

Comprometimento Organizacional: A Gestão das Escolas Publicas do Ceará

Marcus Vinicius Rodrigues

1. INTRODUÇÃO

A literatura especializada tem nos mostrado que o bom e eficaz desempenho gerencial é o fator determinante no sucesso organizacional na implantação de processos de melhoria e cumprimento das metas e objetivos organizacionais. O gerente é também o responsável maior pelo enquadramento comportamental / produtivo de toda o corpo funcional. Assim sendo, este membro da organização merece tratamento especial em qualquer programa de desenvolvimento/mudança organizacional.

Hoje um dos temas de maior importância, para o sucesso dos processos de melhoria de uma organização têm sido o comprometimento de seus profissionais. A conceituação e delimitação teórica das componentes do comprometimento organizacional, que será adotada por esse capítulo são resultados de uma revisão bibliográfica e da busca no mundo organizacional de valores e aspectos que poderiam influenciar no maior nível de comprometimento entre homem/organização.

Vemos as conseqüências e efeitos deste constructo como um dos responsáveis maior pelo enquadramento e eficácia do trabalhador em geral, e em particular do gerente.

Este capítulo se propõe a identificar a natureza e principais variáveis na formação do constructo Comprometimento Organizacional do nível gerencial. O conhecimento das condições necessárias para o comprometimento organizacional e do atual nível de comprometimento do nível gerencial, é um dado de real valia para um diagnostico ou análise no meio produtivo, como também para assessorar futuras medidas que busquem viabilizar os processos de qualidade.

2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ASPECTOS TEÓRICOS.

Um dos objetivos dos estudos de Frederick TAYLOR era o de criar um espírito de profunda cooperação entre a direção e os trabalhadores, com o objetivo de que as atividades se desenvolvessem de acordo com os princípios da ciência aperfeiçoada (TAYLOR, 1987).

Já as pesquisas de George MAYO revelaram que a necessidade de reconhecimento, segurança e senso de pertencer a algo são fatores mais importantes na determinação da moral do trabalhador do que as condições físicas do local do trabalho (BROWN, 1972).

Estes dois posicionamentos que marcaram o início dos estudos sistematizados dos processos administrativos apresentaram de forma explicita

preocupações significativas, diante dos respectivos contextos, quanto a necessidade de um maior comprometimento trabalhador/organização.

Caso retomemos a momentos anteriores como a construção das estradas de ferro nos Estados Unidos no século XIX e os conseqüentes posicionamentos de Henry POOR¹, ou administração dos exércitos antigos descrita por Carl CLAUSEWITZ², verificamos que o comprometimento organizacional já era considerado um fator vital para o sucesso do empreendimento.

O homem desde o início de sua existência busca o semelhante e causas para se agregar de forma organizada ou não, motivado pelas relações, pessoais ou pelos mesmos estímulos, como a classe social a que pertence, à nação, à cidade, à religião, ou a região em que habitam. No mundo moderno a organização é o principal reduto para o agregamento e busca de causas.

Atualmente o constructo comprometimento organizacional tem sido priorizado em estudos/pesquisas de cientistas comportamentais e através de diversos esforços empíricos que objetivam identificar as origens, conseqüências e fatores que afetam esta importante variável comportamental/organizacional.

Acreditamos que o atual interesse pelo estudo do comprometimento organizacional como um fator decisivo para o sucesso organizacional, deve-se ainda à influência exercida pela administração japonesa no mundo organizacional do ocidente. O comprometimento é tido pelos japoneses como uma variável de primeira grandeza para o desenvolvimento social/organizacional.

Historicamente isto é reforçado pelos posicionamentos extremos dos samurais ou dos kamikazes, que davam suas vidas para defender causas pelas quais eles se comprometiam.

A mesma filosofia é hoje utilizada pelas organizações japonesas que criam e explicitam as causas que fazem com que os seus trabalhadores, dentro de seu contexto sócio/cultural e do socialmente aprendido, vejam as mesmas como suas e parte de si.

A Matsushita por exemplo explicita em seus princípios organizacionais causas que induzem o natural comprometimento ao trabalhador diante de suas expectativas e contexto sócio/cultural.

