

**ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UM COLÉGIO CONFSSIONAL
BRASILEIRO: uma proposta de intervenção e de formação**

ALESSANDRO FRANCA QUADRADO
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
quadradoalessandro@gmail.com

ROBERTA APARECIDA UCEDA
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
roberta@colegiomedianeira.g12.br

ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UM COLÉGIO CONFSSIONAL BRASILEIRO: uma proposta de intervenção e de formação

1. Introdução

Este trabalho teve como objetivo inicial o desenvolvimento de uma Análise da Cultura Organizacional de um Colégio Confessional Brasileiro de Educação Básica com aproximadamente 2600 estudantes e 400 colaboradores diretos.

A pesquisa foi motivada pela importância e protagonismo que a instituição tem no contexto local, formando há décadas pessoas icônicas com elevado grau de criticidade e participação no cenário de uma sociedade em constante transformação. A investigação também se deu em um momento em que o Colégio está qualificando sua gestão em maior diálogo com a rede de instituições educacionais da qual faz parte, havendo, portanto, extrema pertinência em um movimento de análise da cultura dessa instituição, visto que representa sua identidade em meio a essa rede de escolas de âmbito nacional, que se intensifica a cada dia.

Para o levantamento de dados, a pesquisa baseou-se em métodos de pesquisa-ação, vinculando observação, análise de informações, reflexão e ação de intervenção no contexto imediato de trabalho dos próprios pesquisadores.

Para a redação da análise de cultura organizacional foram utilizadas perguntas norteadoras que incluíram, primeiramente, a investigação de políticas de recursos humanos da organização no que tange ao recrutamento, seleção, admissão de pessoas, integração funcional, demissões, além de programas de treinamento, desenvolvimento, educação e preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores.

Ademais observou-se como se progride na organização e como é o plano de benefícios oferecido. Também verificou-se quanto tempo as pessoas permanecem na organização, o índice de *turnover*, o motivo das saídas, bem como o índice de absenteísmo e acidente de trabalho. Observou-se ainda, como seria o relacionamento interpessoal das pessoas no ambiente (formal e informal) de trabalho e qual perfil de pessoa costuma ser prestigiada na organização.

Por último, a partir das observações, vivências e entrevistas, refletiu-se sobre os aspectos dessa organização que são capazes de atrair e reter pessoas, identificando o que haveria de interessante, agradável e desafiador neste ambiente.

Nesse percurso, à medida que se avançou na análise de cada tópico mencionado, foi propiciado um movimento de (re)leitura e (re)afirmação de concepções e práticas, algo que tem provocado nos pesquisadores e, por consequência, nas pessoas e profissionais que com eles convivem maior problematização/mudanças de/em seus campos de atuação e da maneira como influenciam e são influenciados pela cultura da instituição em questão.

Dessarte, nesse trabalho é exposta a análise de aspectos da cultura organizacional do Colégio pesquisado, sendo que, ao final desse documento, discute-se a relevância do trabalho desenvolvido no Colégio, as práticas que ele impulsiona de mudança nos ambientes de instituições educacionais em geral, além de passos para avanços na gestão de pessoas da organização.

2. Contexto investigado e Cultura organizacional

Em uma instituição com mais de meio século de existência, a construção de um ambiente de trabalho e de estudo, da forma de ser e de realizar desse Colégio, ocorreu progressivamente por meio de um conjunto de fatores que envolveu, entre outros, a disseminação de valores, de padrões de relacionamento, de crenças, de modos de organizar processos; a construção paulatina do grande espaço físico da escola; a discussão continuada acerca do perfil de profissional solicitado para os desafios da formação na instituição.

Foi por meio da composição desse histórico, que o contexto investigado para essa pesquisa tomou corpo e, hoje, desafia o próprio colégio para que analise sua cultura organizacional enquanto importante âmbito da gestão dessa escola que exerce grande influência no contexto em que se insere e na rede de educação da qual faz parte.

No entanto, qual a concepção de cultura organizacional pode-se utilizar nessa análise? Heloísa Lück, doutora em educação pela Columbia University e pós doutora em Pesquisa e Ensino Superior pela George Washington University, considera que, para uma instituição de ensino, sua cultura organizacional é gerada a partir de anos de aperfeiçoamento e discussão de gestão centrada na maximização das oportunidades de formação e aprendizagem dos estudantes com o objetivo de que aprendam mais e melhor. (LÜCK, 2011, p.18).

Sendo assim, a análise da cultura de uma instituição de ensino é condição primordial para que haja a gestão de pessoas nesse ambiente organizacional focada em sua finalidade primeira: a educação e o aprendizado. Dessa forma, é com foco no modo coletivo de ser e de fazer da escola, suas relações interpessoais e grupais que gestores educacionais podem tornar a gestão da cultura de um colégio, fundamental dimensão do trabalho de gestão escolar, no sentido de que se configure em condição favorável para a determinação da qualidade de ensino e de formação/gestão de pessoas. (LÜCK, 2011, p.25)

Sob essa concepção de cultura organizacional, pode-se observar características peculiares da instituição pesquisada que enfatizam seu caráter de produtora do conhecimento, acentuando as particularidades do contexto investigado e da relevância da análise que nesse trabalho se faz, atribuindo maior destaque à política de gestão de pessoas.

