

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

João Paulo Santos Aragão (UFPE) – aragaopaulojoao@gmail.com

Karina Oliveira Santos (UFPE) – karinnaoliveiras@gmail.com

Xênnya Suanny Oliveira Cordeiro (UFPE) – xennyas@gmail.com

### Resumo

As escolas possuem papel de grande importância para a sociedade. Em decorrência das mudanças impostas, a postura da gestão e dos colaboradores assume importância fundamental na sua consistência e nos processos de interação entre os elementos da organização, no sentido de se atingirem os objetivos planejados. Nesse sentido, o artigo apresenta um estudo de caso numa instituição de ensino situada na cidade de Caruaru – PE, a fim de promover um diagnóstico organizacional viabilizado por meio de entrevista e questionários com os funcionários. Com o delineamento das respostas foram obtidos pontos a serem analisados como: o papel do líder na organização; o receio à mudança organizacional e a formação de grupos informais.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional; estrutura organizacional; instituição de ensino

### 1. Introdução

As constantes mudanças sociais, políticas e econômicas que ocorrem no atual cenário global, requerem que as instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas, atendam de forma eficiente e eficaz as exigências impostas pela sociedade. Logo, a mudança é uma característica de toda organização.

As escolas possuem papel de grande importância para a sociedade. Inevitavelmente, ela deixa de ser apenas um campo de troca de conhecimentos e adentra uma esfera emocional, onde permeiam outros tipos de trocas, principalmente as afetivas. Em decorrência das mudanças impostas, a postura da gestão e dos colaboradores assume importância fundamental na sua consistência e nos processos de interação entre os elementos da organização, no sentido de se atingirem os objetivos planejados.

Quando há a necessidade de se mudar a estratégia de uma organização, também é necessário que haja mudanças no modo pelo qual ela está estruturada. Isso ocorre, uma vez que a estrutura acaba definindo a maneira pela qual os objetivos e políticas serão estabelecidos e recursos serão alocados, portanto, não há um desenho de estrutura ótimo para uma dada estratégia ou tipo de organização (ALMEIDA *et al.*, 2006).

Para implantar um processo de mudança em uma instituição de ensino, Santos (2002), evidencia que a gestão precisa elaborar um planejamento para que a escola consiga atender a aspectos como: responder às transformações impostas pela sociedade; compreender que a comunidade escolar é o foco dessas mudanças; motivar os profissionais a encararem a mudança como um desafio pessoal; desenvolver uma cultura organizacional de desafio constante, para estar preparada para reagir imediatamente às novas mudanças; realizar reuniões com os seus participantes, visando detectar os fatos que podem ser considerados geradores de mudanças estratégicas na organização e apresentar os benefícios que poderão tirar disso.

Mudanças organizacionais trazem um grande desafio ao universo das empresas, que consiste em encontrar um modelo de gestão adequado às mudanças. Nesse contexto o artigo apresenta um estudo de caso numa instituição de ensino particular com o objetivo de evidenciar a organização do trabalho, bem como a cultura organizacional; o estilo de liderança exercido e a influência dos grupos informais na organização.

Além dessa introdução, o trabalho conta com mais cinco seções. Na seção 2 apresenta-se um embasamento teórico referente a estrutura organizacional e mudança organizacional. Na seção 3 é relatada a metodologia utilizada no trabalho. Na sequência é apresentado o estudo de caso. E por fim, são feitas algumas considerações finais.

## **2. Revisão bibliográfica**

### **2.1. Estrutura organizacional**

Estrutura organizacional é definido como sendo a união de todas as formas pelas quais o trabalho é desmembrado em diferentes tarefas e, em seguida, como a coordenação é feita entre essas tarefas. Toda atividade humana organizada origina duas exigências essenciais e contrárias: a divisão do trabalho em que diversas tarefas serão realizadas e a coordenação dessas tarefas para a concretização da atividade (MINTZBERG, 2006).