PASCALE & ATHOS (1982) ao estudarem a Matsushita explicitam sua filosofia com base nos "Princípios Empresariais Básicos", "Credo dos Empregados" e "Valores Espirituais", que são descritos no Quadro 1 .

Na empresa denominada por PAGES et alii (1987) de hipermoderna o comprometimento do trabalhador com as causas organizacionais dá-se através de um processo ao nível ideológico e psicológico. A organização "produz" uma ideologia dominante, forte e envolvente que tende a "atender" todas as necessidades individuais. No nível psicológico o binômio privilégios-coerções é transformado em prazer-angústia.

"A angústia provocada pela onipresença dos controles, pelo caráter ilimitado e inatingível das exigências é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização oferece, especialmente os prazeres do tipo agressivo, o prazer de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar" (PAGES et alii, 1987, p.29)

PAGES et alii, afirmam ainda que, este meio, mais seguramente que os outros favorece a integração dos trabalhadores à empresa, pois atua no nível inconsciente".

A Telemig³ com o intuito de uma maior integração e formação de uma unidade sinérgica organização x trabalhador iniciou no final da década 80 um processo para implantação e/ou formação de uma filosofia organizacional, que comprometesse o trabalhador com os objetivos maiores da empresa.

Com base nos princípios da Matsushita, e com um processo de consulta aos trabalhadores em todos os níveis, adaptando e contextualizando metodologias e processos, a Telemig atingiu um significativo estágio no envolvimento e comprometimento organizacional. O que vemos de notável no processo da Telemig é a integração e busca inicial realizada com todo o corpo funcional para definição de valores comuns e identificação de expectativas. Com estes dados a organização poderia se "programar" a ser uma boa opção de comprometimento para o trabalhador. No Quadro 2 é apresentado os princípios básicos da Telemig.

O comprometimento organizacional está condicionado a causas criadas pela organização que sejam coerentes e de alguma forma venha a atender as expectativas e buscas dos trabalhadores. Não basta estabelecer princípios ou filosofias, é necessário uma base social/cultural que venham atrair e conquistar o trabalhador.

O Bradesco⁴ por exemplo definiu todo um processo filosófico, notável em sua formulação, mas sem nenhuma base ou preocupação com o desenvolvimento e/ou crescimento do homem como indivíduo ou profissional. Apesar de não termos dados científicos que relatam o nível de comprometimento do "trabalhador Bradesco", diante de relatos publicados ou do posicionamento dos trabalhadores e sindicatos podemos constatar o baixo nível de comprometimento.

De forma dicotômica nesta organização, apesar do "baixo" nível de comprometimento e de seus princípios organizacionais não atraentes, tem se observado um índice de sucesso significativo. Mas este sucesso pode ser explicado por outros fatores, e acreditamos ser um dos poucos exemplos de organização com políticas que não priorizam o comprometimento, mas que apresentam saúde organizacional. No Quadro 3 é apresentado alguns dos princípios do Bradesco.

A base social/cultural como diretriz para as causas da organização são observadas de forma notável nas Escolas de Samba. RODRIGUES (1991) em pesquisa realizada nestas organizações identificou-se um grande comprometimento trabalhador/organização. Comparando as "Características Genéricas do

Trabalhador Brasileiro" com as "Características Genéricas do Trabalho nas Escolas" a pesquisa⁵ sugere que este comprometimento surge principalmente pelas oportunidades oferecidas pelas escolas ao trabalhador/componente para a busca de sua identidade, sua valorização como profissional e cidadão, e integração social/profissional. No Quadro 4 são apresentados as características aqui citadas.

2.1. A Busca de Um Referencial Teórico

Em uma revisão bibliográfica constatamos que vários são os autores que têm se posicionado sobre a temática comprometimento. Dentre eles as posições de MOWDAY et alii(1982), MOTTAZ (1988), WATERMAN (1989) e PETERS (1989) foram privilegiadas para o arcabouço teórico desta pesquisa.

MOWDAY et alii (1982) vêem o constructo comprometimento organizacional com base na percepção, aceitação e motivação dos trabalhadores para com os valores e objetivos organizacionais. Para análise e diagnóstico do comprometimento os autores estabeleceram quatro categorias de análise:

- O indivíduo;
- A tarefa;
- O trabalho;
- A organização.