Desta maneira, um dos pontos que evidenciam aspectos culturais dessa organização e a visão acerca das pessoas que a constituem é o fato de que, com relação aos “funcionários” da instituição, historicamente, o Colégio comunica-se e refere-se a eles por meio do termo “educadores”. Esta denominação independe da ocupação que eles tenham ou mesmo do nível hierárquico. Seja no âmbito pedagógico, administrativo ou mesmo da prestação de serviços, todos são educadores.

Ao fazê-lo institucionalmente, em todos os seus documentos, mídias e reuniões internas ou com as famílias, o Colégio firma o propósito de uma comunidade que ensina e aprende. Sob este viés, todos são sujeitos capazes de disseminar conhecimento e cultura, uma vez que não meramente são funcionários sob *funções* delimitadas e pré-programadas sem espaço para inventividade, ensinamentos e protagonismo. Enquanto educadores, todos os profissionais colocam-se como atores do processo central do colégio: a aprendizagem.

Contudo, isto não passaria de simples nomenclatura caso houvesse um ambiente de gestão que não ouvisse sistematicamente a todos. Assim, nos mais variados processos, espaços de discussão e construção estratégica de ações educativas e de gestão, ocorre a participação de educadores das diversas áreas da instituição, os quais ocupam ou não posições hierárquicas diretivas, privilegiando características pessoais ou de formação que possam agregar às discussões e à inovação pretendida. Da mesma forma, tratados como educadores em sua essência, zeladores, pessoal da manutenção, seguranças – assim como demais integrantes da comunidade escolar – passam também por cursos formativos, não necessariamente voltados para a “função” específica à qual desempenham, mas para questões concernentes ao contexto, à sociedade e à reflexão para o autoconhecimento e criticidade.

Evidências dessa cultura puderam ser notadas em observações de inserções que, naturalmente, ocorreram nas salas de aula e em projetos que envolveram a comunidade escolar via participações desses “educadores” no currículo das disciplinas e núcleos do conhecimento. Visualizou-se assim uma busca por uma comunidade de educadores, que devem ser valorizados enquanto educadores propriamente ditos, não meramente “funcionários” ou “colaboradores”.

No entanto, embora a instituição possua ações nesse sentido, bem como adote uma cultura de “educadores”, ocorrem situações em que decisões acabam sendo tomadas sem

consulta prévia aos grupos envolvidos, proporcionando contradições ao discurso e à prática usual e predominante.

Por fim, com base na perspectiva de cultura organizacional apresentada e da análise do contexto investigado, essa pesquisa buscou uma (re)leitura da instituição em uma busca de fortalezas existentes e desafios a serem superados com o objetivo de discutir e reforçar o processo de valores e de formação acadêmica e humana vivenciado no Colégio estudado.

3. Diagnóstico Investigado: a pesquisa-ação como estratégia metodológica

Em busca de estratégias metodológicas que permitissem o que se pretendia na presente pesquisa, encontrou-se na referência de Michel Thiollent (2011) a fundamentação desejada. De acordo com o autor, a pesquisa-ação

é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (THIOLLENT, 2011, p. 20)

A investigação fundamentada na metodologia de pesquisa-ação, de abordagem qualitativa, teve início via fase exploratória, procurando investigar o campo de pesquisa, os sujeitos do processo, havendo, para isso, um levantamento de informações que, juntas, pudessem delinear a cultura organizacional da instituição em questão. Os dados foram coletados por meio de observação participativa de gestores médios do Ensino Médio da instituição, sua experiência de docência em salas de aula e em equipe de gestão de unidades do Colégio.

Para o levantamento de dados, a pesquisa baseou-se na observação participativa por parte de gestores intermediários da instituição, bem como de sua experiência no campo empírico da unidade de análise. Houve também análise de documentos desta escola, além de entrevistas informais com colaboradores de diferentes setores do Colégio e diferentes níveis hierárquicos, de maneira a obter o desenho da cultura organizacional da escola.

Ao proceder dessa forma, a própria dinamicidade da pesquisa possibilitou intervenções nas práticas de gestão dos pesquisadores e seus âmbitos de atuação, os quais puderam identificar pontos a serem reafirmados e pontos a serem retomados ou corrigidos com a finalidade de geração de melhores resultados acadêmicos e de formação humana para alunos e comunidade em geral.

Nessa perspectiva o diagnóstico investigado foi detalhado nas seções a seguir, havendo, ao final, intervenção proposta e a contribuição tecnológica-social fomentada pelo processo de pesquisa-ação que não termina com o que é disponibilizado nesse documento, permanecendo enquanto meio acessível à (re)análise do modo de ser e de fazer da própria instituição e de outras que possam traçar paralelos ao que nessa pesquisa tem se diagnosticado.

