

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

AMBIENTE E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS:
um estudo de caso em uma instituição particular de ensino

Francisco Correia Duarte

Belo Horizonte

2011

Francisco Correia Duarte

AMBIENTE E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS:
um estudo de caso em uma instituição particular de ensino

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Juvêncio Braga Lima.

Linha de pesquisa: Tecnologia de gestão e competitividade

Área de concentração: Organização e estratégia.

Belo Horizonte

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Duarte, Francisco Correia

Ambiente e estratégias organizacionais: um estudo de caso em uma instituição particular de ensino / Francisco Correia Duarte. – Belo Horizonte: FNH, 2011.

72 f.

Orientador: Profº Drº Juvêncio Braga Lima
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Missão. 2. Educação. 3. Instituição – Confessional.
4 . Verbita. I. Lima, Juvêncio Braga. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.04

A minha Nicinha, pelo incondicional amor.

Dedico ao Fábio Couto de Araujo Caçado, pelo incentivo, força e treinamento em minha vida profissional.

AGRADECIMENTO

Ao meu pai, Rurik (in memoriam), e minha mãe, Janice, que não mediram esforços para a minha vida educacional.

Ao meu professor Doutor Juvêncio Braga de Lima, pelas sábias orientações.

Ao Irmão Alcides, meu eterno compadre, pelo incentivo a mim devotado.

Ao Pe. Benjamin (Gigio), por contribuir com o material de pesquisa.

A todos que contribuíram, de algum forma, para a realização deste trabalho.

O homem, aos 25 anos, é um incendiário, e aos 40, oficial do Corpo de Bombeiros. (Autor desconhecido)

RESUMO

Nesse trabalho, foi estudada a Congregação do Verbo Divino, Colégio Arnaldo em Belo Horizonte. O objetivo foi identificar as fases vividas pela instituição, caracterizando o ambiente organizacional e as estratégias desenvolvidas pela organização. Isso foi feito com base na perspectiva teórica da Escola da Configuração, verificando-se diferentes estratégias da organização face às mudanças no ambiente organizacional, envolvendo tanto os efeitos das orientações da Igreja Católica como do setor de negócios educacionais. Do ponto de vista metodológico, foi feito um estudo de caso. Além de analisar um conjunto de documentos da organização, foram entrevistados dirigentes e ex-dirigentes, bem como integrantes da administração. Diante dos dados e evidências obtidos, foi feita uma análise de conteúdo. As mudanças na Igreja Católica foram pautadas pela orientação de documentos produzidos a partir de diferentes eventos: Conferência Episcopal de Medellín (1968) e a proposta da Teologia da Libertação, Documento de Puebla (1969), Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB, 1992) e Documento de Santo Domingo (1992). Quanto ao setor de negócios educacionais, identifica-se que o colégio passou por mudanças também devido ao aumento da competitividade do setor, iniciando-se com os cursinhos pré-vestibulares e com a entrada de escolas secundárias no campo do ensino superior. Ao longo do período estudado, essas transformações do ambiente influenciaram nas estratégias da organização. O Projeto Pastoral Pedagógico foi o ponto de reflexão para a prática educativa verbal, verificando-se que a natureza religiosa da organização a confere a condição de organização missionária.

Palavras-chave: organizações, estratégias, ambiente organizacional, educação.

ABSTRACT

In this work, we studied the Congregation of Divine Word, Arnold School in Belo Horizonte. The goal was to identify the stages experienced by the institution, characterizing the organizational environment and the strategies developed by the organization. This was done based on the theoretical perspective of the school setting, verifying different strategies of the organization regarding changes in the organizational environment, involving both the effects of the guidelines of the Catholic Church as the business sector of education. From the methodological point of view, a case study was made. In addition to analyzing a set of documents the organization, leaders and former leaders and members of management were interviewed. From the data and evidence obtained, an analysis of content was done. Changes in the Catholic Church were guided by the guidance document produced from different events: the Episcopal Conference of Medellin (1968) and the proposal of liberation theology, Puebla (1969), National Conference of Bishops of Brazil (CNBB, 1992) Document and Santo Domingo (1992). As for business education sector, it identifies that the school also underwent changes due to increased competitiveness of the sector, starting with the pre-university preparatory courses and the entry of secondary schools in the field of higher education. Over the period studied, these transformations of the environment have influenced the strategies of the organization. Pastoral Teaching Project was the point of consideration to the educational practice SVD, verifying that the religious nature of the organization gives it the condition of missionary organization.

Key words: organizations, strategies, organizational environment, education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 A organização estudada	10
1.2 Objetivos	10
1.3 Justificativa	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Ambiente Organizacional externo/interno	13
2.2 A administração estratégica: a escola da configuração	17
3 METODOLOGIA	25
3.1 Pesquisa Qualitativa.....	25
3.2 Estudo de Caso	27
3.3 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	28
3.4 Entrevistas	29
3.5 Análise de Conteúdo	31
4 O COLÉGIO ARNALDO, SUA HISTÓRIA E OS DESAFIOS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL A PARTIR DOS ANOS 1970.....	33
4.1 As origens do colégio e suas fases	33
4.1.1 Uma breve visão da história	33
4.1.2 Os pressupostos da educação e a proposta do Colégio Arnaldo....	36
4.1.3 O fundamento da educação verbita.....	37
4.2 Mudanças no ambiente organizacional: os efeitos das mudanças na Igreja Católica e no setor educacional	39
4.2.1 A Igreja e a educação	39
4.2.2 A Igreja Católica e a proposta do Colégio Arnaldo na atualidade: os três eixos, dimensões e princípios norteadores – visão sociológica e antropológica	45
4.2.3 As mudanças no setor de negócios educacionais e os efeitos do Colégio Arnaldo.....	47
4.2.3.1 Período: 1970/1980.....	47
4.2.3.2 Período: 1990/2000.....	50
4.2.3.3 Período: 2000/2010.....	51
5 AÇÕES ESTRATÉGICAS DO COLÉGIO ARNALDO: 1970/2010.....	55

5.1 Aspectos gerais da trajetória	55
5.2 O plano estratégico da Instituição.....	56
5.3 Análise das estratégias no Colégio Arnaldo, no período 1970 - 2010	58
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS.....	66

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de diferentes setores de negócio educacional vem passando por profundas modificações, e foi por este cenário, representado por crescentes desafios e por perspectivas até então não vislumbradas, que norteou-se este trabalho. Trata-se de estudar as estratégias adotadas por uma organização do setor educacional ao longo de um período em que se identifiquem mudanças no ambiente de negócios.

Ao estudar o passado desta Instituição, recuperando suas fases, caberá compreender como ela se inseriu nas mudanças no ambiente a que se relacionava. Para tanto, este trabalho será orientado para o seguinte problema de pesquisa: como se configuram as estratégias da organização do Colégio Arnaldo a partir das mudanças ambientais e da sua história administrativa e educacional?

Procurar-se-á, neste trabalho, entender e analisar o histórico da Instituição Arnaldo, mediante um estudo de caso, bem como as estratégias utilizadas pela Instituição. Por meio do resultado desta pesquisa, pretende-se compreender o contexto da Instituição com seu ambiente organizacional e, como estudo de caso, identificar estratégias e técnicas de gestão.

O resultado organizacional da aplicação do enfoque do aprendizado é que as estratégias aparecem inicialmente como padrão do passado, mais tarde como planos para o futuro e, finalmente, como perspectiva para guiar o comportamento geral.

Justifica-se, portanto, a realização deste estudo de caso enfocando o processo de formação de estratégia em um setor sensível da sociedade, a educação, procurando-se criar uma visão de sua construção e prática em uma organização com uma longa história como o Colégio Arnaldo.

1.1. A organização estudada

A missão da Congregação do Verbo Divino, Colégio Arnaldo em Belo Horizonte é proclamar a fé e contribuir para o desenvolvimento integral do ser humano. Esse objetivo é realizado através do serviço da paz, da promoção da vida e reconciliação dos homens com Deus e entre si mesmos.

Um dos meios adotados é a educação, que tem como meta, dentro do carisma dos Missionários do Verbo Divino, ajudar a desenvolver os dons, os talentos do ser humano para que este possa ter uma vida livre e feliz, saber dialogar com o mundo da cultura, da ciência e da comunicação, defendendo e testemunhando os valores cristãos, que levam o ser humano ao pleno humanismo.

O presente estudo de caso aborda o desenvolvimento histórico da Congregação de sua fundação, em 1912, até o ano de 1970. Desta década em diante, foram investigadas as fases vividas pela instituição, qualificando estratégias e contextualizando historicamente o comportamento administrativo e os ambientes internos e externos a ela.

Tem-se como foco o processo de mudanças no ambiente de negócios em que está inserida a Instituição, considerando que, em 1970, ocorreu a implementação nacional do exame vestibular de instituições federais de ensino superior, com unificação de datas nacionais, fato que gera inflexão no setor da educação secundária. Interessam a este estudo, especificamente, as mudanças ocorridas na organização do Colégio Arnaldo, após esse período.

1.2 Objetivos

O presente trabalho tem como objetivo geral estudar a transformação organizacional da instituição Colégio Arnaldo, identificando suas estratégias organizacionais associadas às mudanças no ambiente de negócios. Os objetivos específicos deste

trabalho são: identificar as fases vivenciadas pela Instituição; identificar e caracterizar as fases do ambiente organizacional; identificar e caracterizar as estratégias desenvolvidas pela organização.

1.3 Justificativa

Como facilitador deste estudo, conta-se com a vivência acadêmica na Instituição Arnaldo, além de documentações que foram disponibilizadas pela Instituição, como atas, livros, jornais, revistas, relatórios, entre outras.

Do ponto de vista acadêmico, ressaltam-se os desafios de compreensão de estratégias organizacionais. Mintzberg e Quinn (2001) enfocam o processo de formação de estratégias das organizações, ao longo do tempo, como um aprendizado no qual, no limite, a formulação e a implementação de estratégias tornam-se indistinguíveis entre si. A essência está no desenvolvimento da pesquisa corporativa para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.

Nesse contexto, quem aprende é o sistema coletivo, mediante iniciativas bem-sucedidas, as quais vão formar correntes de experiência, podendo convergir para padrões estratégicos emergentes.

O papel da alta administração deixa de ser, então, o de responsável pela percepção e concepção do processo, passando a ser o de gerenciador do aprendizado estratégico.

Hamel e Prahalad (1995) introduzem o conceito de capacidade dinâmica na organização. No enfoque proposto pelos autores, a estratégia a ser identificada nos períodos estudados depende do aprendizado coletivo, e este depende das capacidades dinâmicas que são as competências distintas da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho foi elaborado, considerando dois aspectos fundamentais e relacionados, quais sejam as perspectivas da análise estratégica e as abordagens do ambiente organizacional.