Cada uma destas categorias teria conotação e importância diferenciada de acordo com o tempo do indivíduo no processo de comprometimento, que não necessariamente seria o tempo do indivíduo na organização. MOWDAY et alii estabelecem três momentos significativos em que seriam trabalhados/ analisados:

- Comprometimento inicial;
- Comprometimento no período experimental;
- Comprometimento á longo prazo.

No comprometimento inicial seriam vitais as características individuais do trabalhador e suas expectativas sobre o trabalho e a organização. No comprometimento no período experimental as características do trabalho e as recompensas extrínsecas teriam maior significado. Já no comprometimento á longo prazo a experiência vivenciada pelo trabalhador na organização e as recompensas intrínsecas seriam as principais variáveis a serem consideradas.

MOTTAZ(1988), fez uma revisão da tema comprometimento organizacional e concluiu a existência de diversos estudos coerentes e a não concordância entre eles da importância atribuída a fatores vitais, como as individuais e organizacionais.

Nos estudos realizadas por MOTTAZ, destaca-se a preocupação do autor na tentativa de examinar o impacto das recompensas, seja intrínsecas ou extrínsecas, no nível de comprometimento. Os valores organizacionais e as

características demográficas dos trabalhadores, completaram as variáveis de MOTTAZ para a análise do comprometimento organizacional.

As recompensas intrínsecas seriam alimentadas pela autonomia, significação e identidade das tarefas realizadas. As recompensas extrínsecas ocorreriam no nível social e organizacional e estariam condicionadas ao nível de supervisão, as condições de trabalho, ao salário e benefícios, e as oportunidades de desenvolvimento/crescimento profissional/individual.

As variáveis que compõem os valores organizacionais são as já citadas e que alimentam as recompensas intrínsecas ou extrínsecas. Quanto as características demográficas que afetam o comprometimento MOTTAZ privilegia o sexo, nível educacional, estado civil, tempo de serviço, e renda familiar.

Os resultados de pesquisas realizadas pelo autor comprovam a forte influência da autonomia, significação, e identidade da tarefa no nível de comprometimento. Em segundo plano as oportunidades de desenvolvimento / crescimento e o salário são os mais significativos para o comprometimento organizacional. Quanto as variáveis demográficas o nível educacional correlacionou-se de forma significativa e inversa com o nível de comprometimento.

Para WATERMAN (1989) a necessidade de um significado corre tão fundo nas pessoas que as organizações precisam supri-lo, se quiserem se renovar. O significado deve esta intrínseco na organização, nos processos de trabalho e nas tarefas, e serem facilmente identificado e atrair todo o corpo funcional.

Passamos a maior parte do nosso tempo nas organizações e se o significado ou causa repassada ao trabalhador não for suficientemente significativa, o trabalhador se frustrará e buscará estas causas fora da organização, fato que a médio prazo o afastará psicologicamente do trabalho e da organização, trazendo conseqüências negativas ao seu desempenho, a organização, e a sua satisfação no trabalho.

WATERMAN (1989) ainda alerta que não basta formular uma causa. As organizações tem que fazê-la de forma a comprometer as pessoas. As causas precisam ser contextualizadas e apresentar condições possíveis de serem atingidas. Os indivíduos precisam de causas com as quais eles possam se identificar e comprometer.

Outro aspecto vital para o sucesso ou aceitação das causas organizacionais é a não materialização excessiva, elas precisam ser apresentadas de forma humanizadas e de alguma forma estarem direcionadas para o social e sucesso organizacional.

O comprometimento é um estado mental individual, algo que se amolda de pessoa para pessoa. A transformação da causa em comprometimento não é automática, é preciso trabalhar o indivíduo com um processo de de comunicação honesto e consistente.

PETERS (1989) contribuiu com a análise da dicotomia ser livre x ser comprometido. O homem tem necessidade de liberdade em todos os níveis, mas ao mesmo tempo precisa de significados para a vida e em particular para o trabalho. O ideal seria dar condições de comprometimento ao trabalhador não desprezando pelo menos no nível perceptível a sua relativa liberdade. PETERS cita em sua obra o caso da Fábrica Delo-Remy em Fitzgerald/Georgia/EUA como exemplo de "comprometimento com liberdade".