3.1 Os novos da/na instituição

Como parte vital da estrutura de um colégio de educação básica que se pautar na formação humana, para além da acadêmica, há um cuidado basilar por parte da instituição em realizar uma aproximação entre o projeto do colégio e aquelas pessoas que estão ainda sendo inseridas em seu contexto. Desta maneira, constata-se que há um olhar diferenciado para pessoas que são novas na instituição, sejam elas estudantes, famílias, professores e funcionários, havendo um foco na adaptação destes ao contexto e à proposta da instituição. No caso dos alunos e famílias, refere-se principalmente à compreensão da proposta pedagógica e modos de proceder no dia a dia do colégio; para isso, as reuniões de pais, reuniões com grupos de alunos ou conversas individuais com alunos e pais, fazem parte da rotina e da cultura da escola. No

caso dos professores novos, há momentos de estudo e reflexão entre eles e profissionais que estão há mais tempo no colégio, além de uma assessoria permanente da orientação pedagógica e demais componentes das equipes pedagógicas que atuam nas Unidades de Ensino. Os profissionais da área administrativa também participam de um processo de conhecimento da proposta do colégio, tendo oportunidade de participar dos mesmos encontros de estudo e reflexão já citados anteriormente. Além disso, há os visitantes e pessoas de empresas terceirizadas, que prestam serviços à instituição. Não há catracas nas portarias de entrada e saída do colégio, sendo essas pessoas identificadas através de ficha cadastral, apresentação de documento pessoal e uso de crachá de “visitante” enquanto estiverem nas dependências do colégio. Também as câmeras de monitoramento são presentes nos espaços externos, nas portarias e em alguns locais estratégicos e de maior vulnerabilidade. No entanto, em vários espaços, como na maioria dos blocos das Unidades de Ensino, não há monitoramento por câmeras, revelando por um lado, certa fragilidade, por outro, demonstrando confiança nas pessoas que ali visitam ou prestam serviço. Dessa forma, uma característica importante do colégio é o acolhimento, o respeito e cuidado com o outro e com a coletividade, buscando garantir um bom clima institucional.

3.2 As pessoas e a gestão do tempo de trabalho

No que concerne à maneira como as pessoas administram o tempo, é preciso que se considere a dinâmica de trabalho do/no Colégio: *1) processo intenso de planejamentos* – sejam eles individuais, por área do conhecimento/atuação, por unidade de ensino, por serviço/setor – *2) momentos de reuniões semanais sistemáticas* – sejam elas por disciplina, núcleo do conhecimento, unidade de ensino, série, reuniões da instituição como um todo – *3) elaboração de projetos de pesquisa e de materiais didáticos* – uma vez que não se trabalha com ensino apostilado e materiais “prontos” e descontextualizados – *4) outros processos que envolvem de maneira multifocal os mais diversos perfis de educadores da instituição.*

Sob esta dinâmica, o *tempo* precisa ter administração cuidadosa, independentemente da ocupação do profissional, visto que há uma série de atividades necessárias para que o Colégio reforce uma cultura de “educadores” (e não de funcionários cumpridores de normas e executores de trabalhos predeterminados). Assim, embora justificável pela concepção de trabalho e educação, há uma percepção por parte dos educadores de que se trata de uma instituição onde a administração do *tempo* pessoal/profissional é bastante desafiadora. Nesse panorama, profissionais que não se enquadram efetivamente na cultura organizacional escolar – de formação contínua, de movimentação corresponsável para a criação e compartilhamento de liderança, de protagonismo enquanto sujeitos participantes do processo educacional – acabam por sentirem o *tempo* aplicado ao trabalho como excessivo, não sem uma razão plausível. Em observações da dinâmica cotidiana, bem como via entrevistas informais com pessoas de diferentes perfis e posições hierárquicas, não incomum é o pensamento de que o trabalho nessa organização possibilita que a atuação em qualquer outra instituição de ensino seja realizada com facilidade, dada a percepção provocada por uma cultura de sujeitos ativos em uma comunidade efetivamente aprendente e atuante.

3.3 As relações interpessoais e o perfil de “educador” prestigiado pela instituição

Em um ambiente de trabalho, estudo e participação ativa em grupos com representantes das mais diversas áreas, não é raro que os “educadores” se conheçam independentemente do grau de contato com os demais que sua especificidade de trabalho requeira. Este educador, necessariamente, terá que, em momentos diversos de seu trabalho, relacionar-se com profissionais da área administrativa, de outros núcleos do conhecimento e de focos

diferenciados de atuação. No entanto, devido ao grande tamanho do campus da instituição, muitos que trabalham em blocos diferentes não se conhecem. Mesmo assim, frequente é que os relacionamentos profissionais constantes proporcionem uma aproximação crescente, uma vez que os momentos de contato são comuns. Contudo, apenas a constância do contato com os demais, apesar de facilitadora de um jeito informal de se relacionar, não é garantidora que esse clima menos formal seja gerado. No entanto, isso é percebido de maneira um tanto natural na forma das pessoas se vestirem – com vestes mais informais – na maneira como as pessoas conversam e se tratam – com leveza e respeito mútuo – na forma como confraternizam em ocasiões especiais – com alegria e divertidamente. Por outro lado, em reuniões e momentos de trabalho efetivo, costuma-se utilizar de vocabulário adequado e maior precisão ao falar, frequentemente com palavras, conceitos e termos que são próprios e peculiares à instituição. Entretanto, essa maior formalidade nas reuniões de trabalho não impede que haja momentos de descontração nestes mesmos espaços, momentos estes que podem ser mais ou menos usuais conforme a homogeneidade dos educadores participantes aumenta.

