

**A percepção dos colaboradores de escolas de ensino particular
sobre a gestão adotada pela organização.**

Msc. Isabel Cristina Silva
Universidade Católica de Brasília.

RESUMO: Este artigo tem por objetivo avaliar a percepção que os profissionais que trabalham em instituições de ensino particular possuem sobre a gestão da organização em que atuam. O artigo apresenta em sua contextualização o papel da escola na formação para o mundo do trabalho, os principais princípios das teorias da administração: escola clássica, de relações humanas, do funcionalismo estrutural e o conceito de cultura organizacional no contexto escolar. A metodologia utilizada para a realização deste artigo envolveu a pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo exploratória e aplicação e análise de 84 questionários. Por fim, apresentou o resultado à luz das teorias relatadas.

Palavras-chave: teorias da administração, gestão, educação.

ABSTRACT: This article discusses the perception that professionals who work in private educational institutions have on the management of the organization they serve. The article contextualizes the role of the school in training for the working world, the main principles of management theories: classical school, the human relations, the structural functionalism and the concept of organizational culture within the educational context. The methodology for the realization of this article involved a literature research exploratory field research and the application and analysis of 84 questionnaires. Finally, the article presents its results in light of the reported theories.

Keywords: theories of administration, management, education.

Introdução

O objetivo deste artigo é avaliar como ocorre a gestão, o planejamento e as atribuições das tarefas, sob a percepção de empregados de escolas particulares. O interesse pela pesquisa deu-se com o intuito de avaliar se os princípios da administração percebidos pelos trabalhadores de instituições de ensino são os mesmos encontrados em quaisquer outras instituições. Pois, de acordo com Taylor (1990, p. 24): “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”. O livro “*Principles of scientific management*” - Princípios da administração científica- foi publicado em 1911 e tinha por base três princípios, sendo que o terceiro era:

Terceiro – Para provar que a melhor administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição. Além disso, para mostrar que os princípios fundamentais da administração científica são aplicáveis a todas as espécies de atividades humanas, desde nossos atos mais simples até o trabalho nas grandes companhias, que reclamava a cooperação mais apurada. (TAYLOR, 1990, p. 23).

Dentro deste contexto e após mais de cem anos do texto escrito por Taylor, o objetivo do artigo foi o de avaliar se a escola aplica pressupostos para definir regras que maximizem os resultados e como estas regras são percebidas pelos colaboradores. A escola hoje se tornou um dos espaços mais desafiadores para a convivência e também para o entendimento do que se pretende como resultados. Segundo o sociólogo Bourdieu (2003, p. 11):

para compreender o que se passa em lugares que, como os “conjuntos habitacionais” ou “os grandes conjuntos”, e também numerosos estabelecimentos escolares, que aproximam pessoas que tudo separa, obrigando-as a coabitarem, seja na ignorância ou na incompreensão mútua, seja no conflito, latente ou declarado, com todos os sofrimentos que disso resultem, não basta dar razão de cada um dos pontos de vista, tomados separadamente. É necessário também confrontá-los como eles o são na realidade, não para os relativizar, deixando jogar até o infinito o jogo das imagens cruzadas, mas ao contrário, para fazer aparecer, pelo simples efeito da justaposição, o que resulta do confronto de visões de mundo diferentes ou antagônicas.

De acordo com o departamento de comércio americano responsável pelo “Census Bureau”, a população mundial é de aproximadamente 7.090.818.150 bilhões de habitantes, sendo que no Brasil a população estimada é de 201.009.622 milhões de habitantes, os quais necessitam conviver mutuamente e suprir suas necessidades, tanto físicas quanto emocionais e intelectuais. E é neste contexto, da formação para aprender a conviver e a fazer, que a escola possui um papel significativo, pois é ela quem tem o objetivo de formar pessoas para serem produtivas na sociedade. E qual é esta formação que a escola precisará dar para estas pessoas, sendo que a própria escola faz parte de um mundo em constante mutação? Muitos são os estudos que estão sendo feitos para orientar a formação de currículos e, tanto as organizações empresarias, quanto as escolas, tendem a formatar seus treinamentos baseados em

competências. Rychien e Tiana (2004, p. 21 apud SACRISTÁN, 2011, p. 37), participantes do grupo Definition and Selection of Competencies - DESECO¹ consideram que:

a competência é um conceito holístico que integra a existência de demandas externas, os atributos pessoais (incluindo a ética e os valores), bem como o contexto. É a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas para enfrentar uma determinada situação; ou como considera o próprio projeto DESECO (2006, p. 44) mais recentemente, como “a habilidade de satisfazer com êxito as demandas de um contexto ou situação, mobilizando os recursos psicológicos necessários (de caráter cognitivo e metacognitivo)”. As competências básicas são aquelas que capacitam os indivíduos para participar, de modo ativo, em múltiplos contextos ou âmbitos sociais.