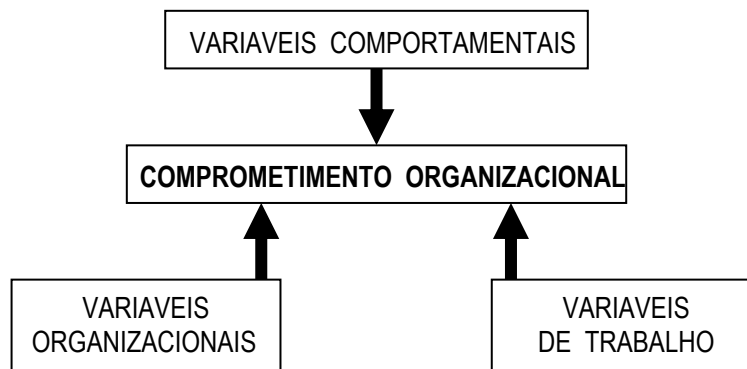
O conceito de liberdade em cada organização precisa ser diagnosticado com critério. O comprometimento não pode negar ou se confrontar com visão de liberdade do trabalhador. SCHUPETER⁶ afirma que a liberdade "é a opção do futuro incerto" mas a natureza humana precisa de uma certeza sobre o amanhã. Já MARCUSE⁷ diz que o homem busca a liberdade no interior do trabalho, mas questionamos como ser possível a realização desse trabalho de forma gratificante e eficaz sem um comprometimento maior com as causas organizacionais?

Vemos na análise da dicotomia livre/comprometido o ponto inicial e vital para a elaboração consistente e o êxito de qualquer programa organizacional que objetive um maior comprometimento do trabalhador com a organização.

2.2. Uma Proposta Para Análise do Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional será elaborado como um fator que envolve variáveis no nível organizacional, individual, e de trabalho (Figura 1).

Figura 1: Comprometimento Organizacional e suas Variáveis



No levantamento bibliográfico ora realizado estas variáveis e suas componentes foram identificadas e catalogadas e serão aqui utilizadas como base para a formação de uma metodologia que visa diagnosticar o nível de comprometimento organizacional. Respaldo na literatura aqui citada relacionamos a seguir as componentes das variáveis organizacional, individual, e de trabalho ora privilegiadas:

Variáveis Organizacionais

- Sistema de comunicação eficaz.
- Causas organizacionais coerentes, possíveis e contextualizadas.

- Valorização e "gerenciamento" dos rituais.
- Condições de trabalho: físicas/ambientais.

Variáveis de Trabalho

- Autonomia
- Significação da tarefa
- Identidade da tarefa
- Grau de contatos
- Grau de competição

Variáveis Individuais

- Percepção de integração a organização .
- Percepção de oportunidade de crescimento .
- Percepção de liberdade na organização
- Expectativas quanto ao futuro organizacional
- Envolvimento social
- Aceitação das normas organizacionais
- Preocupação com o futuro e saúde organizacional .
- Dependência material do trabalho
- Dependência psicológica do trabalho
- Satisfação com a supervisão

Em uma primeira análise as variáveis organizacionais, de trabalho, e individuais serão trabalhadas e mensuradas com o mesmo peso, mas acreditamos que após algumas investigações e aperfeiçoamento do "modelo" ora trabalhado, poderemos constatar que a contribuição de cada uma dessas variáveis para o comprometimento organizacional não é exatamente a mesma. Alguns indícios dessa constatação foram identificados na literatura mas não foi verificado consistência para uma valorização maior de qualquer uma das variáveis aqui pesquisadas.

3. A PESQUISA

3.1. ASPECTOS ESTRUTURAIS E ADMINISTRATIVOS DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A estrutura organizacional da Secretaria de educação do Estado do Ceará - SEDUC apresenta aspectos burocráticos rígidos, não flexíveis e um excesso de níveis gerenciais. Apesar da rigidez, a cadeia de comando é complexa e desconhecida por grande parte dos Diretores das Escolas Primárias - DEP's, que em muitas oportunidades não sabem a que setor se dirigir para solucionar seus problemas. A Delegacia Regional de Educação - DERE , subordinada a subsecretária deveria ser o braço operacional da SEDUC e assessorar as Escolas, mas não tem autonomia nem estrutura e recursos necessários para viabilizar suas funções.