Já para Soares *et al.* (2011), a estrutura organizacional pode ser definida como o resultado de um processo por meio do qual a autoridade é atribuída, as atividades são especificadas, desde os níveis mais baixos até os mais altos, e um sistema de comunicação também é delineado. Desse modo, para Costa *et al.* (2012), é possível um controle que garanta um bom andamento organizacional, possibilitando que as pessoas realizem seus trabalhos e exerçam a autoridade atribuída, de modo que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

De acordo com Oliveira (2006), são duas as formatações básicas da estrutura organizacional: a formal e a informal. A estrutura formal, que é o principal foco dos estudos das organizações

nas empresas, é representada, em alguns de seus aspectos, pelo tradicional organograma, evidencia essencialmente um sistema de autoridade e responsabilidade, isto é, a divisão do trabalho com cargos definidos e hierarquia pré-estabelecida, além do comportamento formal das pessoas ser definido por um conjunto de normas e orientações (OLIVEIRA, 2006; COSTA *et al.*, 2012). Já a estrutura informal é resultante das relações sociais e pessoais que não aparecem nos organogramas das empresas. Para Chiavenato (2005), a estrutura informal surge espontaneamente graças às relações de interação entre as pessoas. Sua natureza é tipicamente social. Ocorrem naturalmente no ambiente de trabalho em resposta a necessidade de contato social. Mintzberg (2006) considera que as estruturas formais e informais são entrelaçadas e, frequentemente, indistinguíveis.

## **2.2.Mudança organizacional**

Mudança organizacional, para Lima & Bressan (2003), consiste em qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. Já para Wood Jr (2002), é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

A mudança organizacional consiste de um resultado de fatores internos e externos que afetam o funcionamento da organização. Entre os fatores externos, destaca-se a ocorrência de eventos ambientais, tais como as oscilações de mercado, concorrência, reformulações políticas ou até mesmo alterações em um grande grupo de empresas. Já os fatores internos surgem devido à ação estratégica da alta administração, que busca a reformulação de novos objetivos a serem alcançados. Além disso, a mudança pode ocorrer também a partir de ações isoladas exercidas pela alta cúpula da organização (SILVA *et al.*, 2009). Já Robbins *et al.* (2010) descreve seis forças que atuam como desencadeadoras de mudança: natureza da força de trabalho, tecnologia, choques econômicos, concorrência, tendências sociais e política mundial.

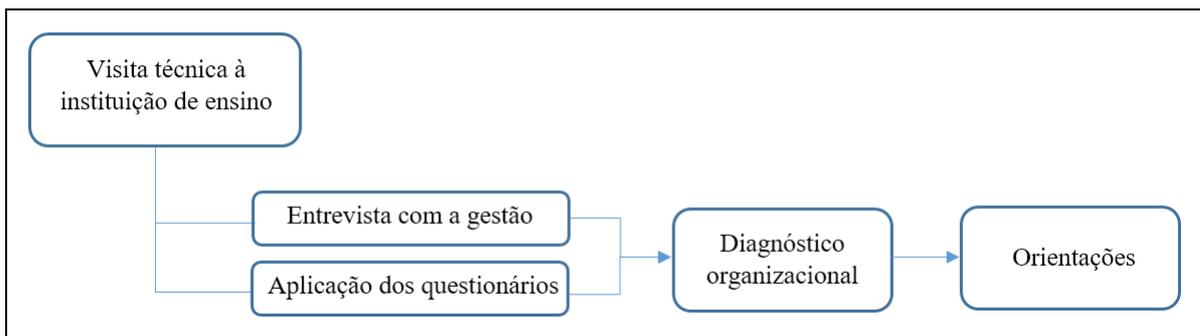
As empresas são constituídas por pessoas, e sabe-se que o ser humano possui geralmente, aversão ao novo. Dessa forma, Araújo (2011) destaca os principais efeitos das mudanças sobre as pessoas, tais como: (1) econômicos, tais como mudanças nos salários ou nos benefícios; (2) organizacionais, tais como mudanças no poder, mudanças no status, na autonomia ou na carga de trabalho e; (3) sociais, mudanças no relacionamento com o chefe, com os subordinados, com os pares ou fatores do ambiente empresarial.

Esses efeitos sofrem influência de duas variáveis: características pessoais e grau de poder do indivíduo. Com base nessa situação, o indivíduo pode enquadrar-se em uma das três situações perante as mudanças da empresa, que são: situação de aceitação; situação de alienação (ignorar ou acomodar-se); ou situação de resistência (ARAÚJO, 2011).

### 3. Metodologia

A metodologia aplicada para o estudo de caso (ver Figura 1) se deu tanto por meio de uma entrevista semiestruturada, como por meio de um questionário. A entrevista foi realizada com a gestão da empresa e o questionário foi direcionado aos demais funcionários. Obteve-se 8 questionários respondidos, sendo 2 por professores da Educação Infantil I e II, 4 por professores da Educação Fundamental I e II, 1 pelo secretário e 1 pelo coordenador da Educação Fundamental I e II.