Conforme Serra, Torres e Pavan Torres (2003, p. 4-5), o vocábulo estratégia deriva do grego antigo *strategia*, cujo sentido era o de qualidade e habilidade do general, isto é,

“[...] a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares”.

Estratégia é definida como um caminho ou maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas a uma situação que pode ser considerada como estratégia, quando existe interligação entre os aspectos internos e externos da empresa. (OLIVEIRA, 2003, p. 3)

A administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. (CERTO, 1993, p. 6)

Estratégia é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes. (SERRA, Fernando; TORRES, Maria C.; TORRES, Pavan, 2003, p. 5)

A estratégia empresarial ocorre, portanto, pela decisão de gestores diante de situações existentes em um dado setor de negócios em que se inserem as empresas.

2.1 Ambiente organizacional externo/interno

Diversos pesquisadores têm focado seu trabalho na descrição das relações entre a organização e o ambiente; a popularidade da teoria dos sistemas abertos de Von Bertalanffy (1975) levou a consideração do ambiente a outro nível da análise organizacional, e Emery e Trist (1965), expandindo o conceito, discutiram a complexidade e instabilidade dos ambientes com que as organizações precisam relacionar-se.

Teóricos como Thompson (1976) e Lawrence e Lorsch (1967) também dedicaram parte de seus estudos a esta relação específica. Lawrence e Lorsch observaram que a incerteza ambiental é resultante basicamente de três fatores: informações não claras; tempo grande na realimentação definitiva das ações e incertezas das relações causais, de maneira geral. Os autores concluem que condições e elementos diferentes e variáveis dentro do ambiente criam pressões para diferenciação interna, que por sua vez gera sistemas e estruturas complexas dentro das organizações.

Para TAVARES (1999), as perspectivas de atuação e de desenvolvimento de uma organização a curto e longo prazos decorrem da compreensão e administração da dinâmica das interações entre seus ambientes externos e internos, representados pelas oportunidades e ameaças e forças e fraquezas. A atividade organizacional está sujeita a influências internas/externas, muitas das quais não previstas e, na maior parte das vezes, incontroláveis.

Segundo CERTO, (1993), embora os procedimentos usados para realizar uma análise do ambiente difiram muito de organização para organização, muitas empresas têm a mesma razão principal para executar tal análise. Em geral, seu propósito é avaliar o ambiente organizacional, de modo a permitir que a administração possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso nesta área.

Para Stoner e Freeman (1994), o ambiente externo consiste em todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para suas operações; incluem-se aí elementos de ação direta e de ação indireta.

Os insumos são recursos retirados do meio ambiente, como matéria-prima e mão de obra, que podem entrar em qualquer sistema organizacional; produtos, por sua vez, são insumos transformados, que voltam ao ambiente externo sob a forma de bens ou serviços.

O ambiente externo possui elementos de ação direta e indireta, estando, na primeira categoria, os elementos do meio ambiente que influenciam diretamente as atividades de uma organização, enquanto a segunda é reservada aos elementos do ambiente externo que afetam o clima em que ocorrem as atividades desta sem, no entanto, afetá-la diretamente.

Para OLIVEIRA (2003), o diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, apresenta os seguintes componentes: pontos fortes – são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente. Pontos fracos – são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente. Oportunidades – são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e interesse de usufruí-las. Ameaças – são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas privadas, como parte do planejamento estratégico dos negócios. A sigla vem do inglês “*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*” (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A idéia central desta forma de análise é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do mercado onde ela está atuando, e vem sendo utilizada com muito sucesso por empresas privadas em todo o mundo.

O ambiente interno, por ser o resultado de estratégias de atuação definidas, pode ser controlado pelos dirigentes da organização. Desta forma, quando ao perceber um ponto forte na análise, deve-se ressaltá-lo ainda mais; quando, ao contrário, nota-se um ponto fraco, deve-se agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização; o que não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não ser possível controlá-lo, pode-se monitorá-lo e procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível.

Diversos fatores externos à organização podem afetar o seu desempenho, e as mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

Conforme Serra (2003), a avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes: fatores macroambientais - dentre os quais podemos citar questões demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais etc.; e fatores microambientais - dentre os quais podemos citar os beneficiários, suas famílias, as organizações congêneres, os principais parceiros e os potenciais parceiros.

Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar positiva ou negativamente seu desempenho e sua forma de atuação. As mudanças no ambiente externo sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, dessa forma, representam oportunidades ou ameaças iguais. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as instituições são afetadas.

Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudando e tenha agilidade para se adaptar a esta mudança aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças. Portanto, toda análise de ambiente externo deve ser acompanhada da análise do grau de probabilidade de que um determinado evento ocorra. A análise da situação deve levar em consideração não

apenas o que está sendo sinalizado como uma alternativa de cenário, mas também qual é a probabilidade de que aquele cenário se concretize. Esta análise deve ser permanente porque o ambiente externo é muito dinâmico e altera-se constantemente. Não é suficiente perceber que o ambiente externo está mudando; é preciso ter competência para adaptar-se a estas mudanças.

Após o entendimento claro da missão da instituição e das entrevistas a serem realizadas, deve-se começar a relacionar as variáveis críticas que precisam ser pesquisadas, estudadas e exploradas, a fim de entender quais os fatores-chaves de sucesso ou fracasso dentro do ambiente externo ou interno durante o período estudado.

Esta é uma análise estratégica, e quanto mais forem explorados os dados que compõem este cenário, mais conseguir-se-á enxergar como está a Instituição, seja no segmento de produtos, seja no de serviços.

Um dos interesses centrais da teoria organizacional tem sido a importância do relacionamento entre organização e ambiente. Apesar de diversas teorias terem contribuído enormemente para o entendimento desta relação, a ênfase dada aos processos de adaptação tem sido variada.

Na construção de um modelo conceitual que auxilie o maior entendimento da estratégia, um dos pontos críticos é a definição do ambiente. De acordo com Downley, Hellriegel e Sloam (1975), o ambiente é composto de todos os elementos existentes fora de uma organização. Esta definição, entretanto, é muito ampla para ser utilizada no exame das influências ambientais sobre as organizações, porque o relacionamento esperado entre estas e o ambiente não está evidente. Por esta razão, os teóricos organizacionais dividiram os ambientes organizacionais em ambiente geral e ambiente específico, focando, tipicamente, na segunda categoria, mais imediata.

2. 2 A administração estratégica: a escola da configuração

Ao longo dos anos, o termo *estratégia* passou a ter uso comum e, na Administração, é utilizado para designar o caminho que a organização irá seguir no presente, no futuro próximo ou distante, para atingir seus objetivos.

As estratégias podem ser definidas cronologicamente, conforme as enuncia Oliveira (2003, p. 194-196): movimento ou uma série de movimentos feitos por uma empresa (Von Neumann e Morgenstern); determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (Chandler Jr.); conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo (Simon); busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência; e a escolha desta estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro desta indústria (Porter); regras e diretrizes para decisão, que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa (Ansoff).

Oliveira (2003, p. 196) conclui dizendo que estratégia é

[...] um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente [...]

Quando observa-se a história de uma organização, buscando suas formas de inserção em diferentes ambientes organizacionais, uma perspectiva consistente é abordar as estratégias pela escola da configuração. Para a escola de configuração do pensamento estratégico de Mintzberg, por tratar-se da reunião das características das demais, é necessário primeiro o entendimento de todas as dez escolas de pensamento estratégico. Elas contribuem para ampliar a visão gerencial para além dos processos formais de formulação de estratégias, entrando um pouco na mística do sucesso empreendedor e gerencial. Desvendar a formação da estratégia necessariamente implica abordar o processo estratégico inteiro, visto que este é

separado em etapas apenas para sistematizar seu estudo de uma maneira racional para o aprendizado. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Os estudos das dez escolas de pensamento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) iniciam-se pelas três primeiras escolas, que compõem a categoria das escolas prescritivas. Entre estas, cita-se, em primeiro lugar, a escola de design, a qual entende a formação da estratégia como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente.

A escola do design propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre capacidades internas e as possibilidades externas.

A escola do design tem como origens Philip Selznick (1957), focado na competência distintiva, modelo interno e expectativas externas da organização e a política na estrutura.

Chandler (1962) relacionava o estabelecimento de estratégia de negócios e sua relação com a estrutura.

Em segundo lugar aparece a escola de planejamento. Iniciada por H. Igor Ansoff, ela reflete a maior parte das ideias da escola de design, acrescentando a concepção de que o processo estratégico não é apenas cerebral, mas também formal. (ANSOFF, H. I. 1990)

Ansoff (1990) defende abertamente a função de planejamento e a designação de uma área organizacional para a sua execução. Sua concepção sobre o que pertence ou não ao domínio de Estratégia e a forma esquemática com que ele apresenta tais elementos faz com que o trabalho de Ansoff (1990) seja identificado por Mintzberg como o modelo inicial para a “escola” de planejamento estratégico (MINTZBERG, 1994, p. 43).

Propõe-se, então, a construir uma abordagem analítica geral capaz de abordar o problema estratégico da empresa em sua totalidade. Esta abordagem, por sua vez,

deve vir a constituir-se num método prático para a tomada de decisões em empresas. Ansoff dedica, então, a maior parte de seu trabalho ao detalhamento exaustivo daquilo que seria o fluxo de decisões necessário a adequações de produto/mercado, consideradas como oportunas e factíveis pelo critério da lucratividade a longo prazo.

Em seguida, menciona-se a escola de posicionamento, impulsionada principalmente por Michael Porter, que adota a visão de que a estratégia se reduz a posições genéricas, selecionadas por meio de análises formalizadas das situações da indústria, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças competitivas do citado autor.

Quando Michael Porter publicou *Competitive Strategy (1980)*, embora um livro dificilmente possa criar uma escola, este agiu como um estimulante para reunir grande parte do desencanto com as escolas do *design* e do *planejamento*.

A noção de que a estratégia preceda a estrutura também foi mantida nesta escola. Mas outra forma de “estrutura”, a da indústria, foi acrescentada, de forma que a estrutura da indústria dirigia a posição estratégica, que, por sua vez, dirigia a estrutura organizacional. O processo continuou semelhante àquele da escola de planejamento, em sua formalidade, particularmente nos estágios de avaliação externa, com Porter (1980) sendo especialmente detalhista a respeito das etapas pelas quais a análise competitiva e da indústria deveria ser feita.

Na sequência dos estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apresentam-se as outras seis escolas que compõem a categoria das escolas descritivas. Entre estas está, primeiramente, a escola empreendedora, a qual, embora contenha alguns traços de prescrição, como a de centrar o processo estratégico no presidente da empresa, contrariou as escolas anteriores ao fundamentar o processo nos mistérios da intuição.