Apesar das críticas de alguns teóricos da educação, entre eles Sacristán², relacionadas ao conceito de competência, elas são hoje as norteadoras da formatação dos currículos. O relatório Tuning³ para a América Latina relaciona as principais competências dos cursos de formação de educadores, ou seja, cursos de pedagogia:

- ✓ Domina os saberes das disciplinas da área de conhecimento da sua especialidade.
 - ✓ Desenvolve o pensamento lógico, crítico e criativo dos educandos.
 - ✓ Reflete sobre sua prática para melhorar afazeres educacionais.
 - ✓ Domina a teoria e metodologia curricular para orientar ações educacionais.
 - ✓ Desenha e operacionaliza estratégias de ensino-aprendizado segundo contextos.
 - ✓ Cria e avalia ambientes favoráveis para o aprendizado segundo contextos.
- (TUNING, p. 138)

Ao analisar o currículo de pedagogia, observa-se que o mesmo não tem por objetivo formar gestores, e, que, ao final de algum tempo, muitos destes profissionais acabam ocupando funções de coordenação e direção, sem terem sido treinados para se preocuparem com aspectos relacionados a metas e resultados operacionais, necessários para a manutenção de qualquer negócio. Além do que, faz-se necessário ressaltar, que também não constam em

¹ Programa internacional de pesquisa denominado – Definição e seleção de competências – Deseco –, instituído pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, em 2002, com a finalidade de definir as competências básicas que deverão servir como indicadores para todas as pessoas. Para tanto o programa deverá desenvolver uma estrutura teórica que permita a identificação das competências apropriadas para fazer face às mudanças, incluindo aí as novas tecnologias. Outro objetivo do programa é o estabelecimento de indicadores internacionalmente comparáveis, que possam validar o alcance das competências-chaves estabelecidas.

² José Gimeno Sacristán foi professor na área de Didática e Organização Escolar na Faculdade de Filosofia e Educação da Universidade de Valência. Ele ingressou na Universidade em 1981 pela Universidade de Salamanca. Foi o mais jovem professor na área de conhecimento e, até sua aposentadoria, o mais velho de todos eles. É autor de numerosas publicações, entre as quais 23 livros que tiveram um impacto substancial sobre a renovação da pedagogia na Espanha e América Latina.

³ O projeto Alfa Tuning América Latina tem como meta identificar e intercambiar informação e melhorar a colaboração entre as instituições de educação superior para o desenvolvimento da qualidade, efetividade e transparência. É um projeto independente, impulsionado e coordenado por Universidades de distintos países, tanto latino-americanos como europeus.

sua formação disciplinas que os habilitem a fazer a gestão de equipes ou de avaliação de resultados.

1.1 Justificativa, problema e objetivos.

A presente pesquisa justifica-se por apresentar a percepção que os trabalhadores de instituições de ensino possuem sobre a forma que a gestão ocorre no dia a dia da organização onde atuam, através das linhas de comando, metas e objetivos a serem atingidos. O problema a ser investigado é o de avaliar se os empregados de instituições de ensino percebem se há na forma de gestão, o uso de regras e metas estruturadas. O objetivo principal é o de melhor conhecer a percepção destes profissionais que atuam em educação, pois a escola é uma organização que possui como objetivo a transmissão de conhecimento, havendo, portanto, metas e resultados a serem alcançados, tanto por parte dos professores, quanto pelos alunos e demais atores envolvidos no processo educativo.