Durante o período da pesquisa e através de depoimentos dos DEP's foi constatada uma insatisfação significativa desses com a falta de condições físicas e de pessoal disponível, na DERE, para assessorar e "visitar" com maior frequência

as Escolas. Quanto a SEDUC os DEP's se manifestaram de forma negativa em relação a sua rigidez e pouca flexibilidade de seus dirigentes.

Em resposta, a que mudanças deveriam ser realizadas na SEDUC, as DEP's, de forma significativa, reclamaram quanto a burocracia, do desconhecimento dos dirigentes quanto a realidade das Escolas, de melhor tratamento e atenção, de reuniões e definições precisas para os problemas rotineiros.

"Os chefes da SEDUC deveriam sair de seus gabinetes e sentir melhor os problemas da Escola".

"Os dirigentes da SEDUC deveriam conhecer a realidade das Escolas".

" É preciso um acesso mais fácil a Secretaria e decisões mais hábeis".

" A SEDUC precisa de menos burocracia e mais agilidade na resolução de problemas das Escolas".

Mesmo sem uma visão prática/teórica, os D E P's identificam os aspectos negativos, e buscam uma estrutura flexível onde os dirigentes estejam comprometidos com a atividade fim e passem a desempenhar suas reais obrigações, ou seja, assessorar e dar condições para os DEP's desempenharem suas funções com eficácia

13 Estado do Ceará é dividido em 14 DERE's, a presente pesquisa analisou apenas as Escolas localizadas em Fortaleza que estão sob o controle da 1ª DERE.

Os dirigentes maiores do ensino publico estadual no Ceará estão promovendo mudanças significativas nas Escolas Públicas. Com o programa "Escola Pública: A Revolução de uma Geração", o Governo Ciro tem tirado da inércia vários setores e valores educacionais. as o conteúdo do programa citado não é do pleno conhecimento dos maiores interessados: os Diretores das Escolas.

"Escola Pública: A revolução de uma operação" é um projeto bem formulado em suas diretrizes macro mas de difícil leitura e descontextualizado das reais e imediatas necessidades das Escolas (Quadro 5). Acreditamos que essa falta de integração e distanciamento dos diretores da SEDUC, relatado pelos diretores das Escolas dificultam o relacionamento operacional/administrativo entre os Diretores das Escolas e a SEDUC, e faz com que os programas de mudança tenham uma resistência maior.

Quadro 5: Escola Pública: A Revolução de Uma Geração

- 1 . Optar pelo ensino público
2. Crescer com Qualidade
- Caminhos da revolução
3. Partir da escola da município e da região
- ~. Devolver a dignidade ao trabalho do professor
5. começar pela crença em idade escolar
6. Somar esforços na ação educativa

1 . Escola Pública de boa qualidade Ações 2. Valorização dos profissionais de educação Prioritárias 3. racionalização e democratização da gestão do sistema de ensino

4. COMPROMETIMENTO DOS DIRETORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DO CEARÁ

4.1. Metodologia

A presente pesquisa foi realizada junto aos Diretores das Escolas Públicas Estaduais localizadas em Fortaleza.

As 1.038 Escolas Públicas Estaduais estão, no Ceará, sob a coordenação de 14 Delegacias Regionais-Dere's. A 1º Dere é a responsável pelas escolas localizadas em Fortaleza e nos municípios mais próximos a capital, num total de 402 escolas.

Atualmente funcionam em Fortaleza 234 Escolas Públicas Estaduais. A pesquisa tinha inicialmente p0r objetivo atingir a todos os diretores dessas escolas. Mas devido a falta de alguns diretores às reuniões onde relatamos, discutimos o modelo utilizado e aplicamos o questionário para coleta de dados, só foi possível interrogar 122 diretores.