Figura 1 – Etapas do estudo de caso



Fonte: Os autores (2015)

## 4. Estudo de caso

### 4.1. Estrutura da empresa

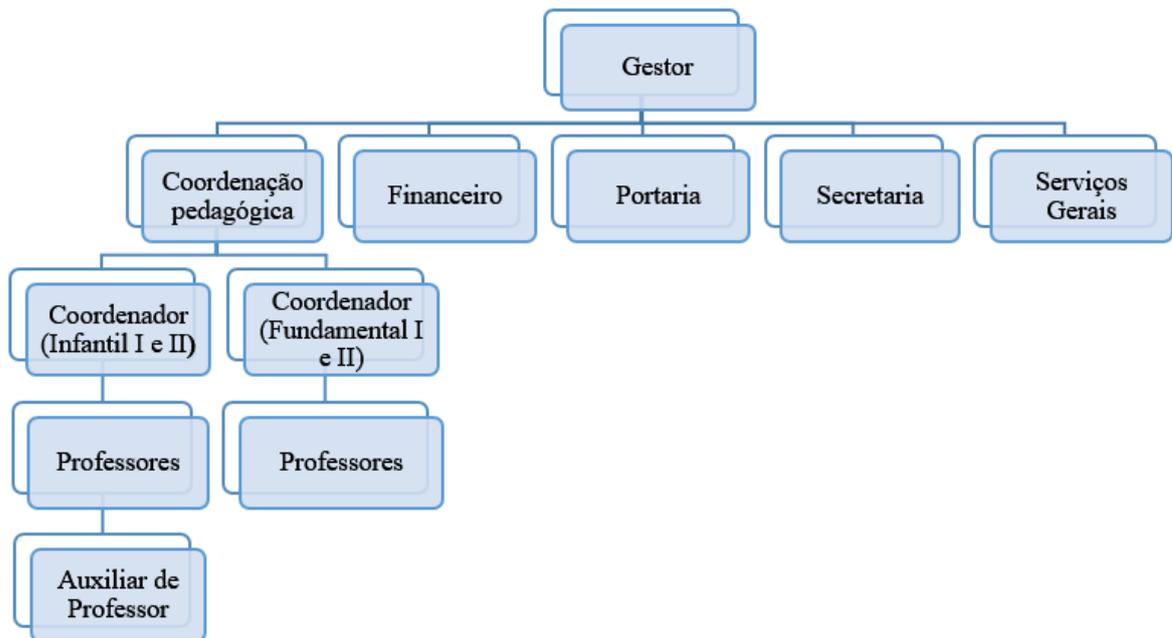
Este estudo foi realizado em uma instituição de ensino particular, que por questões éticas, não autorizou a divulgação do nome. A mesma está localizada na cidade de Caruaru, no estado de Pernambuco, atuando no ramo de educação há 19 anos. Atualmente, a empresa funciona nos horários da manhã e tarde, contando com 229 alunos distribuídos na Educação Infantil I e II (maternal, maternal I e II), Educação Fundamental I (do 1º ao 5º ano) e Educação Fundamental II (do 6º ao 9º ano). Na Educação Infantil I e II faz-se necessário a presença de professores auxiliares.

A empresa conta, atualmente, com um quadro de 29 funcionários, distribuídos na seguinte forma: 1 gestor, 2 coordenadores pedagógicos, 21 professores, 1 secretário, 1 pessoa

responsável pelo financeiro da empresa, 2 auxiliares de serviços gerais e 1 porteiro. A cantina da empresa é terceirizada.

Identificou-se a estrutura organizacional do tipo funcional, uma vez que, apesar de não ser formalmente representada pela empresa, demonstra as características da mesma, pois as atividades são desenvolvidas pelas suas semelhanças de acordo com o objetivo da organização. A empresa estudada não possuía um organograma representado formalmente, então, por meio das funções desempenhadas pelos colaboradores, pode-se desenvolver o organograma da instituição, conforme a Figura 2:

Figura 2 – Organograma da empresa



Fonte: Os autores (2015)

Por se tratar de uma empresa prestadora de serviços e as necessidades dos clientes variarem bastante, a empresa sente a necessidade de interação com o ambiente externo, tendo que se adaptar alterando sua estrutura e técnicas, isso porque o ramo de educação na região é bastante concorrido, não havendo barreiras de entrada. O público (alunos) da empresa possui uma faixa etária de 1 ano e 4 meses (maternal) até 13 anos (9º ano). Logo, diante dessas diferenças de gerações, evidencia-se o desejo de se adaptar conforme as necessidades dos clientes. Pais cada vez mais exigentes impõe a empresa um nível de serviço de qualidade superior. Nesse sentido, a empresa possui um sistema aberto de organização.