Em seguida, aparece a escola cognitiva, que busca a origem das estratégias ao estudar os processos mentais de sua criação. Estuda as estratégias que se

desenvolvem nas mentes dos indivíduos a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas.

A obra de Herbert Simon (1957) tem sido especialmente influente na maneira pela qual vemos a cognição da tomada de decisões gerenciais. Simon afirmou repetida e vigorosamente que palavras como “julgamento, instituição e criatividade” não são misteriosas:

A primeira coisa que aprendemos – e as evidências para isto são hoje substanciais – e que esses processos humanos podem ser explicados sem se postular mecanismos em níveis subconscientes, que sejam diferentes daqueles que estão parcialmente verbalizados. De fato, grande parte do iceberg está abaixo da superfície e inacessível à verbalização, mas sua parte submersa é feita do mesmo gelo que a parte visível. O segredo da resolução de problemas é que não existe segredo. Ela é realizada através das complexas estruturas de elementos simples e conhecidos (1977, p. 69).

Em artigo posterior, Simon (1987) afirmou que a essência da intuição está na organização do conhecimento para a rápida identificação e não na apresentação desse conhecimento para um desígnio inspirado.

Já a escola de aprendizado entende a estratégia como um processo emergente que se origina em toda organização através de seus membros, individual ou coletivamente.

Quinn (1982) iniciou sua investigação com a crença de que as organizações chegam às estratégias como concepções integradas. Para descobrir como, ele entrevistou os executivos principais de várias corporações grandes e bem sucedidas, concluindo que, embora o planejamento não descrevesse como eles formulavam suas estratégias, o incrementalismo o fazia – mas um incrementalismo com uma lógica subjacente, que unia as partes. Por isso, Quinn chamou este processo de “incrementalismo lógico”.

... a verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que as decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para ação entre os membros-chave da equipe gerencial nas organizações bem dirigidas, os gerentes guiam proativamente essas correntes de ações e eventos, de forma incremental, na direção de estratégias conscientes ... (1980, p. 15)

Para Quinn (1980, p. 52), a organização consiste de uma série de “subsistemas”, por exemplo, para diversificação, reorganização e relações externas. E, assim, administração estratégica significa procurar “desenvolver ou manter, nas mentes dos altos executivos, um padrão consistente entre as decisões tomadas em cada subsistema”.

A escola de poder focaliza a formação da estratégia como um processo de negociação, que é dividido em duas dimensões: micropoder e macropoder.

A escola de aprendizado, em especial nas obras de Quinn (1982), já introduziu poder e política na discussão, em comparação com as quatro primeiras escolas, as quais o ignoram. A escola de poder abre o jogo e caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influências, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

A formação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como o comportamento da própria organização em seu ambiente externo.

Em posição antagônica à escola de poder, observa-se a escola cultural, que entende a estratégia como um processo social baseado em cultura. Enquanto o poder se concentra em interesse próprio e fragmentação, a cultura volta-se para os interesses comuns e integração dentro da organização.

Analogicamente, a literatura de escola cultural – formação de estratégia como um processo enraizado na força social da cultura – espelha a escola de poder. Enquanto uma escola tem a influência de políticas internas na promoção de mudanças estratégicas, a outra preocupa-se em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas.

Pettigrew (1985, p.44) colocou bem quando escreveu que a cultura organizacional pode ser vista como um “tecido social expressivo” e, como o tecido humano, une os

ossos da estrutura organizacional aos músculos dos seus processos. Em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico.

A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal.

Outra corrente descritiva é a escola ambiental, que classifica a estratégia como um processo reativo, ou seja, a organização é considerada um ente passivo que consome seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida.

Hannan e Freeman (1977) defendem que a organização precisa apostar em seu futuro, decidindo a quantidade e o tipo de recursos a serem mantidos como excesso de capacidade. Essa decisão, em geral, é tomada antecipadamente e torna-se difícil de mudar. As organizações serão selecionadas ou eliminadas, segundo o volume do excesso de capacidade que mantiveram e como o alocaram.

No desfecho dos estudos das dez escolas de pensamento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), aparece a terceira categoria, denominada “integração”, representada, única e exclusivamente, pela décima e última visão estratégica a ser apontada, a escola da configuração, que considera a estratégia como gestão dos ciclos de mudanças e defende que a organização pode assumir características de qualquer das escolas anteriores, em função dos diferentes desafios enfrentados. Essa escola entende a estratégia como um processo de transformação.

Nessa linha de estudo, as organizações são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. A fim de transformar uma organização, esta teria de ser transposta de uma configuração para outra, o que geraria uma mudança de estratégia. Ademais, cada uma das configurações descritas por essa escola suportaria um modo diferente de estratégia

a ser seguida, e dessa forma o entendimento da configuração organizacional seria o ponto de partida para a formulação da estratégia corporativa.

Para Mintzberg (1985 citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as organizações poderiam assumir as seguintes configurações: empreendedora, máquina, profissional, adhocracia, diversificada, política e missionária. A organização empreendedora assume uma estrutura simples, pequena, geralmente de empresas jovens; a máquina seria a organização que opera de maneira programada, com cargos padronizados e funções especializadas; chamar-se-ia profissional a organização gerenciada por critérios de profissionalismo, tal como a função de direção de médicos em um hospital, levando a uma certa descentralização; a diversificada seria constituída por unidades relativamente independentes; adhocracia, formada por equipes que precisam desenvolver ajustes mútuos; a missionária seria aquela em que prevalece uma cultura forte; política, com formato indefinido, diante de relações de poder instáveis, elas mesmas assumindo uma condição temporária.

Portanto, a observação de fases de uma dada organização é um elemento de partida para que possam ser recuperadas suas configurações ao longo do tempo, visando apreender suas estratégias. Uma organização pode assumir uma configuração a cada uma de suas fases, ou apenas uma ou mais dessas ao longo de sua existência. As estratégias realizadas são diferentes; as organizações assumem configurações diante dos desafios do ambiente e das estratégias que pretendem implantar.

A observação das estratégias leva a considerar uma perspectiva dos 5Ps, Estratégias como Planos, Padrões, Posicionamento, Perspectiva e Ploy. “A estratégia como plano consiste naquela mais elementar, de busca por caminhos em direção a uma situação futura; o posicionamento é o esforço para melhor situar a empresa em um dado mercado; o padrão é visto *a posteriori* percebendo-se que há um padrão nas estratégias de uma empresa; a perspectiva consiste no reconhecimento de uma visão de mundo da organização nos ambientes de negócios

em que se insere, sendo compartilhada pelos integrantes; agrega-se a isso uma visão da estratégia como *ploy*, que pode ser considerada uma manobra para desviar a atenção de concorrentes”. (MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000, p. 16)

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia é uma das palavras que inevitavelmente são definidas de uma forma, mas freqüentemente é usada de outra; é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. As organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado. Uma é a estratégia pretendida e a outra é a estratégia realizada, passando a ser importante analisar se estratégias realizadas devem sempre ter sido pretendidas. As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas, ao passo que aquelas na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido, de estratégia emergente. Na íntegra, poucas ou nenhuma estratégias são puramente deliberadas ou emergentes. Uma significa aprendizado zero, a outra significa controle zero.

3. METODOLOGIA

Nessa pesquisa foi empregado o método de estudo de caso, sendo realizadas com entrevistas gravadas, e, posteriormente, transcritas. Procurou-se captar fatos narrados pelos entrevistados, associando-se a fases da história de vida da organização. As análises foram conduzidas sob a perspectiva da construção teórica, analisando o ambiente e interpretando-o, na medida de sua associação com as estratégias da organização.

3. 1 Pesquisa qualitativa

Segundo Triviños (1987), pesquisa qualitativa é uma expressão genérica. Isso significa que ela compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas e, por outro, que todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns. Essa é uma ideia fundamental, que possibilita uma visão mais clara do que pode chegar a realizar um pesquisador que tenha por objetivo atingir uma interpretação da realidade do ângulo qualitativo.

A pesquisa qualitativa tem suas raízes nas práticas desenvolvidas primeiro pelos antropólogos, e em seguida pelos sociólogos, em seus estudos sobre a vida em comunidades. Só posteriormente irrompeu na investigação educacional. Assim, tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave.

A pesquisa qualitativa é descritiva com base na fenomenologia. A interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação, que tem como base a percepção de fenômeno em um contexto, sendo jamais vazia, mas coerente, lógica e consistente.

Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, sendo essa característica muito importante na individualização como atividade científica, especialmente em relação à investigação quantitativa, de cunho positivista, preocupada em atingir as aparências dos fenômenos sociais.

Uma das grandes postulações da pesquisa qualitativa é que seu significado é a preocupação essencial na sua própria abordagem e na sua atenção pelos pressupostos que servem de fundamento à vida das pessoas, visto que o enfoque fenomenológico privilegiou esta análise porque considerou que os significados que os sujeitos davam aos fenômenos dependiam essencialmente dos pressupostos culturais próprios do meio que alimentava sua existência.

Para Triviños (1987), a pesquisa qualitativa não segue tão rigidamente as etapas assinaladas para o desenvolvimento da pesquisa quantitativa. Pelo contrário, as informações recolhidas são, geralmente, interpretadas, e isso pode originar a exigência de novas buscas de dados. Essa circunstância apresenta-se porque o pesquisador não inicia seu trabalho orientado por hipóteses levantadas *a priori*, cuidando de todas as alternativas possíveis, que precisam ser verificadas empiricamente, depois de seguir passo a passo o trabalho e, como as metas, precisam ser previamente estabelecidas. As hipóteses colocadas podem ser deixadas de lado, assim como é possível surgir outras no achado de novas informações que solicitam encontrar outros caminhos.

A pesquisa qualitativa tem sido mais utilizada em alguns campos específicos de investigação nas ciências sociais, notadamente na antropologia, na história e na ciência política. Porém, desde os anos 90, tem aumentado o número de pesquisas qualitativas em disciplinas básicas e aplicadas em administração geral e nos estudos organizacionais em particular, a sociologia, a psicologia, a linguística, a saúde, planejamento urbano e a educação. (FALCÃO e ZOUAIN, 2006, p. 17)

As pesquisas qualitativas têm caráter exploratório: estimulam os entrevistados a pensar e falar livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Elas fazem emergir

aspectos subjetivos; atingem motivações não explícitas, ou mesmo não conscientes, de forma espontânea.

3. 2 Estudo de caso

A pesquisa foi elaborada na forma de um estudo de caso da Instituição Arnaldo em Belo Horizonte. O uso do estudo de caso como estratégia de pesquisa teve como objetivo permitir uma análise do processo competitivo no setor educacional privado, dentro de um contexto.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2005), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto.

Triviños (1987) define estudo de caso como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, e cujas características são dadas por duas circunstâncias: a natureza de abrangência da unidade e a complexidade determinada por suportes teóricos que servem para o trabalho do pesquisador.