Portanto, diante dos aspectos analisados no que concerne à administração do *tempo* de trabalho, à maneira como os relacionamentos interpessoais ocorrem na instituição, ao caráter de “educador” atribuído a todos os profissionais entre outros aspectos já mencionados nessa análise, pode-se sintetizar o perfil de pessoa prestigiada pela organização.

Assim, pode-se dizer que pessoas leitoras, tanto em seu campo profissional em suas especificidades, quanto em termos culturais de maneira mais ampla, são pessoas valorizadas por esta instituição que conta não somente com a excelência do conhecimento de seus educadores, mas também os valoriza enquanto inseridos em um ambiente cultural, o qual os potencializa como participantes do contexto contemporâneo. Nessa perspectiva, a instituição vê como crucial, profissionais que se mantenham atualizados e ativos na sociedade e meio profissional – características imprescindíveis para o Colégio – uma vez que a contextualização do conhecimento acumulado também é um dos pontos caros que compõem o currículo das disciplinas diversas em todos os níveis de aprendizado. Isto certamente só pode ser alcançado se educadores assim procederem.

Além disso, outras características esperadas dos estudantes que se formam nessa escola são, da mesma maneira, enfatizadas nos perfis dos educadores inerentemente. Dentre estes aspectos encontram-se: a criticidade; a autonomia; o comprometimento e a corresponsabilização pelos processos e projetos dos quais participam; a disposição para a inovação e transformação; a flexibilidade para novos contextos e situações; a inflexibilidade quanto à negociação de valores e princípios morais e éticos da sociedade; a capacidade de autoria; a valorização da alteridade; o comprometimento com a justiça social e com uma educação libertadora.

Com estas características, aspectos como o *tempo*, intensidade do trabalho e afins são, de certa maneira, minimizados, uma vez que são convergentes com o perfil profissional procurado e valorizado pela instituição. Desta forma, profissionais que se mostram desengajados e descontextualizados com relação às características aqui apontadas acabam por deixar a instituição, frequentemente, de forma espontânea.

Por outro lado, pessoas que integram as diversas equipes de gestão, inevitavelmente, se identificam com os valores do projeto da organização. Não há registros frequentes e recentes, por exemplo, de educadores que tenham sido contratados, diretamente para cargos de gestão, sem ter passado antes por uma história de trabalho/estudo dentro da própria instituição, geralmente em diferentes áreas e setores (Unidades de Ensino) do Colégio. Isto, contudo, não se aplica à direção geral desse colégio confessional, normalmente ocupada por um religioso, sem necessariamente haver um vínculo prévio e específico com o próprio colégio. Todavia, já no quadro da direção, especialmente a acadêmica, é possível identificar o perfil profissional comum aos líderes da instituição, os quais, além do que já foi mencionado aqui, também

possuem características que se repetem em diferentes níveis hierárquicos dentro da estrutura organizacional do Colégio. Esta estrutura é formada por equipes de gestores em diferentes níveis hierárquicos que, apesar de atuarem em suas especificidades, decidem, planejam e propõem em conjunto nas unidades de ensino, departamentos e setores onde trabalham, da mesma maneira como se observa em nível de direção geral (acadêmica, administrativa e geral em si). Sob este aspecto, é absolutamente convergente com a estrutura organizacional do Colégio o seguinte perfil de liderança: educadores que se corresponsabilizam pelos resultados, uma vez que são capazes de atuar em conjunto, influenciando pessoas e sendo por elas influenciados; pessoas que pensam em um ambiente de horizontalização das decisões e planejamentos, por meio de liderança que é compartilhada e não monopolizada verticalmente de cima para baixo; pessoas que acolhem e aproveitam a diversidade e pluralidade de perspectivas para uma ação conjunta em intercomplementaridade de conhecimentos; pessoas que reconhecem o grupo de educadores e cada um deles como determinantes para a inovação constante e implementação de projetos e da proposta educativa da instituição.

3.4 Atração, admissão, retenção, formação, valorização e demissão de “educadores”

A partir do que se observa enquanto estrutura organizacional e dinâmica de trabalho dos “educadores”, em cargos de liderança formal ou não, é possível sintetizar aspectos que atraem e/ou retêm seus profissionais.