#### 4.2.Mudança organizacional

A instituição de ensino, durante toda a sua existência, passou por mudanças significativas na sua estrutura de acordo com as necessidades impostas pelo ambiente interno e, principalmente externo. A mudança mais recente ocorreu há 6 anos, onde foi incluso as séries do Ensino Fundamental II.

A gestão da empresa planeja implantar para os próximos anos as séries do Ensino Médio. Justifica-se tal mudança devido à procura crescente e principalmente para reter os alunos do Ensino Fundamental II, pois esses mesmos alunos ao terminarem a série do 9º ano têm que procurar outra instituição de ensino para concluir os estudos. Com a procura constante e a fim de manter os mesmos alunos na instituição, há planos para realizar essa nova mudança.

As mudanças organizacionais ocorrem simplesmente como respostas as alterações do meio ambiente (interno ou externo). Nesse contexto a gestão da empresa sente a necessidade de expansão da unidade e ampliação dos serviços oferecidos para manter-se competitiva no ramo educacional, mesmo estando receosa na decisão e no investimento requerido para a mudança.

Tal receio firma-se, por parte da equipe de funcionários (principalmente pelos professores e coordenadores pedagógicos, que constituem a maior parte do quadro de funcionários) incrédula no sucesso da expansão da organização, por vários motivos, como: o medo por lidar com um público diferente (adolescentes) e suprir as suas necessidades; receio de aumentar a carga de trabalho; medo que o número de matrículas seja aquém do esperado e que o investimento não proporcione o retorno esperado pela organização, podendo caracterizar um quadro de demissão dos excedentes.

O sucesso do processo de mudança está vinculado ao gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação. Sendo assim, um grande desafio já percebido pela gestão da empresa, fixa-se em proporcionar a motivação dos funcionários, criando neles um sentimento de necessidade para a efetivação da mudança e promover o esclarecimento das dúvidas pertinentes. Tais pontos devem ser analisados e trabalhados para que a ideia de expansão progrida e se concretize eficazmente.

Percebeu-se também que na instituição de ensino existe a presença de grupos informais entre os professores, principalmente no corpo de professores do Ensino Fundamental I e II, que constituem a maior equipe. As relações existentes transcendem as relações do trabalho escolar em si, onde são formados grupos de conversas entre os professores e demais para criticarem algo, principalmente a forma com que a gerência atua. Os grupos informais são formados através da empatia e interesses entre os professores, que, por muitas vezes, acabam causando

desconforto e aborrecimento para os demais profissionais que ali convivem. A maioria dessas e outras formações espontâneas apresentam aspectos disfuncionais à organização funcional da empresa, uma vez que não são aproveitadas positivamente.

Dessa maneira, percebe-se que estes tipos de manifestações causam até mesmo um colapso na administração, pois a existência desses grupos espontâneos formados pelos membros adultos da escola através de suas reuniões e atividades implicam desvios nas obrigações profissionais e criam situações de conflito entre os subordinados e a gerência, além de que, esses mesmos grupos são os grandes responsáveis por desestimular e até mesmo boicotar a expansão da instituição.

## **5. Resultados e discussões**

Com a realização do diagnóstico organizacional na instituição de ensino, através de entrevista semiestruturada e aplicação de questionários, constatou-se que a organização não faz uso de representações gráficas (organogramas) para demonstrar as relações superior-subordinado existentes, porém, 87,5% dos entrevistados possuem o conhecimento a respeito de quem é o seu chefe, ou seja, a quem o mesmo deve reportar-se (um ou mais chefes).

Através da entrevista com a gestão, foi possível verificar a não existência de manuais dos processos na instituição, tal fato desperta atenção com relação às distorções percebidas nas respostas dos funcionários, haja visto que apenas 62,5% dos entrevistados estavam em concordância com a realidade indicando a não existência desses documentos na instituição.

Todos os funcionários contribuintes para a pesquisa responderam positivamente quando perguntados sobre a existência de autonomia para tomada de decisão sobre o trabalho a ser executado, configurando, por exemplo, decisões sobre a melhor forma de abordar o conteúdo ministrado em sala de aula; sobre a escolha de uma sequência didática e processo metodológico organizacional. Destes, apenas 75% responderam que o recebimento da autonomia foi realizado formalmente.

Mediante o delineamento da pesquisa com relação aos aspectos voltados para a mudança organizacional, observa-se que cerca de 62,5% dos funcionários entrevistados da instituição de ensino consideram-se indivíduos não adaptáveis às mudanças. Tal fato deve ser analisado e revisto pela gestão que pretende amplificar, num futuro próximo, os serviços oferecidos pela instituição através da implantação do Ensino Médio.