Nesta pesquisa, em que se enfoca as estratégias de uma instituição educacional, constitui-se um estudo de caso, cujo objetivo é explorar, descrever ou explicar e, segundo Guba (1994), relatar os fatos como sucederam, descrever situações ou fatos, proporcionar conhecimento acerca do fenômeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

No mesmo sentido, Ponte (1994) afirma que o objetivo é descrever e analisar. A esses dois, Merriam (1998) acrescenta um terceiro: avaliar. De forma a sistematizar essas várias abordagens, Gómez (1996) acrescenta que o objetivo geral de um estudo de caso é “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

Para a concepção desses objetivos de estudo de casos, opta-se pelas seguintes fontes de evidências: documentação - o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes; registro em arquivos de forma computadorizada ou não, registros organizacionais (tabelas, orçamentos); entrevistas - essa é uma das mais importantes fontes de informação para o presente estudo de caso; observação direta - visitas de campo geram ricas oportunidades para observações diretas sobre comportamentos ou condições ambientais.

Este estudo de caso é uma investigação com características peculiares, pois incide intencionalmente sobre uma situação específica que se presume única ou especial, procurando descobrir o que há nela de mais fundamental e específico, compreendendo assim globalmente um determinado fenômeno ao qual o pesquisador atribui importância.

Finalizando, o estudo de caso representa um método de investigação relevante, sobretudo porque assenta-se numa pesquisa intensiva e aprofundada de um determinado objeto de estudo, que se encontra extremamente bem definido e que visa compreender a singularidade e globalidade do caso em simultâneo.

3. 3 Unidades de análises e sujeito da pesquisa

Segundo Collis (2005), uma unidade de análise é o tipo de caso, ao qual as variáveis ou fenômenos sendo estudados e o problema de pesquisa se referem e sobre o qual se coletam e analisam os dados. A unidade de análise é constituída pelo Colégio Arnaldo, instituição que reúne duas organizações (Faculdade de Administração e Faculdade de Direito) sob uma mesma estrutura organizacional. Trata-se de uma instituição de ensino centenária, que se voltou inicialmente para o ensino secundário, agregando posteriormente o ensino infantil e mais recentemente o universitário.

Os sujeitos da pesquisa, de acordo com Vergara (2005) figuram como principal interesse desse caso. São pessoas com a condição de informantes-chave, sendo

três padres, dois irmãos leigos e um funcionário que assumiram funções de direção ou postos de apoio à direção superior da organização.

3. 4 Entrevistas

Entrevista é uma técnica de pesquisa que visa obter informações de interesse a uma investigação, na qual o pesquisador formula perguntas orientadas, com um objetivo definido, frente a frente com o respondente e dentro de uma interação social. A entrevista é considerada um instrumento por excelência da investigação social. Quando realizada por um investigador experiente, é muitas vezes superior a outras formas de obtenção de dados.

Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajdor (2001, p.168), a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade.

A entrevista tem como objetivos principais a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema, a averiguação de fatos, determinação de planos de ação, de motivos conscientes para opiniões, sistemas ou condutas.

Há diferentes tipos de entrevista, que variam de acordo com o propósito do entrevistador. Pode ser padronizada ou estruturada, caso em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido e as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas; o pesquisador não é livre para adaptar perguntas a determinada situação, alterar a ordem dos tópicos ou fazer outras perguntas.

Sobre as vantagens da utilização da entrevista como método de pesquisa, pode-se citar a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social. Este instrumento permite a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano, e os dados obtidos podem ser classificados e quantificados.

A principal vantagem da entrevista aberta e também da semi-estruturada é que essas duas técnicas quase sempre produzem uma melhor amostra da população de interesse. Ao contrário dos questionários enviados por correio, que têm, em geral, índice de devolução muito baixo, a entrevista tem um índice de resposta bem mais abrangente, uma vez que é mais comum que as pessoas aceitem falar sobre determinados assuntos (Selltiz, 1987). Outra vantagem diz respeito à dificuldade que muitas pessoas têm de responder por escrito.

A entrevista deve proporcionar bem-estar ao entrevistado, para que ele possa falar sem constrangimento de sua vida e de seus problemas. Quando isso ocorre, surgem discursos extraordinários. Bourdieu (1999) cita que os pesquisados mais carentes geralmente aproveitam essa situação para se fazer ouvir, levar sua experiência a outros e, muitas vezes, explicarem-se, isto é, construir seu próprio ponto de vista sobre eles mesmos e sobre o mundo. Por vezes esses discursos são densos, intensos e dolorosos e dão certo alívio ao pesquisado. Alívio por falar e ao mesmo tempo refletir sobre um assunto que talvez os reprima.

Goldenberg (1977) assinala que para realizar uma entrevista bem sucedida é necessário criar uma atmosfera amistosa e de confiança, não discordando das opiniões do entrevistado e tentando ser o mais neutro possível. Acima de tudo, a confiança passada ao entrevistado é fundamental para o êxito no trabalho de campo.

Nesta pesquisa, procurou-se direcionar para os temas principais, as transformações do ambiente organizacional e a construção de estratégias por parte do Colégio Arnaldo. Foi empregada a técnica de gravação.

Cronologicamente, procurou-se, nas entrevistas, estratégias formuladas no âmbito da organização. Também é de interesse do estudo compreender a maneira pela qual os estágios do ciclo de vida da Instituição se organizaram ao longo do tempo.

Em síntese, foram entrevistados os quatro diretores que, na época, (1970-2010) e três assessores diretos. Em alguns casos, a entrevista assumiu uma condição de

depoimento do entrevistado, buscando retomar aspectos da sua experiência no Colégio e a experiência do Colégio ao longo do período de 1970 a 2010.

3. 5 Análise de conteúdo

Para a análise de conteúdo foram feitas transcrições de entrevistas. Bourdieu (1999) também aponta algumas sugestões com relação a esse tipo de transcrição, que é parte integrante da metodologia do trabalho de pesquisa. Uma transcrição não consiste apenas no ato mecânico de passar para o papel o discurso gravado do informante, pois, de qualquer forma, o pesquisador deve apresentar os silêncios, os gestos, os risos, a entonação de voz do informante durante a entrevista. Esses “sentimentos”, que não atravessam a fita do gravador são muito importantes na hora da análise, pois mostram muito sobre informante. O pesquisador tem o dever de ser fiel quando transcreve tudo o que o pesquisado falou e sentiu durante a entrevista.

Segundo Freitas e Janissek (2000, p. 34), a análise de conteúdo é uma técnica utilizada

[...] quando os dados a analisar se apresentam sob a forma de um texto ou de um conjunto de textos, ao invés de uma tabela com valores [...].

Conforme Freitas e Janissek (2000, p. 34), a análise de conteúdo constitui um método de observação indireto, pois o conteúdo a ser observado é a expressão verbal ou escrita do respondente. Em casos em que os dados foram obtidos por meio de entrevistas pelo pesquisador, é acrescida, também, a observação direta.

Assim, a análise de conteúdo torna possível a análise das entrelinhas das opiniões, não se restringindo somente às palavras expressas diretamente, mas explorando nuances subentendidas do discurso. Os autores esclarecem que fazer o processo dedutivo ou inferencial, a partir de índices (palavras) ou indicadores, não é raro na prática científica, citando como exemplo o médico que faz inferências da saúde do paciente graças aos sintomas deste.

Freitas e Janissek (2000) definem a análise de conteúdo como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência e conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Neste estudo, após serem transcritas, as entrevistas foram submetidas a uma análise de conteúdo, levando-se em conta as categorias previamente discutidas no referencial teórico. Os seguintes aspectos foram considerados: concepção sobre fatos da mudança do ambiente em que se insere a organização ao longo de um dado período histórico, concepções sobre a gestão educacional e empresarial da organização ao longo do período estudado.

4. O COLÉGIO ARNALDO, SUA HISTÓRIA E OS DESAFIOS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL A PARTIR DOS ANOS 1970

Neste capítulo, são apresentadas uma síntese da história e evolução do Colégio Arnaldo em Belo Horizonte e as diferentes vertentes das forças do ambiente organizacional que afetam as transformações vivenciadas pela Organização. Apesar de tratar-se aqui de uma história centenária, a pesquisa foca-se nas mudanças no setor educacional brasileiro, particularmente aquele de Belo Horizonte, ocorridas a partir de 1970.

4.1 As origens do colégio e suas fases

4.1.1 Uma breve visão da história

O Colégio Arnaldo, desde 1912, ano de sua fundação, orientou-se pela missão da Congregação do Verbo Divino, que tem como filosofia fundamental proclamar a fé e contribuir para o desenvolvimento integral do ser humano.

O meio adotado foi a educação, que tem como meta, dentro do carisma dos missionários do Verbo Divino, ajudar a desenvolver os dons, os talentos do ser humano para que este possa ter uma vida livre e feliz, saber dialogar com o mundo da cultura, da ciência e da comunicação, difundindo e testemunhando os valores cristãos, que levou o ser humano ao pleno humanismo.

Em 8 de setembro de 1875, em Steyl, Holanda, o Padre Arnaldo Janssen fundava a Congregação do Verbo Divino, com o propósito de anunciar a palavra de Deus a todos os povos. Vinte e cinco anos depois de sua criação, 210 missionários se espalharam pelo mundo, constituindo diversas entidades, principalmente de cunho educacional. (Missionários da Congregação do Verbo Divino no Brasil, 2000)

No Brasil, os Cebitas – membros da Congregação – chegaram em 1885. Desde então, respondem pela fundação de entidades como a Associação Propagadora Esdeva, a qual mantém várias instituições de ensino. (Missionários da Congregação do Verbo Divino: 2000)

Em 1899, pensava-se fundar em Belo Horizonte a Santa Casa de Misericórdia, o que de fato aconteceu. Em 1907, as Servas do Espírito Santo assumem os cuidados hospitalares. Verifica-se, nesse período, que aparecem apelos para que a Congregação abrisse um estabelecimento de ensino na capital das Alterosas.

Em 1912, Pe. Schimidt intermedia um contrato de aluguel de uma casa na rua dos Timbiras, 1505, reformando-a no principiante Colégio Arnaldo. O nome é homenagem ao Fundador, falecido três anos antes. O número de alunos, inicialmente trinta, passou por aumentos gradativos.

A implantação do Colégio, na sede em que se encontra até o presente, deu-se pela celebração de contrato definitivo de cessão gratuita do prédio da Feira de Amostra à Congregação. Em seguida, tiveram início os trabalhos da construção. Em inícios de 1915, já estava quase pronta a primeira ala do colégio. Na medida em que se aprontavam, as salas começavam a ser usadas para as aulas. No primeiro andar funcionava a portaria e as salas de aula; no segundo, residiam os padres e irmãos; no terceiro, o dormitório dos internos. A cozinha e a capela foram instaladas no subsolo. Os gabinetes de física e química foram enriquecidos com instrumento de precisão e vidraria ofertados pelo Governo de Minas. (CANÇADO, 2003, p. 27-39)

Em 1915, o Colégio foi isentado para sempre do imposto territorial e predial urbano (IPTU) e houve abatimento de cinquenta por cento nas taxas de água.