2. Referencial teórico

2.1 O trabalho e a formação escolar

Engels (1990) considerava que se poderia falar de trabalho apenas após o período em que surgiram os instrumentos fabricados. A necessidade de ambientação climática fez com que o homem começasse a construir habitações e a plantar, utilizando mais as mãos e o cérebro. Dessa forma, o trabalho foi diversificando-se, vieram a fiação, as tecelagens, a manipulação de metais, a olaria, a navegação, o comércio, as artes e a ciência. Na sociedade atual, desde a industrialização ocorrida em meados do século XIX, é o trabalho que reforça a identidade do ser humano, auxiliando-o a expandir suas potencialidades. Durkheim (1995) formulava com autoridade a antiga hipótese do “sapateiro por natureza”:

Nem todos foram feitos para refletir. São necessários também homens de intuição e de ação. Precisamos limitar o nosso horizonte, escolher uma tarefa definida, levar a especialização até onde a necessidade o exige. É preciso que cada um aprenda a desempenhar desde cedo sua própria função de membro da sociedade, a amar as tarefas circunscritas e os horizontes definidos. A personalidade individual se desenvolve para *passu* com a divisão do trabalho (da trad. Italiana, Milão, 1962, p. 391,393).

Entretanto, Foucambert (2010, p. 117) relata que a industrialização do final do século XIX e início do século XX fez com que a escola, com seus muros e isolada do contexto exterior, se apresentasse à sociedade, apesar dos lucros incessantes dos industriais, do horror causado pela guerra, da exploração do trabalho:

como uma organização harmoniosa, equitativa, preocupada com a justiça, a felicidade e a solidariedade mantendo firmemente sua porta fechada. É somente a esse preço que ela pode levar o indivíduo a acreditar que ele tem a ganhar se “socializando”, que deve exigir de si mesmo um esforço necessário para ser digno de viver nesse mundo em que o homem não seria um lobo para o homem. A educação vai ajudá-lo a afastar seus demônios: a preguiça, o egoísmo, a intemperança, a violência, a inveja, a ira... É o indivíduo que deve se mostrar digno da sociedade, pois tal como ela é, ela é boa.

Portanto, é reforçado o papel da escola como o de formadora para o mundo do trabalho e da convivência social. Entretanto, observa-se que houve uma mudança muito forte no final do século XX no que se refere ao que se espera da formação do trabalhador. De acordo com Nonaka & Takeuchi (1997, p. 5):

O ocidente desenvolveu um poderoso interesse pelo termo do conhecimento. Uma infinidade de classificações vem ocorrendo na imprensa especializada nos últimos anos, com autores proeminentes com Peter Drucker, Alvin Tofler, James Brian Quinn e Robert Reich liderando a área. Cada qual a seu modo, todo anunciam a chegada de uma nova economia ou sociedade, à qual se referem como “sociedade do conhecimento”, segundo Drucker, e que se distingue do passado pelo papel-chave que o conhecimento desempenha nela. Drucker (1993) argumenta em seu último livro que, na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente. Ele afirma que o fato de o conhecimento ter se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade.

Complementando esta análise, de acordo com Howard (1993) apud Nonaka & Takeuchi (1997, p. 267): “a criação do novo conhecimento não é simplesmente uma questão de ‘processar’ informações. Na verdade, trata-se de uma atividade subjetiva e extremamente pessoal”. Portanto, agora, cabe à escola ensinar de forma diferenciada, onde as pessoas precisam aprender a apresentar soluções para novos contextos, isto é, agora há a necessidade de formar pessoas criativas para atenderem às demandas de uma nova realidade social.

2.2 Princípios das teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar

De acordo com Corrêa e Pimenta (2011, p. 22), que realizaram um estudo sobre as teorias que fundamentam os estudos organizacionais no âmbito escolar “são quatro grandes paradigmas que os sustentam e que são representados pela Teoria Clássica, pela Teoria das Relações Humanas, pela Escola Estruturalista e pela perspectiva do poder e da política”. Segundo as autoras, na escola clássica, os pontos principais são (2011, p. 25-26):

- a) Os conflitos são vistos como anomalias e a visão é de que haja um equilíbrio centrado na identificação entre os objetivos pessoais e organizacionais.
- b) Os trabalhadores são vistos com uma forte ênfase no racional, com seus valores basicamente baseados no conteúdo econômico.
- c) É a gerência quem pensa a melhor maneira de se executar o trabalho e o coletivo de trabalhadores deve executá-lo da forma prescrita.
- d) Crescente desumanização do trabalho, definido pelos gestos repetidos e pela monotonia da execução das tarefas.
- e) Sob a égide da ciência, procura-se investir a adaptação do trabalho às necessidades do capital.

