% e à “Liderança, direção competente e ambiente agradável” com 20,6%, esses estão ligados entre si, conforme constatado também no grupo de foco com os pais. Contudo, o item de destaque foi a pouca importância dada à “Formação religiosa dentro da escola católica”, pelos próprios empregados: apenas 2,5% apontaram alguma relevância neste item.

Finalmente, foi perguntado quanto aos itens “não fundamentais para o sucesso de qualquer escola católica”. Para a Escola A, “Localização” foi o item que mais se destacou (45,5% de participação) entre os menos importantes para o sucesso da escola, sendo esta a escola com a localização menos privilegiada em comparação com as outras pesquisadas. Se somados os itens “Participação no planejamento” e “Serviços adicionais”, o percentual chega a 72,8% das escolhas. Verifica-se aqui também que a maioria dos itens colocados à disposição dos pesquisados para sua escolha sequer foram citados. Para os mesmos itens, a Escola B apresentou 71,4% das escolhas e a formação religiosa também aparece como não importante para a escola com 3,6%. Para a Escola C, os mesmos itens somaram 71,1% das escolhas e a formação religiosa aparece como não importante em 2,2%.

Merece menção a presença da formação religiosa em todas as respostas para os itens de menor importância. Embora em proporção muito pequena, contradiz a importância dada pelas diretorias que o definiram como um dos principais atributos da escola e que acreditavam que fossem também na visão de todos os empregados das organizações. Outra observação é que, em todas as escolas, o planejamento estratégico e a participação dos empregados são considerados não importantes, o que denota uma despreocupação com a ação estratégica por parte dos funcionários e uma perspectiva centralizada em termo de direção.

## 5.5 Atração e manutenção de alunos

As categorias avaliadas foram: qualidade de ensino, recursos tecnológicos, educação religiosa, bom relacionamento, estrutura física e baixo preço. Esses itens foram os citados pelas direções das escolas, nas entrevistas, como atributos utilizados para captação e manutenção de alunos, onde a organização do seu conjunto expressa a estratégia dessas escolas. Os resultados dos questionários foram confrontados com uma entrevista com um pai e os grupos de foco. Nesta etapa, foram realizadas análises individuais, avaliando o que cada conjunto de profissionais reconhece como importante e obtendo desta comunidade a sua percepção se a escola possui estas características ou não, como apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5** – Comparativo dos atributos adotados pelas escolas (%)

Item	Percepção	Escola A	Escola B	Escola C
Qualidade de ensino	Concordância	87,5	86,7	92,9
	Existência na escola	87,5	92,9	100
Recursos tecnológicos	Concordância	50	73,3	50
	Existência na escola	50	73,3	74
Educação religiosa	Concordância	25	40	10,7
	Existência na escola	100	100	96,4
Bom relacionamento	Concordância	100	66,7	75
	Existência na escola	88,9	81,3	71,4
Estrutura física	Concordância	62,5	62,5	35,7
	Existência na escola	100	100	92,8
Baixo preço	Concordância	50	25	32,1
	Existência na escola	62,5	31,3	0

Fonte: dados da pesquisa.

Em um aspecto geral, estes elementos apresentaram características comuns entre as escolas pesquisadas, exceto o preço e o entendimento sobre a educação religiosa. O preço baixo é um elemento incomum entre estas instituições.

## **5.6 Análise global das estratégias das escolas**

Como avaliação dos modelos estratégicos adotados pelas três escolas católicas pesquisadas de Belo Horizonte, percebe-se uma grande coerência entre elas, apresentando posições estratégicas similares. Tomando como base Porter (1996a), analisa-se que as escolas possuem estratégias competitivas genéricas semelhantes, com clara tendência à diferenciação como enfoque. Este enfoque é geográfico, na maioria das vezes, pois leva em conta a proximidade da residência dos alunos em relação às escolas. Ou enfoque se dá por faixa de renda, também relaciona à localização.

Quando se avalia a partir de Andrews (1991), percebe-se que as escolas apresentam uma estratégia de caráter bem semelhante, pois, quando voltadas para os valores da organização, essas são consistentes e demonstram um discurso marcante. Os valores mais destacados são a formação religiosa e moral do educando e a perspectiva holística da educação, que é vista como processo formativo integral e não apenas como preparação para o trabalho ou para a continuidade acadêmica, que seria o vestibular. Por outro lado, quando avaliadas pelas estratégias de ação, estas não parecem apresentar a mesma coerência. Suas ações entram em conflito com seus valores. Pois, ao mesmo tempo em que se deseja a busca da evangelização, tem-se que preparar o aluno para o vestibular e para a competição, o que se contrapõe à cooperação evangélica.