Em 1916, contava com duzentos e onze alunos, sendo setenta e cinco internos. Em maio de 1917, inaugurou-se a capela, consagrada a Imaculada Conceição.

Aos 6 de abril de 1917, os Estados Unidos da América declararam guerra às potências centrais. Também o Brasil se viu arrastado à luta e, com isto, vieram dias de grande atribulação para o Colégio Arnaldo. Um órgão da imprensa local atacava, às vezes, o

colégio, veiculando calúnias contra os padres. Em 1918, após paralisado em 1917, o colégio voltou a funcionar.

Passados os tempos críticos da grande guerra, acalmados os ânimos e ódios, chega João Batista Lehmann como novo diretor do colégio. A atmosfera tinha mudado consideravelmente, e o Colégio Arnaldo pôde iniciar a segunda fase como educandário católico na capital de Minas.

Além do serviço religioso na capela, os padres encarregavam-se das Capelarias da Santa Casa e do Colégio Sagrado Coração de Jesus, dirigidas pela Servas do Espírito Santo. O movimento religioso entre os estudantes e em todo o bairro tomou um incremento admirável. Entre os alunos, se estabeleceram a Liga Eucarística e a Congregação Mariana. Criou-se o catecismo para as crianças da vizinhança, que contou com a presença de 200 crianças.

Em 1921, Bento XV cria a Diocese de Belo Horizonte. Em 1924, o Superior Geral da Congregação do Verbo Divino, Pe. Guilherme Gier, visitou a comunidade e o Colégio. Viu o progresso rápido da capital, chegando à resolução definitiva sobre o Colégio, garantindo-lhe a conservação e continuação. Com o desenvolvimento da cidade, melhoraram consideravelmente as condições econômicas também do Colégio Arnaldo.

A partir de 1924, o colégio passou por muitas mudanças. Uma nova ala possibilitou melhorias no gabinete de física, no laboratório de química, no museu de história natural, na secretaria e nas acomodações da comunidade.

No início de 1952, começou-se a falar no fechamento dos internatos da Congregação, entre eles o do Arnaldo, o mais enraizado na história de Belo Horizonte. A sensação era de que uma época da vida do colégio talvez estivesse se encerrando.

O Brasil muda de feição cultural e já é capaz de contar com bons professores leigos, o que ameniza a crise que começava a se esboçar entre os quadros da Congregação; já não podia-se contar com a reposição dos professores verbitas, advindos da Europa, com tanta facilidade como antes.

Em 1962, ocorre o Concílio Vaticano II. Os mais variados setores da Igreja são revitalizados. Neste rastro, seguem os conceitos de missão e de missionário, adquirindo contornos mais abrangentes que se fazem sentir na educação são demarcados. Mudanças rápidas prenunciam novos tempos.

Em 1967, o colégio abre as portas do Arnaldo para o sexo feminino, passando as moças a sentarem-se ao lado dos rapazes do segundo grau nas salas de aula e compartilham o mesmo espaço no pátio, antes reservado unicamente aos homens.

Nos quadros do Colégio Arnaldo, até 1969, só havia alunos matriculados a partir da quinta série do primeiro grau. Nesse período, foi iniciado o Colégio infantil, no Arnaldinum, tornando-o extensão do colégio Arnaldo, já que havia muito espaço ocioso no prédio.

Em 1969, Pe. Xavier, então diretor do Colégio Arnaldo, implantou o curso de primeiro grau, da primeira à quarta série do Colégio Arnaldo, no Arnaldinum, funcionando em conjunto com as atividades do seminário. Deste momento em diante, começa a expansão do Arnaldinum, como colégio. Adquiriu personalidade própria, deixando de ser o primário do Colégio Arnaldo, que recebeu, por fim, todas as séries do pré-primário ao terceiro ano do segundo grau.

4. 1. 2 Os pressupostos da Educação e a proposta do Colégio Arnaldo

A construção do Projeto Pastoral Pedagógico já era uma necessidade e um desejo definidos pelos membros da Congregação do Verbo Divino, para o Colégio Arnaldo e o Colégio Arnaldinum, como eram chamadas as unidades Funcionários e Anchieta, respectivamente.

Tal construção, por sua vez, dependeria em muito de uma articulação entre a equipe de gestão dos colégios e os professores, ou seja, deveria dar-se através de um processo coletivo e participativo.

Nesse sentido, está clara a opção por uma educação cristã e solidária, através da qual, mais do que informar, a ação educativa pretende formar os educandos, tomando como instrumento para esse empreendimento os conteúdos educacionais, em conformidade com os documentos oficiais.

Assim, no primeiro encontro de formação de 2007, em 3 de fevereiro, com a participação dos professores das duas unidades, Padre René Luiz Paulino de Oliveira, diretor geral dos colégios, pronunciou as seguintes palavras sobre o Projeto Pedagógico Pastoral:

Alguns passos foram dados no ano passado. Este ano, teremos o compromisso de elaborar esse projeto, explicitado de forma específica e consistente. Precisamos da participação de todos. Deverá ser construído por todos, com clareza e objetividade, para termos a consciência de apresentar o que somos, quem somos, o que queremos [...]

Foi entregue aos participantes, além das propostas, um quadro para a organização da leitura, contendo as seguintes questões: relação de convergência ou divergência entre a minha prática e as propostas; relação de convergência ou divergência entre as propostas, a prática pedagógica e as expectativas da comunidade educativa, precisamente os pais e alunos.

4. 1. 3 O fundamento da educação Verbita

Voltando um pouco para a história, no período de 1884 a 1886, ocorreu o Primeiro Capítulo Geral e o estabelecimento da Sociedade do Verbo Divino (SVD), e o Pe. Arnaldo Janssen torna-se o superior geral vitalício. Aos poucos, os missionários se espalharam por todos os continentes. Pe. Arnaldo, além de fundar uma congregação masculina, fundou ainda duas outras congregações femininas: a primeira nasceu em 8 de dezembro de 1889 e tornou-se a Congregação das Irmãs Missionárias. A segunda, em 8 de dezembro de 1896, tornando-se a Congregação das irmãs da Adoração Perpétua (Janssen, 2003, p. 38 – 41).

O Projeto Pastoral Pedagógico define a identidade, a missão e a prática da escola verbita, o Colégio Arnaldo.

A escola verbita é uma instituição educacional que procura responder aos grandes desafios dos tempos atuais. É uma escola confessional que está inserida na sociedade, acolhendo e dialogando com os diversos públicos que desejam fazer parte do processo de ensino-aprendizagem da instituição educacional.

Para a assessoria educacional do Colégio Arnaldo,

[...] a educação oferecida em nossas escolas não se restringe a belas teorias pedagógicas, mas se conjuga com os valores básicos do Evangelho (Deus é nosso Pai! Todos nós somos irmãos! Ama a Deus quem ama a seu irmão! A fé sem prática é obra morta! Cristo está vivo e encarnado em cada um de nós! Nem a morte supera a vida. A vida é eterna! O Espírito Santo está vivo na Igreja e nos acompanha até a consumação dos séculos). Temos a missão de libertar a todos das opressões da miséria, da ignorância, da doença, do ódio, da revolta, do salário-fome, do subemprego, da vida subumana. Só assim, libertos, somos filhos de Deus e irmãos em Jesus Cristo [...].

Pe. Arnaldo Janssen organizou a Casa Missionária a partir de três eixos: Escola e Formação, Comunicação e Espiritualidade. Desde as origens, preocupou-se com a excelência da formação humana e científica; investiu na divulgação da Palavra de Deus e do trabalho missionário por meios das revistas; privilegiou a oração e o cultivo da espiritualidade para os membros da congregação e para o povo.

Pe. Arnaldo Janssen entendeu que a missão também realiza-se no espaço acadêmico, visando à formação integral do educando, pois crescer é o destino; chegar à perfeição é o sonho. Crescemos e aperfeiçoamos em quatro dimensões diferentes: no plano intelectual, no plano afetivo, no plano social e no plano da psicomotricidade.

4. 2 Mudança no ambiente organizacional: os efeitos das mudanças na Igreja Católica e no setor educacional

Diante dos obstáculos à realização da formação integral por meio da educação, a Igreja, através dos documentos da Conferência Geral do Episcopado Latino Americano, realizados em Medellín (1968), Puebla (1969), Santo Domingo e Aparecida (2007), é chamada ao compromisso de libertar os homens daquilo que os aprisiona ou impede seu desenvolvimento, sobretudo espiritual.

Visando dar uma resposta a esses desafios, a Igreja aponta o sentido humanista e cristão da ação educativa, a partir da qual ela poderia representar uma contribuição efetiva para o projeto de homem, valorizando os meios sociais e culturais, aos quais estão inseridos.

4. 2. 1 A Igreja e a Educação

As evidências indicam que o ambiente organizacional do colégio Arnaldo foi mudado pelo efeito da Conferência Episcopal de Medellín com a Teoria da Libertação, no princípio dos anos 70, com efeitos ao longo da década. Destaca-se também a expansão do vestibular unificado em conformidade com a Lei 5440/68.

Assumir uma prática educativa impregnada dos valores cristãos, reafirmados historicamente pela Igreja Católica em seus documentos mais importantes, é um dos aspectos essenciais do Projeto Pedagógico Pastoral das Instituições Arnaldo. Portanto, a educação que se propugna para as escolas confessionais deve estar articulada de forma orgânica e vital às concepções do homem, da sociedade e da educação formuladas pela Igreja, e delas se alimentar. Essas concepções, longe de serem monolíticas, têm sido forjadas historicamente por meio das experiências de religiosos e leigos que se dedicam a refletir a vida do homem em sociedade, em suas diversas dimensões, consubstanciadas nas propostas educativas presentes nos referidos documentos.

A forma dinâmica com que as concepções educacionais da Igreja têm se configurado reflete, a um só tempo, as transformações sociais aceleradas nas últimas décadas e a atenção aos movimentos sociais singulares constituídos através dessas mesmas transformações. Portanto, a condição de permeabilidade na educação defendida pela Igreja. O Projeto Pedagógico Pastoral apresenta alguns elementos acerca das concepções educacionais presentes em alguns dos documentos da Igreja, como forma de fundamentar a educação verbita, situando-a, em seguida, a partir do seu universo de pertencimento, ou seja, ao da Igreja.