No que se refere à Escola de Relações Humanas, esta se ocupa da seleção, do treinamento, do ajustamento da mão de obra para a adaptação ao processo produtivo. Corrêa e Pimenta (2011, p.28-29), sintetizam os princípios básicos desta escola como:

- a) Há uma mudança na forma de se avaliar e entender a natureza humana: o indivíduo é condicionado por demandas de ordem biológica e social. Também é acionado por necessidades de segurança, de aprovação social, prestígio e autorrealização.
- b) A importância do grupo, da cultura informal.
- c) Com a tecnologia a gerência se organiza em busca de convergência de interesses, via compreensão e direção dos grupos informais.
- d) Propõe-se a participação do trabalhador nas decisões que afetam o seu trabalho.
- e) A organização reforça o controle psicológico sobre os indivíduos e grupos.

Relativo às premissas fundamentais da abordagem do funcionalismo estrutural, as autoras Corrêa e Pimenta (2011, p.31-32) mencionam que é:

- a) Centrada no princípio orgânico da teoria sistêmica.
- b) As organizações representariam estruturas estáveis e tenderiam ao equilíbrio e consenso.
- c) A organização é entendida como uma rede de interligações, e a tomada de decisão dependem de seus entrelaçamentos.
- d) Há elementos de imprevisibilidade.
- e) Os conflitos se multiplicam nas organizações e são vistos como produtos das tensões entre racionalidade e irracionalidade, estrutura formal e informal, ordem e liberdade.
- f) Os sistemas se ampliam na unicidade entre o social e o técnico.

Ainda, segundo as autoras Corrêa e Pimenta (2011, p. 32): “no que se refere à influência sobre a prática da administração escolar pode-se destacar a visão da escola como organização normativa, na qual os órgãos diretivos utilizam controles normativos como primeira instância e coercitivos como fonte secundária.”

2.3 Cultura organizacional na escola

De acordo com Schein (2009, p. 16) “podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros”. Desta forma, quando uma organização preocupa-se com a gestão, também está preocupando-se com a elaboração de uma cultura que represente suas crenças e valores, ou a:

cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p.16).

Luck (2011, p. 70) afirma que cada escola apresenta uma cultura diversa, que é constituída por uma trama diferenciada de circunstâncias e de relações entre pessoas, por uma

dinâmica interpessoal, por interpretações diversas das demandas recebidas e até por uma definição personalizada de seu papel. Para melhor clarificar, Luck apresenta o quadro abaixo:

Quadro 1 – Resenha da cultura organizacional da escola

Aspectos	Natureza
O que é	Conjunto de expressão implícita de regras e princípios que caracterizam a organização e se expressam em seu modo de ser e de fazer. Fenômeno interno construído interativamente, criando laços e coesão interna entre os participantes do grupo. Conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos coletivamente no enfrentamento de desafios da organização (SCHEIN, 1992 apud LUCK, 2011).
Por que existe	Contribui para dar ordenamento e estabelecer estabilidade ao grupo.
Como se manifesta	Clima social. Opiniões narrativas. Uso de artefatos, espaços, tempo, bem em geral, talento pessoal. Ideias compartilhadas, discurso, representações simbólicas. Costumes, ritos e rituais, cerimônias. Símbolos visuais. História e celebração de heróis.
Como é formada	Formas de encadeamento e elos entre os membros do grupo mediante comunicação e relacionamento interpessoal. Processos de tomada de decisão. Estilos de liderança e gestão, enfrentamento de problemas de desafios.
Elementos que a sustentam	Valores. Pressupostos, suposições. Expectativas, Significados. Preferências, sentimentos, emoções.
Formação	Interação humana coletiva no enfrentamento de problemas e desafios cotidianos, associado ao trabalho cooperativo, à aprendizagem conjunta, à tomada de decisões e solução de problemas, a partir das quais se constroem significados.
Observações	Na medida em que na escola falta ou é hesitante a liderança orientada por objetivos sociais e orientadora de sua efetivação e estabelecimento de um sentido social e superior aos atores de um grupo, estes buscam, em seu interior, elementos e condições para organizar-se, criando uma cultura própria, caracterizada pelo ensaio e erro. Na medida em que a coesão interna da escola esteja embebida em valores sociais e educacionais superiores, tendo como fulcro orientador os interesses dos alunos, a escola tem sua energia mobilizada pelos princípios da qualidade do ensino. Escolas efetivas na promoção da aprendizagem dos alunos apresentam características culturais comuns, forte liderança educacional, elevadas expectativas, padrões de qualidade elevados, clima organizacional marcado por respeito, ética e confiança entre os membros, projeto pedagógico compreendido e assumido por todos.