Os funcionários da instituição, em geral, configuram um perfil de pessoas não propensas às mudanças. Uma relação de idade e aversão à mudança organizacional pode ser percebida

através do questionário. Quanto mais novos os funcionários, maior sua aceitação da mudança organizacional sem realização de questionamentos. Com relação aos professores mais experientes e com maior tempo na instituição, apresentaram-se como pessoas não adaptáveis a mudança reagindo de forma indiferente e com resistência.

A gestão da empresa mesmo receosa na decisão e no investimento aplicado para sua expansão deve buscar ações que possibilitem e facilitem a estratégia de mudança, como: envolver as pessoas resistentes a mudança, promovendo sua participação; preparar e treinar os funcionários para os novos procedimentos introduzidos pela mudança, a fim de criar um sentimento de necessidade para motivar as pessoas.

No levantamento realizado foi perceptível analisar que os professores, coordenadores, gestão e secretário possuem uma significativa interação social, onde cerca de 75% fazem parte de algum grupo social. Portanto, propõe-se que com a formação desses grupos informais na empresa, crie-se grupos de apoio entre os professores, que tem por finalidade oferecer ajuda a qualquer membro do professorado diante das várias dificuldades existentes no cotidiano, como as dificuldades de aprendizagem; comportamento dos alunos; práticas de convivência, dentre outras práticas.

Cabe à gestão identificar esses grupos informais e persuadi-los a ponto de atingir os objetivos estratégicos da organização, por exemplo, a mudança organizacional. A falta de uma liderança mais ativa por parte da gestão dificulta todo o processo de mudança organizacional. Vale a pena ressaltar que, para que essas mudanças ocorram de forma eficiente e eficaz, alinhadas a estratégia da empresa, cabe a gerência alterar o seu estilo de liderança, servindo de espelho em ações em prol dos benefícios do colégio. Desta forma, pode-se aproveitar de maneira positiva a formação desses grupos informais, buscando alternativas para que eles tragam benefícios para a instituição.

## **6. Conclusão**

Analisados os aspectos mais relevantes e problemáticos para a instituição, onde percebeu-se que numa visão de incremento dos serviços oferecidos (implantação do Ensino Médio), a instituição de ensino necessita buscar a motivação dos seus funcionários para que a mudança organizacional flua e consiga proporcionar o retorno esperado, para isso a liderança deve atuar buscando a mobilização de todos ligados a organização, aproveitando de maneira positiva a formação de grupos informais através de um alinhamento de objetivos.

O delineamento do estudo de caso na instituição de ensino, possibilitou a percepção de respostas diferentes e, portanto, visões divergentes quanto aos princípios mais básicos que compõem uma instituição como, por exemplo, a existência de algum folheto que mostre as regras da empresa e manuais que expliquem como realizar o trabalho, bem como diferentes entendimentos quanto aos objetivos de longo prazo a serem alcançados pela organização. Tais fatos podem provocar falta de alinhamento entre os elementos da instituição, havendo necessidade de ações que disseminem a cultura da organizacional e sua visão de oferecer novos serviços à sociedade.

Então, investir em práticas de gestão participativa, em técnicas motivacionais e reestruturação da instituição torna-se um caminho eficaz em busca da perenidade e continuidade da instituição de ensino. Nesse sentido, para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação e avaliação dessas práticas.

#### REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F.C., NETO, A.J.M., GIRALDI, J. M. E. **Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas**. Revista de Gestão USP, 13(2),15-26, 2006.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. v. 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COSTA, M. C. F. da; SOUZA, B. S. S. de; FELL, A. F. de A. **Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo**. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia. Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, p. 57 - 74, jan./jun. 2012.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. In S. M. V. Lima (Ed.), Mudança organizacional – teoria e gestão (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, D. de P.R. de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SANTOS, C. R. dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- SILVA, M. A. C. da; ARAUJO, G. C.; VAZ, T. R. D. **Gestão por Competências como Estratégia de Mudança Organizacional**. In: XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), São Paulo, 2009.
- SOARES, M. C.; RAMOS, H. R.; ETCHEBARNE, M. S.; GELDRES, V. **Estrutura organizacional e internacionalização de empresas: um estudo de caso no setor sucroenergético do Brasil**. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 49-65, set./dez. 2011.
- WOOD Jr, T. (Org.). **Mudança organizacional**, São Paulo: Atlas, 2002