Em 1968, em Medellín, reforçando sua vocação educativa milenar, a Igreja reitera o papel da educação como um elemento essencial para o desenvolvimento integral do ser humano no continente latino-americano. Preocupava à Igreja, por um lado, a democratização das oportunidades de educação para todos, no sentido de restringir continuamente o crescimento das populações marginalizadas pela falta de escolaridade e todas as dívidas sociais daí decorrentes.

A educação libertadora, traduzida do Encontro de Medellín, é aquela que pode possibilitar aos educandos tornarem-se sujeitos de sua própria transformação por meio do desenvolvimento de todas as potencialidades humanas a eles inerentes. Para isso, a educação deve ser criadora, isto é, deve refletir sobre as possibilidades criativas da vida passada, presente e futura; deve ser aberta ao diálogo, para que possa enriquecer-se com todas as experiências e exemplos educativos disponíveis na sociedade e deve afirmar e apreciar, sinceramente, as particularidades locais e nacionais, como condição para que possam ser reconhecidas e integradas ao pluralismo continental e mundial.

O documento de Medellín reforça que a escola católica deve ser o lugar de congregação e articulação dos diversos atores sociais que partilham da experiência educativa, transformando-se em um centro cultural, social e espiritual da comunidade. Deve também promover a efetiva democratização do acesso aos seus quadros, desenvolvendo possibilidades e estratégias para que todos os setores sociais, sem discriminação alguma, tenham acesso a ela e nela adquiram uma autêntica consciência social que informe sua vida.

Para que isso seja possível, reconhece, ainda, o Documento de Medellín, que o planejamento tem um papel fundamental no êxito de suas proposições. As diretivas para a realização do referido planejamento se sustentam sobre uma visão aguçada da realidade, sobre uma visão das metas e prioridades educacionais, sobre a gestão dos profissionais disponíveis, dos recursos materiais e financeiros. Sustentam-se, sobretudo, por meio de uma visão de parceria entre as demais iniciativas educacionais, visando a uma colaboração sistemática e enriquecedora para a educação dos homens, reafirmando, ao mesmo tempo, a identidade confessional.

O Projeto Pastoral Pedagógico do Colégio Arnaldo conserva para si a atualidade das questões ali apontadas como ponto de reflexão para a prática educativa verbita.

Conserva para si, principalmente, a atenção à visão de futuro da Igreja para a educação, sinalizando, desde a década de 1960, alguns dos aspectos mais candentes com os quais as escolas de hoje se deparam. Dentre esses, ressalta-se o sentido e as formas das práticas educativas, visando ao real envolvimento dos sujeitos singulares, a parceria com as famílias e com a comunidade mais ampla e a relevância de projetos educativos sempre articulados às contingências contemporâneas. Daí, o sentido da exigência de flexibilidade e renovação constantes, presente nos processos de sua elaboração pelas escolas.

No documento de Puebla, fruto da III Conferência Geral do Episcopado Latino-Americano, realizado em 1979, a educação permanece como centralidade e, no capítulo dedicado a ela, são reforçados alguns aspectos abordados no documento anterior e acrescentados outros. Não por acaso, esse capítulo está inserido em um tópico, cujo título é “Meios para a Comunhão e a Participação”. Isso porque a educação, concebida como uma atividade humana da ordem da cultura, é capaz de desenvolver a dimensão transcendental através da comunhão e da participação, ou seja, pela inserção ativa e comprometida dos sujeitos. De acordo com o documento, a educação será tão mais humanizadora quanto mais se abrir para a transcendência, ou seja, para a verdade e o Sumo Bem.

A educação evangelizadora e libertadora presume a participação ativa dos sujeitos educativos em uma perspectiva de liberdade cristã, por meio da qual os educandos tornam-se integralmente atuantes, tanto nas práticas sociais como no conhecimento de si mesmos. Para que tais perspectivas sejam mobilizadas nas experiências educacionais, as propostas devem ser provocantes para que produzam ecos nos sujeitos educacionais. Por isso, devem ser capazes de provocar nos educandos: a necessidade e o desejo de conhecer a boa-nova; o desejo de integrar-se às práticas sociais e culturais de forma cristã; o desejo de contribuir para a construção de uma nova sociedade, por meio da dimensão do serviço.

Por fim, chama a atenção, no documento de Puebla, a relevância que ele atribui à formulação de uma teoria educativa que associe a ação educativa com a doutrina da Igreja. Segundo o referido texto, seria necessário “elaborar, sobretudo em nível de comissões episcopais, a doutrina ou teoria educativa cristã, baseada nos ensinamentos da Igreja e da experiência pastoral. Isto dará ensejo a examinar, à luz da dita doutrina, os principais objetivos e métodos dos sistemas educativos vigentes, para interpretá-los adequadamente e avaliar criticamente seus resultados. Partindo desta teoria, urge a elaboração de um projeto educativo cristão em nível nacional ou continental, no qual desde logo se inspirarão os ideários concretos das diversas instituições educacionais.

Pode-se perceber a importância da constituição de um marco teórico capaz de abalzar as práticas educativas fundamentadas nos valores cristãos e da Igreja e, por isso mesmo, com afinidade epistemológica, sem que haja a obrigatoriedade de alguma fidelidade a determinados sistemas teóricos. Portanto, a formulação ou a adoção de conjuntos teóricos também se configura como uma preocupação da proposta educativa, uma vez que, para a sua definição, devem ser observados critérios que os qualifiquem para a função de sustentação e de orientação para um enfrentamento planejado e adequado dos desafios postos.

Em maio de 1992, a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil – CNBB – fez uma publicação tendo a educação, articulada à Igreja e à sociedade, como tema central, num texto que focaliza mais profundamente as questões próprias do contexto brasileiro. Nesse documento, a educação é abordada a partir de um caráter de

urgência, considerando as candentes questões sociais no país, pelas quais a educação católica tem uma importante e inalienável responsabilidade. As questões que emergem desse enfrentamento pretendem mobilizar os educadores, leigos e católicos, para juntos refletirem sobre as contribuições que a educação confessional pode oferecer ao panorama educacional atual e sobre como essas contribuições podem alcançar a realidade, ou seja, pretendem mobilizá-los para realizarem uma investigação sobre as melhores formas de operatividade.

Na publicação da CNBB, observa-se uma preocupação explícita com as questões culturais da educação, relacionando, nesse sentido, algumas proposições capazes de contribuir para a superação das superficialidades que povoam algumas das práticas pedagógicas atuais. Tal superação configura-se como uma exigência significativa para o alcance da qualidade educacional, em um patamar condizente com a realidade. Dentre as principais questões apontadas estão: a busca de uma educação católica unificada, isto é, mais afinada em seus princípios básicos, ainda que sejam preservadas as identidades de cada congregação; valorização da cultura popular, da diversidade e da criatividade próprias de nosso povo; ensino religioso presente na malha curricular e nas demais disciplinas, por meio de um currículo interdisciplinar, visando à formação integral do aluno; valorização do educador como profissional e como pessoa humana; valorização das atividades da pastoral, sustentadas pela pedagogia da fé. O documento assevera, ainda, em uma das proposições, que “toda a ação pastoral da Igreja deve ser, cada vez mais, baseada na pedagogia da fé e na metodologia dinâmica e criativa que promova a comunhão e a participação.

O documento de Santo Domingo, de novembro de 1992, inicia-se reafirmando o que foi dito sobre a educação nos documentos de Medellín, de Puebla e no da CNBB. Dessa forma, revigora a relação entre cultura e educação numa perspectiva cristã, isto é, reforça a concepção educativa numa perspectiva de movimento, segundo a qual essa é concebida como “uma mediação metodológica para a evangelização da cultura”. Portanto, o documento expressa a crença de que é pela educação evangélico-libertadora que, nos diferentes espaços sociais, seja no âmbito da escola, da família, da comunidade ou do ecossistema, pode fomentar o desenvolvimento, a dignidade da pessoa humana e da solidariedade.

O papel e o sentido da ação educativa pelos educadores vêm também reforçados na medida em que o documento reitera que estes devem ter em mente, além dos conhecimentos pedagógicos, específicos e atualizados, das disciplinas nas quais atuam, uma prática educativa que tenha como referência o projeto de homem no qual é viva a presença de Jesus Cristo. A importância do papel do educador é reconhecida e valorizada porque ele representa um sujeito eclesial que evangeliza, que catequiza e educa cristãmente. Tem uma identidade definida na comunidade eclesial.

A novidade é que a educação, que vinha sendo concebida como prática social histórica, e por isso contextualizada, dinâmica, criativa é, no documento de Santo Domingo, apresentada de forma estreitamente ligada às mais prementes exigências sociais. Por isso, o tópico cujo título sinaliza a presença da educação traz uma referência contundente à necessidade de alertar o Estado de que a educação, como um bem público, não pode descuidar da formação religiosa das crianças e jovens e que, portanto, para a formação integral das pessoas é necessária a inclusão de vivências e conteúdos religiosos.

Ainda que a questão da necessidade da educação religiosa receba o foco neste item, praticamente em todos os demais capítulos a questão da educação confessional e os horizontes das perspectivas de formação integral da pessoa humana povoam os textos de forma intensiva e ostensiva. Dentre eles, vale ressaltar a questão da educação da criança, dos adolescentes e dos jovens e da preocupação com o papel da educação na conscientização da manutenção da vida sustentável no planeta, no continente americano e caribenho.

Do contexto latino-americano, com base nos documentos de Medellín (1968), Puebla (1979), CNBB (1992), Santo Domingo (1992), e Aparecida (2007), apresentam-se as grandes linhas da educação católica, pois visam à formação integral da pessoa e à libertação de todas as dominações, sejam elas políticas, sociais ou culturais.

Essas linhas ajudam a escola verbita a promover uma educação libertadora, crítica e responsável perante a sociedade, assim caracterizada: compromisso com as camadas menos favorecidas dos povos latino-americanos e caribenhos; educação evangélico-libertadora inspirada pelos valores cristãos, para a formação integral da pessoa humana; valorização dos educadores como agentes de evangelização e de formação para a cidadania, para o exercício profissional comprometido com a solidariedade, a ecologia e o compromisso social da Igreja; reconhecimento da responsabilidade da família como principal agente educador das crianças e jovens e com disposição incondicional para ser parceira nessa missão; diálogo com a produção de saberes científicos que enriqueçam e iluminem as práticas educativas; valorização, acolhida e interlocução entre todas as culturas, respeitando a diversidade étnica e cultural; apropriação e adoção crítica das informações e das novas tecnologias; práticas educativas contextualizadas, significativas e abalizadas pelas principais teorias educacionais afinadas com a formação cristã e com as políticas educacionais vigentes; participação ativa e engajada dos sujeitos envolvidos nas práticas educativas de forma a se comprometerem com as transformações sociais necessárias e urgentes. (Projeto Pastoral Pedagógico, 2009)

Assim, dentro desse contexto eclesial e educacional, o Colégio Arnaldo é uma escola que pertence à Igreja Católica e assume a educação como parte de sua vocação e missão na sociedade de Belo Horizonte desde 1912.