Fonte: Luck (2011, p. 75 a 77).

3 – Apresentação e Análise dos Dados

3.1 Metodologia

Para a realização deste artigo foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2006, P.44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Também foi realizada uma pesquisa de campo, que conforme Trujillo apud Lakatos & Marconi (2006, p. 83) “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los”. A classificação da pesquisa de campo é exploratória, que de acordo com Lakatos & Marconi (2006, p. 85) são:

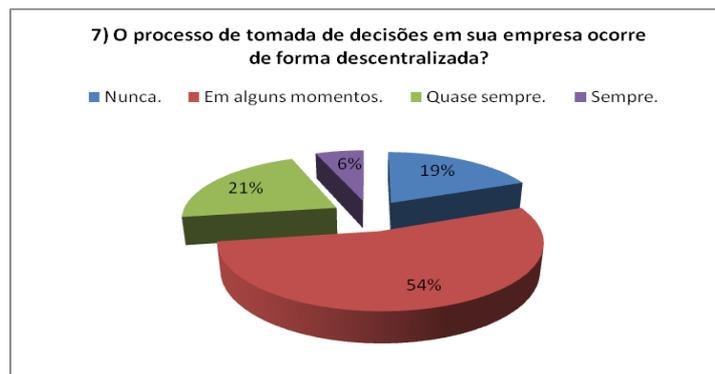
investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

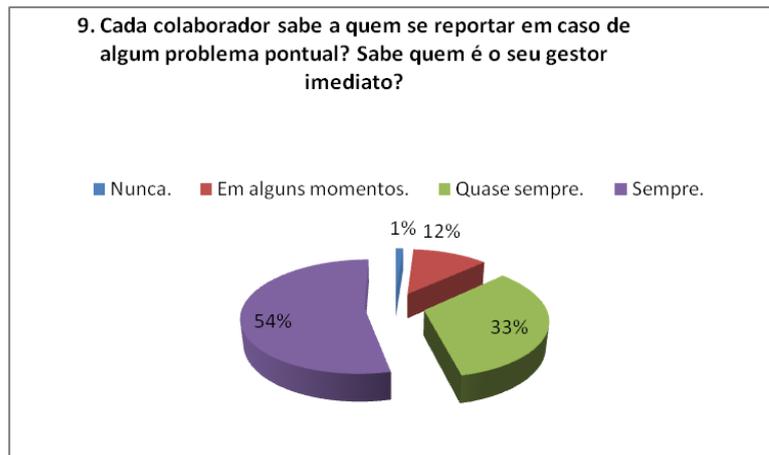
Para a realização da pesquisa obteve-se 84 questionários respondidos de forma válida, sendo que 71 questionários foram entregues e respondidos pessoalmente pelos participantes de um evento realizado pela Editora Saraiva, em Brasília, na data de 04 de JUN de 2013, para colaboradores de diversas instituições de ensino particular, evento este realizado na Legião Brasileira de Boa Vontade – LBV e os recolheu ao final. Os outros 13 questionários foram respondidos online, via GoogleDocs, por profissionais que trabalham em instituições de ensino particular, ocupantes de cargos diversos.