Um primeiro aspecto envolve um ambiente de trabalho onde a autoria e o protagonismo são fundantes nas diferentes áreas de atuação profissional da instituição. Nessa característica, educadores *não* são meros “pilotos” de livros didáticos e cumpridores de prazos de “transmissão” de conteúdos. São, por outro lado, profissionais capazes de estabelecer relações com o contexto, (re)pensando-o criticamente e produzindo reflexões, não simplesmente reproduzindo-as mediante procedimentos e sequências didáticas elaboradas de cima para baixo. Ainda nessa mesma característica, educadores de maneira geral, dentro da concepção do Colégio, são chamados a dividirem responsabilidades e protagonizarem projetos, enxergando nos resultados obtidos, na implementação destes projetos, uma parte de si, uma parte de suas reflexões, de sua identidade.

Um segundo aspecto, envolve, especialmente no caso dos educadores em função com menor remuneração, o fato de haver um setor de serviço social com atuação na instituição, oferecendo bolsas de estudo integral para todos os filhos de profissionais com este nível de remuneração. Incluem-se aí: seguranças, zeladores, profissionais da manutenção, entre outros. Contudo, professores e pessoas da área administrativa são também contemplados com desconto parcial ou total nas mensalidades conforme o tempo de casa.

Um terceiro aspecto envolve, no caso especial dos educadores, o prestígio que conquistam ao serem admitidos nessa escola e lá permanecerem por um longo período. Isto ocorre pelo reconhecimento da instituição enquanto referência de educação na comunidade em que atua, em uma tradição de formação de profissionais e cidadãos que também são icônicos na sociedade.

Sobre as políticas de RH e admissão de funcionários na instituição, há processos específicos dos setores que integram a área administrativa (figura 1), e outros inerentes à área pedagógica (figura 2). Cabe ressaltar que os processos decisórios e de responsabilidade na gestão de pessoas no colégio, está a cargo dos gestores, a saber: direção geral, direção administrativa, direção acadêmica, coordenadores dos setores administrativos e das Unidades de Ensino. Após a seleção do funcionário, há o encaminhamento ao Departamento Pessoal (não há um setor de RH) para providências burocráticas legais de contratação. Nesse momento, o novo funcionário recebe uma relação de documentos da instituição, a fim de que tome conhecimento mais aprofundado a respeito da instituição da qual começa a fazer parte.