4. 2. 2 A Igreja Católica e a proposta do Colégio Arnaldo na atualidade: os três eixos, dimensões e princípios norteadores – visão sociológica e antropológica.

O Colégio Arnaldo é uma instituição que centra sua proposta pedagógica dialogal e integral na formação científica, humana, social e cristã, com o apoio de uma estrutura organizacional integrada e coerente com seu propósito educacional e as finalidades da Educação Básica. Desta forma, o Colégio Arnaldo assume quatro dimensões essenciais à educação atual, conforme a visão cristã.

A dimensão filosófico-antropológica – trata-se de reconhecer que vivemos em um mundo diferente (família, tecnologias, sociedade, mídias, cultura, economia, etc.); um mundo que requer um novo posicionamento da pessoa humana (contraditória, com maior responsabilidade por si, pelo outro e pelo mundo, que exige maior liberdade); com novas responsabilidades e compromissos (ética, justiça, fraternidade, solidariedade e compromisso ecológico).

A dimensão sociopolítica – trata-se de oportunizar a responsabilidade com liberdade de expressão; engajada com as transformações sociais exigidas pelo contexto atual; que, mais do que partidária, deve ter compromisso com a cidadania, com os direitos e deveres das pessoas, com a democracia, com a consciência do desenvolvimento sustentável e humanizado, com a organização da sociedade civil visando a conquistas que se afastem de benefícios particularistas e busquem o bem da coletividade;

A dimensão teológico-pastoral – trata-se da dimensão transcendental, que deve enriquecer-se por meio de experiências: da pessoa com Deus; do amor e da salvação; da referência de Jesus e Maria como educadores, realizada por meio da ação pastoral da Igreja para a construção e revitalização da espiritualidade cristã;

A dimensão pedagógica – trata-se da adoção de valores, conteúdos e princípios educativos, originados nas pesquisas educacionais mais atuais, que contribuam efetivamente para a realização das dimensões anteriores, tornando a prática educativa um espaço de crescimento que deseja, ardentemente, possibilitar o encontro da pessoa humana consigo mesma, com os outros e com Deus (CNBB, 1992).

Dentro desse contexto eclesial e educacional, o Colégio Arnaldo, por ser uma escola que pertence à Igreja Católica, assume a educação como parte de sua vocação e missão na sociedade de Belo Horizonte, desde 1912.

4. 2. 3 As mudanças no setor de negócios educacionais e os efeitos no Colégio Arnaldo.

Do contexto latino americano, com base nos documentos de Medellín (1968), Puebla (1969), CNBB (1992), Santo Domingo (1992) e Aparecida (2007), foram extraídas as grandes linhas da educação católica, pois visam a formação integral da pessoa.

Essas linhas influenciaram a escola verbita (Colégio Arnaldo) a promover a sociedade, com práticas educativas contextualizadas, significativas e abalizadas pelas teorias afinadas com a formação cristã e políticas educacionais.

4. 2. 3. 1 Período: 1970 / 1980

Na década de 1970, o colégio se encontrava estruturado de forma linear, hierarquia fechada nos moldes da Igreja Católica. Seu sistema de gestão era centralizado e patronal, em que imperavam as relações familiares. O diretor cultivava também relações pessoais de amizade com seus professores e funcionários, buscando aprofundar o relacionamento com a comunidade interna e fortalecer o sentido de família dentro da instituição.

Os professores e funcionários, por trabalharem em meio a um clima religioso, familiar, em que prevaleciam as relações pessoais, desenvolveram sentimentos filiais que os levaram a acreditar que estavam protegidos e que possuíam estabilidade no emprego, que a relação de trabalho fosse menos empresarial e mais amorosa. Como podemos observar em afirmativa abaixo, eles não cogitavam a possibilidade de serem demitidos, principalmente porque o colégio era uma instituição católica.

Eles não estavam preocupados com a empregabilidade. Achavam que a gestão do desemprego não ocorria no Colégio Arnaldo [...] (Professor X – que lecionava na época)

Nos anos 70, Padre Otávio Roscoe começou seu trabalho como diretor do colégio:

Era um tempo muito difícil, politicamente falando, pois era o tempo da quase ditadura. Era um tempo pós-conciliar para conciliar com o Encontro de Medellín [...]. (E4 – ex-diretor)

A segunda Conferência Geral do Episcopado Latino Americano realizou-se em Medellín, na Colômbia, no período de 24 de agosto a 6 de setembro de 1968, que fora convocado pelo Papa Paulo VI para aplicar os ensinamentos do Concílio Vaticano II às necessidades da Igreja presente na América Latina.

Três foram os grandes temas de Medellín: promoção humana; evangelização e crescimento na Fé; Igreja visível e suas estruturas.

Ganharam grande repercussão os documentos sobre a justiça, a paz e a pobreza. Diante da relevância e impacto desses documentos, os elementos característicos de Medellín foram as reflexões sobre a pobreza e a libertação:

E o encontro de Medellín trouxe uma série de interrogações para a vida do povo, para a vida católico-cristã, quando ele mencionava dois pontos básicos de orientação desse encontro, que era a opção preferencial pelos pobres, e depois a opção da formação de Cêbitas, das Comunidades Eclesiais de Base e da Teologia da Libertação. E isto aí trouxe conseqüências muito grandes para o problema educacional do Brasil [...]. (E1 – ex-diretor)

Diante do quadro de injustiça e pobreza, os bispos afirmaram que a missão pastoral da Igreja “é essencialmente serviço de inspiração e de educação da consciência dos fieis, para ajudá-los a perceberem as exigências e responsabilidades de sua fé em sua vida pessoal e social”:

Muitos das Congregações, nesta época, deixaram a educação exatamente por pensar que a Educação Católica estava indo contra esta opção preferencial pelos pobres e da própria Teologia da Libertação. Então, houve uma saída muito grande de Congregações da faixa da educação. Nós conseguimos conservar nossa presença na educação [...]. (E1 – ex-diretor)

Seu impacto no ambiente do colégio mudou a visão tradicional e teve um efeito em toda a estrutura pedagógica administrativa docente. Marcada pela evasão de alunos,

desequilíbrio nas finanças e perdas financeiras, a nova estratégia pedagógica enfrentou grandes dificuldades para sua implantação:

O colégio apresentou um grande crescimento de alunos com a política de acesso, através de bolsas de estudo. Por sua vez, teve também o comprometimento na saúde financeira como contrapartida, quando metade dos alunos se tornaram bolsistas. Seu crescimento marcou a erosão do capital social e econômico da instituição com a perda da credibilidade, o que culminou com a renúncia do diretor após um ciclo de sete anos [...] (E1 – ex-diretor)

Outras pressões externas surgiram com a criação, por exemplo, dos vestibulares, a partir dos anos 70, o que gerou novas demandas de urgências e pressões sobre a educação tradicional do colégio Arnaldo:

A estratégia educacional do colégio, que tinha o ensino de excelência, teve que enfrentar essa demanda por uma formação para o vestibular como finalidade. Foram feitas alianças com agentes que concorriam com o colégio atendendo a essa demanda, o que levou à perda da credibilidade da marca do nome do valor agregado, Colégio Arnaldo, e à perda conseqüente do seu valor [...] (E1 – ex-diretor)

As alianças foram feitas no sentido de alojar dentro das dependências do Colégio os cursinhos pré-vestibulares e a Faculdade Milton Campos. Conforme afirma o entrevistado, o Colégio voltou atrás e criou o terceiro ano integrado, rompendo com todas as parcerias, o que levou à saída da faculdade das dependências do Colégio.

Diante da situação, no entanto, a receita migrava e a concorrência crescia. Essa desagregação exercia forte pressão sobre a estrutura tradicional do colégio; em 79, abre turmas do pré-primário e da 1ª à 5ª série, para ampliar suas receitas:

A complexidade e a pressão aumentavam à medida que a situação se consolidava [...] (E1 – ex-diretor)

O novo ciclo de sete anos se encerrou e foi extremamente desgastante no que diz respeito tanto ao ambiente interno como ao externo ao colégio Arnaldo.

O resultado da criação do Arnaldinum foi aquém do projetado e o impacto na instituição não foi o esperado. Entrando no novo ciclo, entre 1980 e 1990:

Houve um aumento da evasão e intensificação nas perdas financeiras, com o impacto na estrutura educacional, que ganhou novo vigor e complexidade com o aumento dos alunos. A resposta do colégio era avançar no campo pedagógico da cidadania e formação religiosa. Iniciativas como a criação do pré-vestibular Pitágoras e Promove internamente surgiram para atender à demanda interna e parcerias com a Faculdade Milton Campos. [...] (E1 – ex-diretor)

Especificamente em 1984, com a melhora do ambiente da escola, o corpo docente deu um inestimável apoio e se mobilizou. Encontros pedagógicos faziam parte da estratégia de integração e comprometimento de todos, em uma crescente valorização de atividades culturais extraclasse, o que gerou uma unidade e integração coletiva com efeito positivo sobre a instituição.

4. 2. 3. 2 Período: 1990 / 2000

Entre os anos de 1990 e 2000, com o término do ciclo anterior, houve uma crescente valorização e revitalização dos espaços do colégio Arnaldo; os laboratórios, a estrutura física dos museus e dos espaços externos, além da recuperação dos espaços que haviam sido terceirizados.

Em 1997, as ações do Pe. Gilson voltaram-se para o resgate do colégio, no seu aspecto de capital social e valor simbólico. As identidades históricas foram reforçadas.

[...] um novo ciclo pôde ser identificado com novas estratégias e um condicionamento pontual com a criação das Faculdades de Administração e de Direito, e foi uma nova articulação com base na tradição de uma base multicultural e multidisciplinar de tradição verbal. As novas ordens social e econômico-política traziam essas urgências e demandas, e, com a consolidação dessas ações [...] (E3 – ex-Diretor)

Na década de 1990, a educação começou a ser explorada também por sociedades com objetivos empresariais, diferentes das associações civis, sem fins lucrativos e, ao entrar no negócio da educação, essas empresas possuíam uma filosofia diferente.

Entendo que eles se preocupam com uma formação técnica e não com a formação do ser humano, e as escolas que se preocupam com a formação do ser humano, elas tecnicamente, até mesmo pelas formas de avaliação que existem hoje do próprio Ministério da Educação estão ficando um pouco para trás mercadologicamente. A técnica, todos nós somos capazes de aprender, às vezes até com o curso à distância que existe hoje, mas uma formação humana é algo que demora mais tempo e é mais difícil e menos palpável, mais difícil de a gente mensurar num curto espaço de tempo. Isso, o sujeito vai ter condições de mostrar ao longo de sua vida. A nossa sociedade é uma sociedade imediatista e uma sociedade baseada em requisitos técnicos para a avaliação de qualidade ou não. Os requisitos técnicos ainda precisam ser aperfeiçoados, por exemplo, no Colégio Arnaldo [...] (E5 – Assessor do Diretor)

O público do Colégio Arnaldo sempre foi o da classe média. O Brasil teve um grande desenvolvimento social nos últimos anos.