3.2 Apresentação da pesquisa e análise

Como já relatado, foram aplicados 84 questionários, sendo que dos respondentes 73 eram representantes do sexo feminino (86,9%) e 11 do sexo masculino (13,1%), a faixa etária foi composta de um respondente com até 20 anos (1%), de 15 pessoas na faixa etária de 20 a 29 anos (17%), de 55 pessoas na faixa etária compreendida entre os 30 e 49 anos (65%) e 14 respondentes com faixa etária acima de 50 anos (17%). Quarenta e sete respondentes atuam há mais de cinco anos na organização (54%), 18 atuam entre três a cinco anos (22%), 12 pessoas atuam entre 1 a 3 anos (14%) e apenas 8 atuam há menos de um ano (10%). Com relação a escolaridade, três responderam que possuem apenas o segundo grau (4%), 31 pessoas possuem curso superior (35%), 44 são especialistas (54%) e seis possuem mestrado (7%), sendo que nenhum dos respondentes apresentou a titulação de doutor. Com relação a formação, 38 profissionais são pedagogos (45%), dez são administradores (10%), três são formados em psicologia (5%) e 33 pessoas responderam que possuem graduações diversas, como licenciatura em letras, filosofia, química, história, entre outras. No que se refere a natureza da atividade, 17 pessoas ocupam cargos de direção (20,3%), 3 de assessoria (3%), 44 são da área educacional (professores – 54%), 5 pessoas atuam como psicopedagogos (6%), quatro pessoas são da área administrativa (4,7%) e 11 pessoas ocupam outros cargos, como consultoria e suporte técnico (13%).

As perguntas relativas à gestão são apresentadas em forma de gráfico e abaixo de cada bloco segue a análise pertinente.



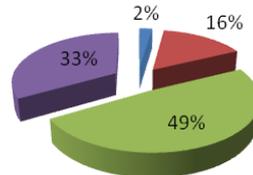


Observa-se que os empregados percebem que as instituições possuem regras determinadas previamente, as quais são resultantes da utilização dos princípios de várias teorias administrativas das escolas apresentadas. Quando eles consideram que o processo de decisão é descentralizado, encontram-se aspectos da teoria funcional estruturalista, baseada no princípio da teoria sistêmica, onde há uma interligação entre as partes e a tomada de decisão depende do posicionamento da inter-relação das pessoas. Ressalte-se que aqui também se percebem traços da escola de relações humanas, onde a opinião de cada membro é levada em conta e considerada, fazendo com que cada pessoa compartilhe e dê opiniões sobre as decisões que afetam o seu trabalho.

Com relação ao papel que executam e as funções, os respondentes deixaram claro que consideram que as funções são previamente determinadas e que cada colaborador conhece o papel que precisa executar (85%). Também responderam que sabem a quem se reportar em caso de dúvidas (87%). Essas respostas demonstram que os colaboradores percebem traços da escola clássica, mas também aspectos da cultura organizacional instalada na organização, com regras previamente determinadas. Com relação a quem se reportar em caso de dúvidas (87%) responderam que sempre ou quase sempre sabem a quem procurar. Isto demonstra que a hierarquia dentro da instituição é bem definida.

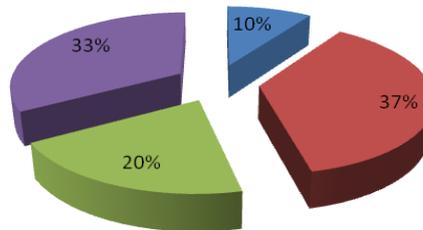
10) Os gestores de sua empresa utilizam o processo de gestão, que envolve o planejamento, execução e controle para estabelecerem seus objetivos e diretrizes a fim de conduzi-la aos melhores resultados?

■ Nunca. ■ Em alguns momentos. ■ Quase sempre. ■ Sempre.



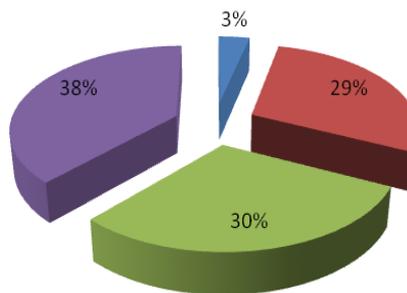
11) Existem indicadores definidos claramente para a avaliação de desempenho em sua empresa?

■ Nunca. ■ Em alguns momentos. ■ Quase sempre. ■ Sempre.