O questionário utilizado foi composto por questões abertas e fechadas. Para análise e compreensão dos resultados finais foi utilizado ainda dados colhidos em 18 escolas, onde o autor dessa pesquisa administrou obras de engenharia no período agosto/1991 a março/1993, e manteve um contato íntimo com as dificuldades e o dia-a-dia dos Diretores dessas Escolas.

4.2. Dados da Pesquisa

O diretor pesquisado apresentou as seguintes características demográficas:

1) Quanto a idade

- 69,3% apresentaram idade na faixa dos 40 a 54 anos.
- apenas 8,3% apresentaram idade menor que 34 anos.

2) Quanto ao sexo

- predominou o sexo feminino (88,5%)

3) Quanto ao estado civil

- predominou os diretores casados (66,5%) tendo em segundo plano os solteiros (21,5%).

4) Quanto ao tempo na Função de Diretor

- 58% dos pesquisados são diretores há menos de 5 anos, 28% de 5 a 10 anos e 14% há mais de 10 anos.

Na Tabela 1 é apresentada a mensuração das variáveis pesquisadas na presente pesquisa. As variáveis organizacionais em comparação com as outras apresentou índices mais baixos. Quanto as variáveis individuais destacou-se os

valores das variáveis "preocupação", "integração" e "envolvimento". Já nas variáveis de trabalho foi identificado um baixo índice para "competição" e um elevado valor para "contatos" e "significação".

14 autor dessa pesquisa tem formação básica em engenharia e dirigiu por um período uma empresa de construção civil, que prestava serviços ao Governo do Estado do Ceará, e em particular a SEDUC.

Na Tabela 2 é apresentado a matriz de correlação das variáveis organizacionais com as variáveis de trabalho e individuais. Foi identificado algumas correlações significativas. A variável Comunicação associou-se diretamente a Dependência Psicológica ($r = 0,4464$, $p < 0,01$), a Autonomia ($r = 0,3440$, $p < 0,05$), a Preocupação com a Organização ($r = 0,3432$, $p < 0,05$), e ao nível de Satisfação com a SEDUC ($r = 0,3492$, $p < 0,05$). Inversamente e de forma significativa comunicação correlacionou-se com Contatos ($r = - 0,3942$, $p < 0,05$).

A variável Causas Organizacionais apresentou correlação direta e significativa com Identidade ($r = 0,5471$, $p < 0,01$), Expectativas ($r = 0,3742$, $p < 0,05$) e Dependência Psicológica ($r = 0,3180$, $p < 0,05$).

Já em relação as Condições de Trabalho foi verificado correlação significativa com Dependência Material ($r = 0,4413$, $p < 0,01$).

TABELA 1: MENSURAÇÕES DAS VARIÁVEIS

VARIAVEIS ORGANIZACIONAIS

Comunicação (CO) Causas (CA)

2,94 2,70 2,66

VARIÁVEIS DE TRABALHOCJ

Autonomia (AU) Significação (SI) Contatos (CN) Identidade (ID)

2,94 2,70 2,66

3,50 3,84 4,50 3,59 2,14

VARIÁVEIS INDIVIDUAIS

Integração (IN) Crescimento (CR) Liberdade (LI) Expectativa (EX)

Env. Social (EN) Aceitação Normas (AC) Preocupação Org (PR) Dep Material (DM)

Satisfação com Dere (SD)