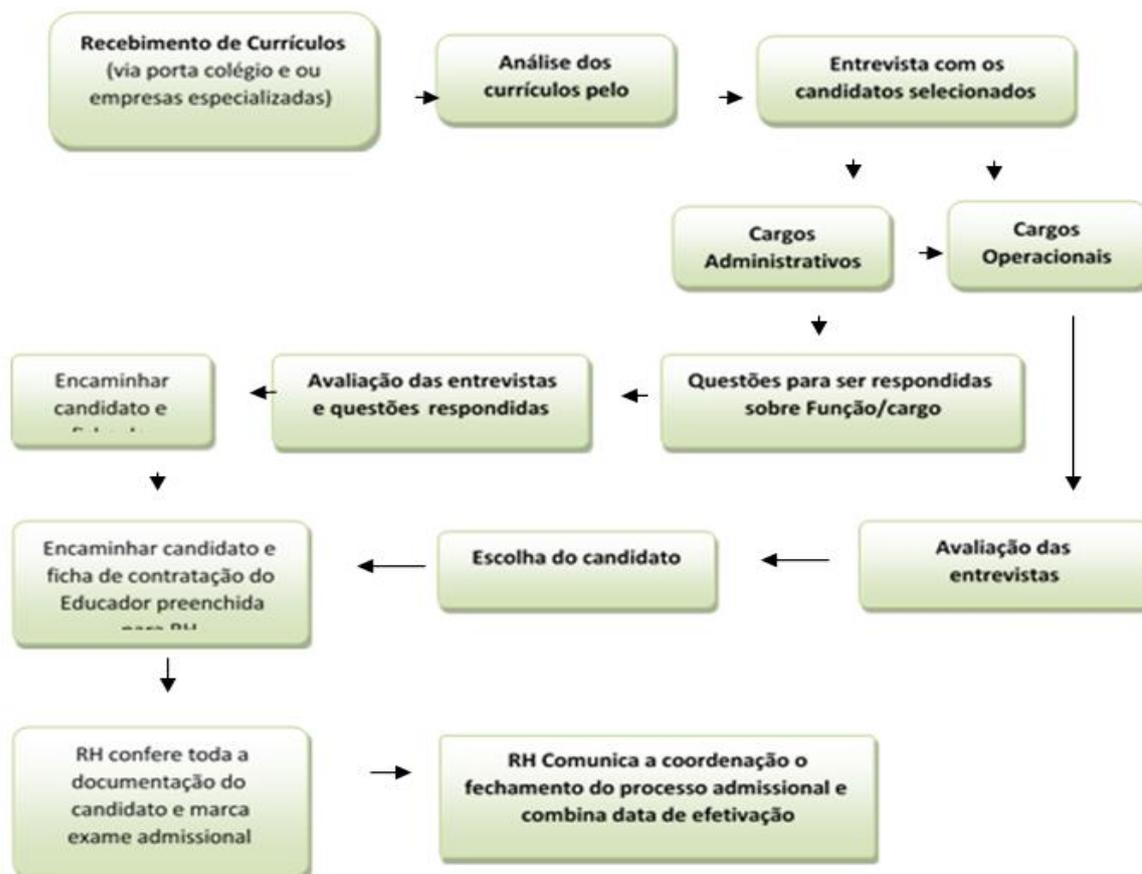


Figura 1 – Processo de admissão. Tabela: administrativo



Figura 2 – Processo de Admissão. Tabela: acadêmico

Sobre as demissões, o colégio apresenta uma cultura de acompanhamento sistemático de seus educadores, buscando indicar necessidades de qualificações em seu processo de trabalho. Os casos de funcionários e demais educadores que não estejam respondendo às

expectativas e necessidades da instituição, são discutidos em instâncias compostas por profissionais relacionados ao cotidiano destes, compartilhando percepções, análises e indicando-se possíveis encaminhamentos ou demissão. Portanto, para se chegar à demissão de determinado educador, ocorrem conversas, acompanhamento do educador, compartilhamento de informações e estabelecimento de consenso coletivo. Cabe ao gestor do setor responsável, o processo imediato de demissão, o qual é formalizado burocraticamente pelo setor de RH.

A integração funcional realizada nessa instituição perpassa por momentos de conhecimento do seu Projeto Político Pedagógico, organizados em forma de Seminários de Estudos e reuniões por setores. O Colégio possui um processo de formação permanente dos educadores, que institui espaços e estratégias de leitura, reflexão e sistematização escrita dos projetos individuais e coletivos das várias áreas e setores (administrativo e pedagógico). Também ocorrem eventos comemorativos na escola, com alunos e famílias e somente entre os educadores/funcionários, o que favorece a socialização e integração dos educadores das diferentes áreas.

O Colégio apresenta um Plano de Carreira, Cargos e Salários, sendo esse um instrumento de gestão que objetiva estabelecer e manter uma política de remuneração na instituição. São utilizados parâmetros que estabeleçam um equilíbrio interno entre as diferentes funções na escola e a viabilidade econômico-financeira da instituição. A estrutura do plano de cargos e salários e plano de carreira é composta por: Cargo/Função, Descrição das Funções, Tabelas Salariais da Equipe Administrativa, da Equipe Acadêmica e a presente política de remuneração. Os cargos e funções estão descritos no instrumento “Descrição de Função”, permitindo identificar os processos de trabalho em que estão inseridos, os quais contêm: identificação do Cargo/Função; área de atuação; objetivo final – missão do Cargo/Função; principais atribuições, responsabilidades ou atividades; nível decisório; qualificação – requisitos desejáveis de escolaridade e experiência; competências; indicadores qualitativos e quantitativos de desempenho.

O Plano de Cargos e Salários compreende níveis de A a H, aumentando em 3% cada um, até alcançar 22,99%. A promoção horizontal do nível A ao C, é concedida automaticamente, da seguinte forma: do A ao B ao funcionário completar 3 meses na instituição, e do B ao C quando completar 9 meses na instituição. Importante salientar que essa promoção da letra A a C visa garantir ao educador uma remuneração na média de mercado, uma vez que a letra C caracteriza essa média. A tabela abaixo exemplifica algumas funções de cargos da área acadêmica.

Há uma Política de remuneração que traz orientações para administração do Plano de Cargos e Salários, contemplando os aumentos salariais, promoções, planos de progressão (por formação, por mérito). Há critérios estabelecidos para a valorização da formação de todos os educadores (da área administrativa e acadêmica). Os cargos/funções estão avaliados em função dos graus de complexidade de suas atividades no conjunto dos processos de trabalho. Foram realizados estudos internos envolvendo representantes de todos os educadores do Colégio, com acompanhamento de empresa de consultoria especializada para elaboração desses planos.

O acompanhamento contínuo da aplicação da política de administração de Plano de Carreira, Cargos e Salários do colégio, em todos os níveis, é de responsabilidade da área de Departamento Pessoal e demais Gestores.

Recentemente a Instituição iniciou um processo formal de avaliação e autoavaliação de todos os educadores, o que a partir do final do ano de 2017, irá repercutir no Plano de Carreira. Essas avaliações têm a intenção de orientar os educadores, dar *feedback* de seu processo de trabalho e criar um Plano de Desenvolvimento Individual. Todos os “educadores”, independente da função, são avaliados por uma Comissão Local de Avaliação. A constituição das comissões tem por objetivo garantir ao processo e ao educador, pluralidade de análise e transparência. Todos serão avaliados anualmente e a cada três anos, além das finalidades já

citadas, tem-se também a finalidade de promoção horizontal no Plano de Cargos e Salários. Tal promoção, quando atingida, resulta em um acréscimo de 3% ao salário-base do educador.