Seguindo a análise, nenhuma delas se identifica com a liderança em custos: mesmo a escola mais barata (e menor delas) prima pelo relacionamento direto e pela oferta de um conjunto de benefícios diferenciados para seus respectivos públicos. Como foi mostrado anteriormente, a relação de custo e respectivos benefícios é favorável, portanto confirma a utilização da modalidade de estratégia denominada de foco em diferenciação, tendo como traço distintivo a formação moral católica.

Pode-se dizer que as escolas pesquisadas estão em busca constante da eficácia operacional, mas isto não se concretiza. Basta verificar os números decrescentes de alunos ano após ano, além da capacidade ociosa das três escolas. Outra observação fica por conta da eficácia estratégica que se apresenta ainda mais frágil: afinal as escolas vivem um conflito entre o caráter competitivo e a missão que se propõem, o que se reflete na precariedade do seu posicionamento estratégico.

Na arquitetura proposta por Prahalad e Hamel (2005), veem-se nitidamente as bases religiosas e do carisma do fundador das congregações mantenedoras das escolas pesquisadas como sendo as raízes mais profundas que sustentam o projeto educativo de cada instituição. Complementando com Porter (1996a), percebe-se ainda que essas bases podem constituir uma vantagem competitiva destas instituições. Entende-se que a tradição é um valor importante na sociedade mineira e também para as escolas católicas pesquisadas, havendo uma identificação entre ambas que, porém, isto não significa que a religião ou religiosidade é valorizada pelos públicos pesquisados, mas sim os valores morais que estas bases religiosas oferecem. A afirmação de um dos pais entrevistados é sintomática nesse sentido quando afirmou que não era necessário ensinar o catecismo, mas os princípios morais eram importantíssimos. Esse é um fator que exige maior investigação.

A competência essencial destas escolas está no fato delas buscarem ser centros de formação de cidadãos, educar para os valores éticos e morais e ainda proporcionar uma “educação formal” (no que tange ao acadêmico) de boa qualidade. As famílias querem estas

escolas por estas competências. Alguns pais chegaram a relatar que a educação da escola é fundamental para que eles (pais) consigam educar seus filhos.

Como se viu em Henderson (1998), destaca-se a análise sobre as organizações competidoras. E na análise fica evidente que as escolas católicas competem entre si, mesmo que em níveis distintos. A direção da Escola A afirma sua decepção com as escolas católicas por competirem igual às escolas laicas, inclusive entre elas. Mesmo sem ter um planejamento estratégico, os documentos das congregações, cartas dos fundadores e outros registros históricos destas escolas fazem parte da direção estratégica e fundamento das escolas.

A Escola C estava, na época da pesquisa, revisando seu planejamento estratégico e destacava a importância desta ferramenta para o sucesso da gestão estratégica. Sua diretoria demonstrava insatisfação por não ter finalizado o planejamento e não tê-lo utilizado com maior intensidade. A Escola B não tem planejamento estratégico, mas afirmou que está buscando assessoria para sua realização. A Escola A está construindo o seu planejamento e já faz sua análise interna e de ambiente e prepara a análise externa. A diretoria da escola A ainda percebe que seu projeto político-pedagógico é uma ferramenta básica para a construção do planejamento estratégico e o entendem como um “direcionador” da estratégia da escola.

As escolas pesquisadas também têm outros documentos e fontes de inspiração estratégica para realizarem seus projetos educativos e balizarem seus relacionamentos – documento Missão Marista. Portanto, estes mesmos documentos e a pesquisa que foi realizada fornecem informações sobre as estratégias pretendidas por estas escolas. Porém, isso não garante uma estratégia clara e objetiva nas escolas católicas, ou seja, apenas ter as fontes de inspiração como referência não faz destas um “planejamento” ou sequer uma conduta adotada pelas escolas. Isso fica evidente nas discrepâncias entre as entrevistas com as direções e os resultados dos questionários e grupos de foco.

Observa-se ainda que os entrevistados sentem-se seguros com os documentos citados, o que é um risco, afinal eles são apenas indicadores gerais e não auxiliam na estratégia emergente (que se percebeu ser utilizada pelas escolas estudadas) a qual acontece no cotidiano e precisa ser acompanhada diariamente. Ainda nesta perspectiva, ressalta-se que quanto maior for a percepção dos dirigentes sobre as estratégias usadas, maior será a percepção da fragilidade e melhor será sua capacidade de superar esta limitação.