4,19 3,53 2,91 3,50 4,12 3,90 4,78 3,40 4,00

Fonte: Dados de Pesquisa

#

VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS - COMUNICAÇÃO - CAUSAS

2,94 2,70 2,66

VARIÁVEIS DE TRABALHO - AUTONOMIA - SIGNIFICAÇÃO - CONTATOS - IDENTIDADE

TRABALHO

VARIAVEIS DE TRABALHO

AUTONOMIA 3,440 0,2657 1,899

SIGNIFICAÇÃO 2,852 0,2518 0,1317

CONTATOS 3,9422 0,1904 0,2944

IDENTIDADE 2,14

CAUSAS ORGANIZACIONAIS 0,5471 0,3742 0,3180

, , .r. 06 f 015471 ~Q117 COMP~O --- ~ ~0,0175 ~ ~,1580 ~ i.-
~...-0,0642
./ARIAVEIS INC~IVIDUAIS
~ INTEGRA~Át~ ~...~.~.....~...~.~ I.~...~L,~...~ ~...~...~
~. ~...~ ~744' ~ 2100
CRES~IMENTO ~ - r- ~2~02 ~ ~.~..~.263`.....~...~ ~.~,-
~97_ ~. ~ LI~RD~C~E~M~.~.~.~.,~ ,~...~...~...~...~.w..~r. 0~2~893 w+~z1
~35 ~ --U~2736~
, EXPEGTATIVAS ---? 1050 i 7 _ Í
' ~...~... ~... ~, 4~ ~,~«~.~;~...~.~310 EN'~ SOGfAL ----~0985 ~ -...~
~7703 ~ C~ 02_55~...~ A~ITA~ÁU NC~MAS~ v ~ . ~.~ ~ ~L~a50. ---- 1254 -
~...~. fi 0 2578~... PR~~J~PA~ÁG! - ...~. I 0r3432~ - i 9 2544~ ---- ; ~0 1_2_12
~ DEPO MATERIAIS ~ ~0t3085~ ~ Q1~8b0 ~ 0 441-3 ' DEP.
PSIGOL~Cálc,A ~ 0r4484 ~ U~31"80_~_ ~~~1741 ~-" ~ . . ~..... ..~
_SAT. G/D E R E ~ 0 0448 :~' 1
(SAT G/S E D U G 0~3492~ ' 0, 0571 0 1368
~..~.~ Z~ Z. ... _
r.
, ~Z.....~ ~ ~..~l..~... ~9..~...~.....~ -5z2076 ...~...~ . ,
Fonte: Dados de Pesquisa

4.3. Análise dos Dados

As condições potenciais para o comprometimento dos DEP's são identificadas ao constataremos altos índices para variáveis relacionadas com a dependência material/psicológica e as preocupações e expectativas com o futuro da organização. Observa-se ainda características de disciplina e respeito à supervisão imediata, o que facilita a implantação de medidas e/ou programas com causas atraentes, e através de um sistema de comunicação eficaz.

O distanciamento administrativo entre os dirigentes maiores da SEDUC e os diretores das Escolas é um dado que ficou registrado de forma implícita nos questionamentos abertos e nas observações que realizamos em algumas escolas.

Outro dado, não incluído nas variáveis, mas identificado de forma significativa e preocupante foi quanto a faltar de um conhecimento abrangente e atual por parte dos Diretores, não só pelos posicionamentos contraditórios em relação ao contexto atual, no que diz respeito às áreas social/política/econômica, mas principalmente na visão gerencial/administrativa onde identificamos uma formação deficiente e o desconhecimento de princípios básicos.

Observamos, no presente trabalho que os maiores problemas das Escolas passa pelo lado gerencial e pelo envolvimento dos Diretores com os programas e metas do governo.

Como ficou constatado pela pesquisa, existe da parte dos DEP,s uma expectativa para esse envolvimento, o que falta, em nossa opinião, são elos eficazes que otimizem esse potencial. o que poderia ser minimizado com programas

de comunicação e integração, onde se buscasse nos dirigentes das atividades-fins os caminhos para a solução dos problemas.

Quanto a valorização e gerenciamento dos ritos, aspecto que compõe as variáveis organizacionais, nossos questionamentos não foram suficientes para um maior esclarecimento. Assim sendo, preferimos omitir sua análise neste artigo, o que será realizado posteriormente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Ensino Público no Brasil é hoje um dos problemas mais graves e necessita soluções definitivas e urgentes.

Algumas das constatações verificadas por essa pesquisa reformula a tese de que um dos focos da problemática se detém no gerenciamento do sistema educacional e de suas respectivas unidades. Maria M. CAMPOS em recente entrevista e baseada em pesquisas realizadas, defendeu a tese de que a evasão de alunos ocorrida nas escolas públicas, nos períodos iniciais poderia ser confundida pela expulsão dos mesmos pelo sistema, pela discriminação, exigências não coerentes, e pelo estereótipo de que "as pessoas pobres não se comprometem com a educação formal". Segundo dados do CNPq, 60% dos alunos nas séries iniciais do 1º grau das Escolas Públicas, repetem ou abandonam os estudos antes do final do ano.