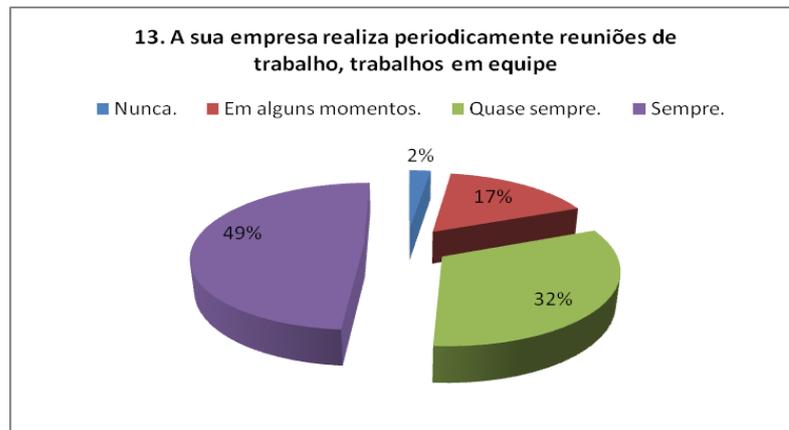
12) As funções e responsabilidades são definidas e comunicadas formalmente?

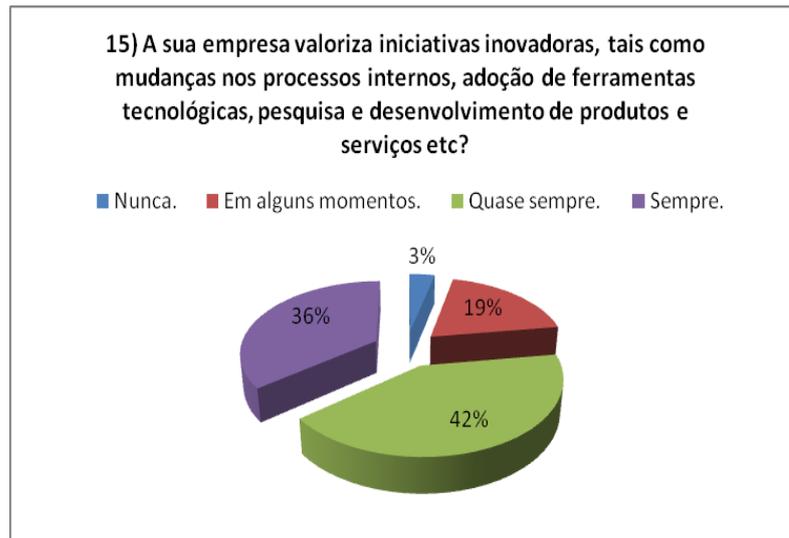
■ Nunca. ■ Em alguns momentos. ■ Quase sempre. ■ Sempre.



Com relação à visão que a equipe possui da forma de planejar adotada por seus gestores, 82% responderam que sempre ou quase sempre há um planejamento, o que indica que há um direcionamento que a empresa segue para atingir seus resultados. No que se refere à transparência dos indicadores de avaliação, o índice caiu para 57% de respondentes, comparativamente, pode-se inferir que aqui há a necessidade de maior divulgação dos critérios de avaliação de desempenho. Também no que se refere à comunicação formal das responsabilidades, o índice de sempre e quase sempre ficou em 59%, o que poderá ser aprimorado, pois quanto melhor for a comunicação, melhor serão os resultados obtidos.

Portanto, ao comparar as respostas com as teorias, percebem-se traços da teoria clássica, no que se refere a adaptação dos resultados que a empresa espera atingir, através de planejamento e indicadores e da comunicação formal das atividades. Entretanto, não se percebeu a participação dos respondentes na construção destes indicadores e isto poderá afetar o resultado final da organização, pois em uma sociedade do conhecimento, a complexidade da teoria sistêmica é importante, para que todos saibam o que se espera que realizem com o papel que ocupam e que em conjunto consigam atingir os resultados.





Um resultado bastante favorável foi o fato de que 92% dos respondentes informaram que as escolas realizam periodicamente reuniões de trabalho e trabalhos em equipe. Os treinamentos constantes para a realização das atividades atingiram um percentual de 84% das vezes e apenas 8% responderam que nunca são treinados para realizar suas atividades. Com relação a inovação, 78% das pessoas responderam que suas empresas os incentivam a inovar constantemente e apenas 3% responderam negativamente a esta questão. Percebe-se, portanto, que as instituições de ensino aplicam a escola de relações humanas, ao realizarem encontros periódicos com seus colaboradores, seja através de reuniões ou de treinamentos.