Dentro da visão dos cinco Ps de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pode-se notar um padrão constante e comum entre as escolas pesquisadas. Destaca-se aqui a clara intenção da Escola C em ser percebida como mais exigente academicamente e mais apta na preparação para os exames vestibulares (“Qualidade de ensino” 100% presente na escola). As outras escolas também querem ser reconhecidas como “fortes” para os fins de vestibular e exigência acadêmica. E nisto estão usando exatamente a mesma estratégia de qualquer escola, não usando, portanto, sua vantagem competitiva reconhecida pelas famílias, ou seja, a convergência da excelência acadêmica com a tradição e a educação em valores morais.

A Escola C busca a liderança no segmento educacional de Belo Horizonte e quer realizar isso através da construção de uma imagem de “escola apertada” e ainda sua diretoria manifesta que para isto tem planos e perspectivas quando afirma que possuem estratégias previstas para os próximos dois anos ligadas a vestibulares, ENEM e vestibulares seriados, demonstrando que estes são seus principais focos. A perspectiva da Escola A se diferencia por usar uma estratégia de sobrevivência e recuperação de imagem junto ao público externo e interno. A diretoria dessa escola aponta o diálogo como estratégia para reconquistar seu público. A Escola B não apresenta uma perspectiva clara quando da entrevista com a diretoria. Quando indagada sobre as estratégias previstas para os próximos anos a resposta foi que querem formar um mundo melhor com pessoas mais conscientes que vão dirigi-lo. A Escola B está num processo de redução de alunos lento e gradativo, contudo ainda não

despertou para a urgência de uma mudança de planos. As outras escolas pesquisadas também estão com perdas, mas demonstraram estar mais atentas a esse processo.

O truque não fica evidente na pesquisa. O jeito de confundir os concorrentes não é o ponto forte destas instituições. Elas não apresentaram nenhum elemento que pudesse ser interpretado como tal, a não ser as próprias características do carisma das escolas, pois estes são específicos e quase que exclusivos delas. Já a noção de plano, o último P de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é conhecida e utilizada nestas instituições. Os planos genéricos existem e cada escola revela que conta com o seu projeto político pedagógico. As direções destas escolas têm noção clara da importância do planejamento. Este é o aspecto mais evidente nas entrevistas relacionado ao entendimento de estratégia. Eles têm o entendimento de “plano” quando se fala de estratégia, mas não apresentam tal plano com a profundidade que o mercado exige.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Estratégia é um processo intrinsecamente ligado à estrutura, atuação e cultura empresarial, sendo parte integrante das organizações, mesmo que elas não se deem conta disto. Apesar de ser uma tarefa racional, aspectos emocionais e culturais podem influenciar na tomada de decisão. Nesse sentido, a estratégia econômica é descrita como sendo a decisão que resulta do ajuste entre a oportunidade e a capacidade organizacional dentro de um nível de risco aceitável. Assim, em cada organização, a combinação entre capacidade distintiva, os recursos e valores devem ser únicos, o que possibilita a geração de resultados ímpares para cada empresa e para cada situação.

Nesse contexto, por meio de um estudo de múltiplos casos, o objetivo deste artigo foi verificar quais são as estratégias adotadas por escolas católicas, localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, e como a captação e a manutenção de alunos são afetadas pelo modelo estratégico adotado por essas escolas. De forma geral, os resultados da pesquisa permitiram concluir que, ao analisar a estratégia realizada versus a estratégia pretendida, fica evidente a dificuldade de posicionamento destas escolas, pois existe uma diferença do que se deseja no discurso e do que se consegue realizar no dia-a-dia da escola. Isto também evidencia que as estratégias destas escolas são emergentes, pois seus planos não têm a relevância estratégica e prática para serem considerados deliberados e as mesmas vão se adaptando ao mercado no cotidiano.

Por outro lado, as escolas adotam ainda uma estratégia defensiva na sua maioria. A Escola C está em busca de uma estratégia ofensiva com sua dedicação ao “aperto” acadêmico, portanto é uma estratégia de risco em função dos competidores já instalados no mercado. Verificou-se ainda uma resistência às mudanças na forma de gestão. Ao mesmo tempo em que se deseja uma condução “profissional competitiva” para os processos estratégicos e de competição no mercado, espera-se uma conduta “não tão competitiva”. No geral, o processo de gestão estratégica fica prejudicado pela dificuldade de elaboração do planejamento e conscientização de todos os funcionários de sua importância, o que fica evidente comparando a visão do processo educacional por todas as diretorias, o que não se revela nas demais camadas de empregados.