Suspeitamos que essa constatação grave é uma consequência direta da falta de um gerenciamento adequado e da não existência de causas e valores que venham a integrar não só os diretores e funcionários mas os alunos e familiares desses.

Estamos convencidos de que as preocupações pedagógicas isoladamente, não são suficientes para solucionar a problemática em pauta. Acreditamos que o atual contexto educacional brasileiro necessita de forma prioritária de medidas/técnicas/processos gerenciais/organizacionais eficazes e modernos. Só assim os métodos e políticas pedagógicas poderão apresentar resultados positivos.

É preciso ainda estabelecer critérios e questionar posicionamentos ou condutas dos dirigentes da SEDUC, que segundo dados de pesquisas, tem se relacionado com as Escolas de forma irreal e apresentando um desconhecimento dos problemas básicos.

O presente estudo teve como objetivo analisar variáveis comportamentais/organizacionais no âmbito das Escolas Públicas do Ceará e buscar assim dados que facilitem o entendimento, e assessorem os diretores dessas organizações.

É uma primeira tentativa de análise desses "gerentes" utilizando-se uma metodologia gerencial, sem priorizar o lado pedagógico. Pretendemos reavaliar a metodologia aqui utilizada, e estender a pesquisa a todos os diretores de escolas

públicas do Ceará, já que a presente pesquisa priorizou apenas os diretores lotados em Fortaleza.

Assim sendo os resultados obtidos por essa pesquisa levantam questionamentos que deverão servir de temas para futuras pesquisas.

#

Quadro 1: IIIATSU~IliiA - P'incipois, Credo ~ Valor~s -
Reconhecer nossas responsabilidades corr~o in- Princípios industriais,
fomentar o processo, promover o bem- p Em resariais estar geral da
soGiedade e dedicar-nos a um de- p Básicos senvoivimento ainda
maiar da cultura.

Credo - Progresso e desenvolvimento podem ser obtidos apenas através dos esforços combinados e da dos

Empregados cooperação de todos os membros de nossa companhia. Todos nós por conseguinte, em nenhum

momento esqueceremos essa idóia, á medida que nos dedicarmos ao aprimoramento cont~nuo de
nossa companhia.

Valores - Serviço á: nação através de indústria Espirituais - Lealdade
- Harmonia e coopera~ão - Luta pelo melhoramento - Cortesia e
humíidade

~ Ajustar~rento e assi!~nila~áo ~ratidão

~rite: PASCALE ~ AÏHCC~ s, ~ ~~~, p. ~~~~~'

#

Quadro 2: TELEMIG – Base da Filosofia Organizacional

#

A 8 F~A !~ ~ rí ci i s e Valore .

- ,Amar o ~rasil, dedicando-me integrair~ente a ele e trabalhando sempre mais e rr~elhor, até onde minhas forças permitirem;

- Colocar os interesses p~blicos, os do ~an

Declaração co e dermais organizações Bradesco acima de dos meus próprios interesses;

Princípios - Respeitar e manter o princípio da hierar
quia, condição essenciai, quer no Estado na família, e na sociedade,
para o aprimoramento do homem;

- Dentro da convicção de que "só o trabalho pode produzir riquezas", agir com plena dedicação ao mesmo, com todo meu amor, minha disciplina e justa humildade.

- Trab al h o

Vaiiores - Disciplina p
organizacionais - Humildade

Fonte: s I G N I N i (1988~

#

² 10 Carl CLAUSEWITZ, general prussiano que estudou a administração dos exércitos durante a guerra (1780-1881).

³ 11 Em 1987 tivemos um contato mais próximo ao realizarmos um trabalho de pesquisa na TELEMIG. Em 1989 foram apresentados na ANPAD dois trabalhos que explicitaram as mudanças na TELEMIC: "A Filosofia Empresarial da Telemig" de Elias C. Nascimento, e "Tecnocracia, Processo Decisório e Mudança Organizacional: o casa Telemig" de Suzana B. Rodrigues.

⁴ 12 SEGNINI, Liliana. A Liturgia do Poder: trabalho e disciplina, São Paulo, EDUC, 1988.

⁵ Esta pesquisa é apresentada com detalhes no capítulo 11 deste livro.

6

7