O Plano de Benefícios oferecido prevê verbas adicionais que integram o salário da seguinte maneira: aos professores do Maternal ao 5º ano, há um complemento hora atividade de 20% sobre o total de aulas dadas. Para professores do 6º ano ao Ensino Médio, seguem-se os critérios da tabela 1 abaixo:

Até 15 aulas	7%
De 16 a 20 aulas	10%
21 a 25 aulas	12%
26 a 30 aulas	15%
Acima de 31 aulas	17%
3º Ano EM	40%

Tabela 1 – Verbas adicionais Ensino Fundamental II e ensino Médio

Outra forma de benefício é a valorização à formação dos educadores do colégio. Cargos do setor administrativo que exige graduação, a especialização acrescenta 3% sobre seu salário base; cargos que não exijam graduação, os cursos técnicos acrescentam 5% sobre o salário base do educador. No setor acadêmico, os cursos de especialização acrescentam 2%, mestrado 3% e doutorado 4% sobre o salário base dos educadores. O colégio também colabora na formação dos educadores com mais de um ano na instituição, com os seguintes percentuais: pós-graduação – 60% do valor da mensalidade, limitado a R\$ 300,00; mestrado – 60% do valor da mensalidade, limitado a R\$ 500,00; mestrado com indicação da Direção – 85% do valor da mensalidade (limitado a duas indicações por ano); graduação EAD em universidade vinculada à instituição – 40% desconto para os Educadores do Colégio (limitado a dois por semestre).

O Colégio concede benefícios para filhos de educadores com bolsas de estudos conforme o tempo de trabalho na instituição. Até 4 anos no colégio, haverá 60% de bolsa; de 4 a 8 anos, 70% e acima de 8 anos, bolsa de 100%.

Há também outros benefícios indiretos, mas negociados pela Direção do colégio, como desconto em curso de inglês para educadores e seus filhos; desconto de 25% na compra de uniforme escolar para filhos dos educadores; bolsa de 100% para segunda atividade complementar (extraplano, do centro de esporte e de arte e cultura) para filhos dos educadores; valor diferenciado do almoço no restaurante terceirizado no espaço do colégio para educadores.

No Colégio, o *turnover* é realizado anualmente, em função de maior concentração de desligamentos no final do ano. Em 2016, o índice de *turnover* do colégio nesse ano foi de 21,50%. De uma forma geral, a cultura do colégio preza a fidelização de seus educadores, apresentando pouca rotatividade. Alguns setores revelam maior necessidade de troca de funcionários, porém, não se constitui como seu *modus operandi*. Motivos de saída se relacionam com demissões, não identificação com a proposta ou o estilo de trabalho no colégio e oferta de empregos mais rentáveis ou promissores em outras organizações na visão destes educadores.

Em relação ao absentéismo, o setor de RH do colégio não tem a orientação para acompanhar o referido índice, mas informalmente sabe-se que este é baixo, pois o lançamento de faltas dos funcionários é pequeno em relação ao total de educadores na instituição. Sobre acidentes de trabalho, não há frequência, tendo ocorrido apenas um em 2016.

4. Resultados obtidos: pressupostos observados na cultura da instituição analisada e continuidade da proposta de intervenção

Buscou-se nessa análise de cultura organizacional, após experiência, observação e pesquisa em setores diversos da instituição, mapear comportamentos, modos de proceder, visão de mundo, concepção de educação e gestão nesse meio escolar. Além do objetivo de explicitar a cultura organizacional da instituição, provocou-se, por meio dessa análise, reflexão na própria instituição pesquisada e em diferentes instituições educacionais que intencionem disseminar conhecimento, sendo vistas enquanto comunidades aprendentes e produtoras de si mesmas, capazes de inovarem ciclicamente.

Nesse viés, muito do que se visualizou na instituição pesquisada nesse trabalho pode ser relacionado à visão de três autores fundamentalmente: Edgar Morin, Heloísa Lück e Peter Senge.

Todos quebram o paradigma de uma escola baseada em princípios da Era Industrial, conclamando uma perspectiva sistêmica de Gestão Educacional.

Primeiramente, Peter Senge (SENGE et al., 2005) traz a concepção de Escolas que aprendem. Nessa abordagem, o autor desconstrói a ideia de fragmentação do todo escolar em funções especializadas e restritas. De acordo com Senge,

o modelo de administração da era industrial decompõe o sistema em pedaços, cria especialistas, deixa que cada um faça sua parte e pressupõe que outra pessoa deve se certificar de que o todo funciona. De fato, existem poucas profissões mais individualistas atualmente do que o ensino, com cada professor fazendo seu trabalho em isolamento. (SENGE et al., 2005, p. 37)

Para esse autor, deve-se aproveitar a escola enquanto instituição capaz de proporcionar a formação de uma “sociedade que pense sistemicamente” (SENGE et al., 2005, p. 32).