Considerações finais

De forma geral, conclui-se que as instituições de ensino estão adotando diversos princípios relativos às teorias da administração e buscando com que suas equipes participem de treinamentos, reuniões e se sintam ligadas a cultura organizacional vigente, através da demonstração de regras e formas de atuar. O que se percebe é que as organizações utilizam uma mescla de diversas teorias e no dia a dia a cultura organizacional é sedimentada através das relações de poder, formais e informais, que permeiam as relações. As reuniões citadas por um grande número de respondentes reflete que as mesmas servem para reforçar a interação coletiva, com trocas de ideias e sugestões, reforçando o trabalho coletivo e à aprendizagem conjunta.

O que se sugere, após a leitura e análise de todas as respostas, é que haja um maior investimento na comunicação organizacional, conforme descreve Teixeira (2007) há uma forte ênfase para que as empresas utilizem o e-mail corporativo, o que faz com que as pessoas se mantenham atualizadas e acompanhem o que ocorre institucionalmente. Entretanto, a observação que se faz é que não só em algumas escolas, mas em diversas instituições, nem todos os funcionários acessam o computador. Por exemplo: telefonistas, copeiras, faxineiras, assistentes de portaria, dificilmente conectam-se diariamente e para que a comunicação flua, a manutenção ou a implantação de um mural informativo ainda é um grande facilitador para a divulgação das mensagens. Recomenda-se que o quadro seja colocado em local estratégico, para que todos possam ler o que for afixado.

Percebeu-se pelas respostas que reuniões de trabalho e planejamento ocorrem frequentemente e sugere-se a manutenção das mesmas, para que haja uma maior interação entre a equipe e os gestores e que, desta forma, o poder informal tenha cada vez menos influência sobre as decisões organizacionais. Entretanto, cabe registrar que quanto mais organizadas e com pautas pré-definidas forem as reuniões, melhores serão os resultados.

A escola, na sociedade moderna, possui o papel de ensinar conteúdos e valores, de formar para a vida e para o trabalho e os responsáveis pela realização desses resultados são todos os colaboradores e para que eles consigam realizar seu trabalho de forma plena, precisam se sentir bem no local em que atuam e para que isto ocorra, os gestores precisam organizar as regras de trabalho de forma transparente e se preocupar em oferecer um ótimo ambiente de trabalho, onde diversas variáveis sejam contempladas.

Desta forma, conclui-se que os gestores devem se preocupar em organizar sua forma de atuação de acordo com as modernas teorias de gestão de pessoas e qualidade de vida, o que contempla diversas outras variáveis não exploradas neste estudo. Sugere-se, portanto, que sejam realizados estudos aprofundados para avaliar como os empregados de instituições de ensino percebem a qualidade de vida em seu ambiente de trabalho.

Referências

- BOURDIEU, Pierre et. al. **A miséria do mundo**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. 747 p.
- CORREA, Maria Leticia, PIMENTA, Solange Maria. **Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar**. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). *Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens*. 8. Ed. Petrópolis, Rj: Vozes, 2011.
- DURKHEIM, É. **Da divisão do Trabalho Social**. São Paulo, Martins Fontes, 1995. 483p.
- ENGELS, Friedrich. **O Papel do Trabalho na Transformação do Macaco em Homem**, 4ª ed. São Paulo: Global Editora, 1990. 57p.
- FOUCANBERT, Jean. **A escola de Jules Ferry**. Um mito que perdura. Curitiba, Ed. UFPR, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. 8. reimpr. São Paulo, Atlas, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo, Atlas, 2011.
- _____. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6.ed. São Paulo, Atlas, 2006.
- LUCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011(Série Cadernos de Gestão).
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 18ª reimpressão.

SACRISTÁN, José Gimeno, et. al. **Educar por competências: o que há de novo?** Porto Alegre: Artmed, 2011.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica.** 8.ed. São Paulo, Atlas, 1990.

TEIXEIRA, Leonardo. **Comunicação na Empresa.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007, 3ª reimpressão 2011.

TUNING (Relatório). Disponível em: <<http://tuning.unideusto.org/tuningal/>>. Acesso em 10 JUN 2013.

U.S. Department of Commerce. **Quantitativo da População Mundial.** Disponível em (<http://www.census.gov/main/www/popclock.html>). Acesso em 10 JUN 2013 às 07:46 UTC (-3).