No tocante, relacionada à manutenção de alunos e sua conquista, as escolas demonstraram um equilíbrio e até crescimento, como é o caso da Escola A. Mas o histórico demonstra um decréscimo constante nas outras escolas e sinaliza o aumento da ociosidade na estrutura. No entanto, percebe-se que uma análise mais aprofundada sobre as motivações para a evasão se faz necessária e que a ausência de um planejamento estratégico documentado e compartilhado pela comunidade educativa seria uma possibilidade para novas investigações.

Durante a realização da pesquisa, novos recortes da realidade foram identificados como oportunidades para estudos futuros como: a) a sintonia entre a fala e desejo das diretorias e as percepções dos outros atores da comunidade educativa têm sobre a importância da educação religiosa; b) a coerência do discurso inicial dos pais quando matriculam seus filhos nestas escolas e o discurso de quando eles saem por motivos como sanções disciplinares, baixo desempenho acadêmico e iminência de reprovação; c) explorar a educação religiosa como fundamento estratégico explícito e implícito; d) importância da “tradição” da educação religiosa para o mercado educacional em contraposição com a modernidade; e, e) a comunicação interna (endomarketing) e a comunicação externa (propaganda) destas escolas fornecem um amplo campo para a pesquisa na área estratégica por favorecer a captação e manutenção de alunos.

A avaliação das estratégias adotadas por estas instituições realçam a possibilidade de aprofundar-se individualmente em cada modelo estratégico e extraída de cada comunidade educativa, resguardadas suas diferenças e peculiaridades de região e porte, e apresentar planos de desenvolvimento e crescimento destas escolas em seus respectivos mercados.

Por fim, além de esse trabalho oferecer subsídios para futuras investigações, foi de grande valia para as realidades estudadas. Entende-se que cada uma delas pode ter êxito com ajustes em seus enfoques estratégicos que poderá resultar em competitividade, diferenciação e melhoria da imagem na comunidade. Contudo, considerando que os concorrentes também buscam por excelência, o que, de fato, poderia constituir uma vantagem competitiva é a construção de um modelo de educação que associasse a formação moral religiosa à excelência científica e tecnológica, o que parece distante do universo perceptivo atual.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Manoel. **O futuro da educação: o papel das escolas católicas, O papel das mantenedoras na organização da Educação católica do Brasil.** Brasília. Anamec, 1996.

ALVES, Manoel. **Perspectivas da escola católica no Brasil.** Brasília. Anamec, 2006.

ANDREWS, Kenneth Richmond. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process, concepts, contexts, cases.** 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 1977.

CNBB. **Puebla: a evangelização no presente e no futuro da América Latina.** Petrópolis. Vozes, 1987.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **A pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Porto Alegre. Bookman, 2005.

COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão educacional: uma nova visão.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

CORRÊA, Maria Laetitia; PIMENTA, Solange Maria. Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens.** Petrópolis: Vozes, 2005.

HENDERSON, Bruce Doolin. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia.; PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Pesquisa em educação: abordagem qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986

MARISTA (Instituto dos Irmãos Maristas das Escolas). **Missão educativa Marista: um projeto para o nosso tempo**. Belo Horizonte, Marista. 1999.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MOURA. Pe. Laércio Dias de, **A Educação católica no Brasil**. São Paulo: Loyola, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Pésio Santos de. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Ática, 2001.

PRAHALAD, C.K. HAMEL, Garry. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

PAIVA, José Maria de. **500 anos de educação no Brasil: Educação Jesuítica no Brasil Colonial**. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Campus, 1996a.

PORTER, Michael Eugene. **What is strategy?** Harvard Business Review, p. 61-78, Nov/Dec. 1996b.

PUEBLA CONCLUSÕES. A evangelização no presente e no futuro da América Latina. **II Conferência Geral do Episcopado Latino Americano**. São Paulo: Loyola, 1979.

TAVARES, Mauro Calixto. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

XAVIER, Maria Elizabeth Sampaio Prado. **História da educação: a escola no Brasil**. São Paulo. FTD, 1994

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.