Em consonância com esse ideário, Edgar Morin, por meio da abordagem do paradigma da complexidade, acentua o conceito de recursão organizacional. Segundo Morin,

A sociedade é produzida pelas interações entre indivíduos, mas a sociedade, uma vez produzida, retroage sobre os indivíduos e os produz. Se não houvesse a sociedade e sua cultura, uma linguagem, um saber adquirido, não seríamos indivíduos humanos. Ou seja, os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos. Somos ao mesmo tempo produtos e produtores. A ideia recursiva é, pois, uma ideia em ruptura com a ideia linear de causa/efeito, de produto/produzidor, de estrutura/superestrutura, já que tudo o que é produzido volta-se sobre o que o produz num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoproduzidor. (MORIN, 2011, p. 74).

Da mesma maneira, Heloísa Lück enfatiza que uma escola “é caracterizada por uma rede de dimensões e dinâmicas em contínua interação e interinfluência, não sendo possível compreendê-la, senão a partir do conhecimento e compreensão dessas interações e interinfluências”. (LÜCK, 2011, p. 88).

Destarte, ao se ter analisado a cultura organizacional do Colégio, percebeu-se que há um caminhar coletivo na instituição que, tomado sob a lente dos autores mencionados, possibilita visualizar a evidente utilização de elementos de um processo sistêmico que lhe é inerente, procurando ouvir as múltiplas vozes dos diferentes *stakeholders* de sua comunidade, tendo como finalidade primordial a construção paulatina de uma comunidade aprendente, que tem procurado se desvincular de um processo educacional ancorado na Era Industrial.

Contudo, o movimento de reanálise dessa organização deve continuar a ser provocado, especialmente no que concerne à capilaridade da tomada de consciência e de poder decisório diante de seus processos, dentro dos limites do possível, de maneira a permitir com que haja o

aperfeiçoamento de sua gestão, buscando intensificar sua *recursividade* (MORIN, 2011), incluindo aí todas as partes interessadas em seu processo, especialmente os estudantes.

Dessa forma, no movimento de aperfeiçoamento progressivo da gestão da instituição, necessário se faz que um processo contínuo de pesquisa-ação seja reconhecido como instrumento a continuar a ser disseminado nas práticas do colégio investigado. Tal instrumento pode se tornar um dos meios para se expandir intervenções e mudanças necessárias, para se considerar efetivamente as vozes dos *stakeholders* da instituição.

Uma das possibilidades de continuidade desse trabalho seria o caminhar para que se incluísse de maneira mais enfática aquele que é o único sujeito da escola que passa pela grande maioria de seus processos, mas que, como coloca Peter Senge (SENGE et al., 2005, p.45) “não tem poder ou espaço no sistema”: o estudante.

Assim, diante do que foi analisado no contexto da instituição observada, o alunado ainda parece possuir inserções restritas nos processos como um todo, sendo ele, no entanto, a grande razão de existência da escola, mas que, não possui, por ora, diversidade de canais que elevem sua voz no processo sistêmico culturalmente estabelecido no Colégio estudado.

Dessa forma, um novo processo de pesquisa-ação e intervenção acerca dessa possibilidade é algo que deve ser desenvolvido para que se propicie avanços na Gestão da Organização tanto da instituição pesquisada, quanto de outras instituições brasileiras que, culturalmente, tendem a projetar *para* seus estudantes e não *com* seus estudantes.

Conforme afirmado por Senge (SENGE et al., 2005, p. 45) “à medida que silenciam a voz dos estudantes, as escolas são projetadas para não inovar.” Consequentemente, para que processos inovadores tenham completude nessa instituição assim como em outros colégios, é necessário que as mais diversas vozes sejam incluídas no desenvolvimento de tomada de consciência e de processos decisórios das escolas de maneira geral.

Sob esse ponto de vista, esse trabalho contribui tecnológica e socialmente à medida que incorpora a pesquisa não somente a processos acadêmicos curriculares, mas também ao cotidiano de gestão de uma instituição educacional, permitindo que se admita que a conjunção de saberes dos diferentes sujeitos de um colégio é a força sinérgica de maior capacidade para que se acentue coletivamente pontos positivos de uma cultura instituída por um lado, e se supere desafios que impedem que mudanças necessárias aconteçam por falta de adesão por outro.

Sendo assim, é na contribuição e cooperação coletiva que se pode realizar uma ação diagnóstica continuada, promovendo abertamente análises de cultura organizacional que levem a ações planejadas, avaliadas e reavaliadas permanentemente no sentido de aperfeiçoamento da atividade fim de uma escola: o processo de aprendizagem de sua comunidade, especialmente de seus estudantes, tanto no âmbito acadêmico quanto no humano.

Referências

LÜCK, Heloísa. **Gestão da Cultura e do Clima organizacional da escola**. Petrópolis, RJ: Vozes 2.ed., 2011.

_____, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

_____, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2ª ed. Ver. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2011.

_____, Edgar. **Ensinar a viver: manifesto para mudar a educação**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

SENGE, Peter; CAMBRON-McCABE, Nelda; LUCAS, Timothy; SMITH, Bryan; DUTTON, Janis; KLEINER, Art. **Escolas que aprendem**: um guia da Quinta Disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação. Porto Alegre: Artmed, 2005.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 18.ed. São Paulo: Cortez, 2011.