Potenciais alunos do Colégio Arnaldo migraram para as escolas públicas, ou escola de formação técnica, em função não do ensino técnico, mas de formação tecnicista, que vai formar aquele burocrata para passar no vestibular da UFMG, fazendo uma prova do ENEM. Então eles deixaram de procurar até mesmo essa educação católica, que dá uma formação mais completa para o ser humano [...]. (E5 – Assessor do Diretor)

Sobre este relato, devemos salientar que o Ministério da Educação apresentou uma proposta de reformulação do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), que tem como principais objetivos democratizar as oportunidades de acesso às vagas federais de ensino superior, possibilitar a mobilidade acadêmica e induzir a reestruturação dos currículos do ensino médio.

O ENEM 2009 teve como matriz de referência os objetivos associados à Linguagem, códigos e suas tecnologias; Matemática e suas tecnologias; Ciências da Natureza e suas tecnologias; Ciências Humanas e suas tecnologias.

4. 2. 3. 3 Período: 2000 / 2010

De 2000 a 2010, mais precisamente em 2006, houve o reconhecimento dos cursos de Administração e Direito. Com o falecimento do Pe. Gilson, primeiro diretor das faculdades, surgiu uma nova estrutura administrativa, que buscou novos focos de ação para a Instituição Arnaldo.

Com a entrada do novo diretor, Irmão Alcides Leopoldo Félix, o foco no funcionamento dos cursos e em sua estrutura passou a acontecer através do acompanhamento e da valorização do monitoramento externo das atividades das universidades brasileiras e das tendências.

Com o aumento da competição, que tomava forma cada vez mais agressiva e mercantilista, houve um posicionamento por parte do Colégio Arnaldo e das faculdades.

Foi contratada uma consultoria para fazer uma ampla pesquisa de ambiente e de satisfação por parte dos clientes do colégio Arnaldo. Foi também contratada uma assessoria para melhorar o atendimento às instituições de ensino superior e seus processos. Com isso, essas demandas emergiram e houve uma melhoria da estrutura física, um investimento para a ampliação do acervo de biblioteca e um aumento das turmas que, conseqüentemente, levou a ocupar, numa situação, a unidade do Anchieta na criação do núcleo de práticas jurídicas, o que gerou um impacto social com prestação de serviços à comunidade, com a criação do núcleo de práticas jurídicas e extensão e pesquisa, núcleo de inovação, banco de oportunidades com estágios, centro de valores e o serviço social, através de uma política pontual e equilibrada de bolsas e descontos, e a inserção da escola no âmbito do PROUNI e do FIES, como oportunidade de acesso ao ensino e democratização. Essa nova estrutura de gestão do capital social, intelectual e simbólico foi sendo consolidada a partir dessas ações práticas extracurriculares e ocupação de novos espaços e práticas, como a semana jurídica [...] (E3 – Ex-Diretor)

As novas práticas extracurriculares, com reforço de estratégia, criaram oportunidades de modernização da utilização dos espaços e das ações extracurriculares que foram implementadas, como a Semana Jurídica, os minicursos, as aulas magnas inaugurais, os ciclos de formação administrativa, as visitas a empresas de sucesso, visitas ao STF em Brasília, feiras de oportunidade e religião e a sexta cultural reveladora de talentos artísticos.

A partir de 2009, foi dada uma contribuição vital ao criar-se uma nova dimensão de possibilidades para comunicação interna com as famílias e os jovens da instituição. Isto constitui uma estratégia que emana da própria natureza religiosa da organização, como é possível perceber pelas palavras do entrevistado 4, quando o mesmo se refere a uma reflexão para as estratégias nas instituições educativas da Instituição Arnaldo:

[...] não somente o contato direto de facilitar a comunicação das pessoas, senão também para tentar impregnar uma proposta que tenha uma sustentabilidade, por um lado, financeiro, e por outro lado, humano e de cidadania [...] A educação é um ponto muito precioso na cultura mineira [...] Eu entendo que a nossa missão, ela tem, digamos, uma tarefa muito grande e muito bonita, do ponto de vista antropológico, do ponto de vista ético, do ponto de vista humano e da cidadania [...] Estamos organizando o conteúdo ético religioso, tanto com os adolescentes e os jovens [...] (E4 – Diretor Comunitário)

Em sequência, acrescentou:

Agora, minha tarefa é propor um projeto para crianças, sobre temas de valores, virtudes fundamentadas na Sagrada Bíblia. E eu parto de um princípio: a Bíblia é um ponto de partida comum para os judeus, os cristãos e os muçulmanos. Portanto, eu creio que essa pode ser uma das grandes contribuições para a sociedade democrática. [...] (E4 – Diretor Comunitário)

Referindo-se à mensagem proposta aos pais dos alunos do Colégio Arnaldo, o entrevistado acrescenta

A nossa proposta do Projeto Pedagógico Educacional será dialogada com os pais, será mostrada para os pais a importância de um projeto desses, e, a partir daí, definir como parte do projeto educativo que estamos elaborando... Estamos numa experiência piloto de um trabalho de Bíblia com as crianças, a partir da Virgem Maria como Mãe de Deus, e também uma reflexão sobre as mães, quer dizer, não limitamos a festa do dia das mães para maio, sendo que, também em junho, será dialogado, estudado, inclusive com os filhos em casa sobre o tema dos valores que emergem da experiência à maternidade, por exemplo. [...] (E4 – Diretor Comunitário)

O diálogo revitalizou a instituição e permitiu o aparecimento de novas urgências e necessidades, além de reforçar as estratégias da nova gestão. A perspectiva religiosa não está dissociada da perspectiva de negócios:

Eu creio que isso vai ter uma consequência imediata, sabe? Porque é um serviço de qualidade muito fina. E, claro, isso vai ter uma consequência sobre os alunos, porque os pais se comunicam, dialogam, eles fazem uma propaganda ao pé do ouvido [...] Estamos pensando em ministrar, para o maternal infantil, atividades em bilíngüe, trilingue, mas, pela situação econômica que estamos agora, por este momento, parece que não temos condições econômicas [...] Assim, uma atenção personalizada a cada estudante e um trato personalizado com os pais. Essa é uma das metas que eu estou apostando por realizá-las [...]. (E4 – Diretor Comunitário)

Exemplo de programas implementados a partir dessas intervenções foi o BH é Nossa, com foco na cidade democrática, com base na ação da cidadania e o

impacto dessa cidadania, do micro ao macro ambiente. A ênfase é dada à formação humana integral, e esse é o diferencial da educação verbita.

Uma reflexão sobre a ação educativa levou ao surgimento de uma questão que emergiu: Que tipo de educação se quer, com viés econômico e educativo? No ambiente interno, o cultivo do diálogo levou à criação de um canal de relacionamento personalizado [...] (E4 – Diretor Comunitário)

A partir de março de 2009, com a chegada do Pe. Benjamin, houve grande movimentação na instituição, com o surgimento de uma discussão interna que levou à elaboração do primeiro PPP (Projeto Pedagógico Pastoral) da instituição, como resposta às urgências da sociedade mineira e brasileira contemporânea. Esses desafios constituem oportunidades para avançar.

A união das faculdades, com a simplificação da burocracia, constituiu um ganho para a instituição. A ampliação dos cursos e da pós-graduação é indicativa da ampliação de sua ação. O cenário do mercado externo apresentava alta competitividade e uma saturação de ofertas, o que permitiu um posicionamento da Instituição junto a oportunidades históricas e ao seu projeto coletivo de futuro.

Os temas elaborados versam sobre valores e virtudes fundamentadas na Sagrada Bíblia, e partem do princípio de que o Livro é o ponto de partida comum para os judeus, os cristãos e os muçulmanos.

5. AÇÕES ESTRATÉGICAS DO COLÉGIO ARNALDO: 1970 / 2010

Nesta seção, apresentam-se fatos relevantes sobre decisões e ações encaminhadas pelas direções do Colégio Arnaldo no período de 1970 a 2010, levando em conta as transformações no setor educacional e na Igreja Católica.

5.1 Aspectos gerais da trajetória

O desafio da educação verbita é promover um sistema educacional que explore a curiosidade das crianças e mantenha sua motivação para apresentá-la através da vida.

As escolas verbitas constituem-se por ambientes estimulantes em que o ensino de matemática e da ciência signifique a capacidade de transformação.

A educação deve habilitar o jovem a trabalhar em equipe, aprender por si mesmo, a ser capaz de resolver problemas, confiar em suas potencialidades, ter integridade pessoal, iniciativa e capacidade de inovar. Ela deve, também, estimular a criatividade e dar a todos a perspectiva de sucesso.

Na década de 1970, com o vestibular unificado e a realização da Conferência Episcopal de Medellín, ocorreram alguns fatos relativos à estratégia dentro do Colégio Arnaldo, que não estava, até então, preparado para enfrentar os ditos acontecimentos. De forma geral, as adversidades geram novas possibilidades de relacionamento, mas geram também novas formas de posicionamento, de posturas éticas e de ações. No caso específico do Colégio, os contextos social, político interno e de relacionamento não favoreciam, naquele momento, a chegada desta perspectiva de ampla democratização e de diversidade.

A partir das entrevistas realizadas, podemos concluir que esta fase foi politicamente difícil para o Colégio. A abertura do sistema de bolsas de estudos, qual seja doações que foram feitas ao Colégio, aumentou o choque causado pelos efeitos da Conferência Episcopal de Medellín. A situação a que foi levado o Colégio Arnaldo chegou a ser caracterizada como caótica, tanto em nível de perda de alunos como devido a uma formatação complicada do corpo diretivo.

A instituição precisou competir com cursos preparatórios para o vestibular sem que estivesse devidamente preparada para a competição. Os alunos saíam do Colégio sem o devido preparo para as exigências do vestibular e ficava cada vez maior o índice de evasão. Segundo os entrevistados, foi a partir de 1980 que as visões estratégicas passaram a ser percebidas, seguidas da consolidação de suas propostas.

A direção do Arnaldo promoveu a saída dos cursinhos Promove, Pitágoras e da Faculdade Milton Campos de suas instalações. Em contrapartida, o Colégio começou, em 1979, a introdução da 1ª à 5ª série do curso fundamental. No entanto, em 1987 a evasão de alunos acentuou. A partir deste momento, começa-se a cogitar uma mudança na estrutura organizacional do colégio, com a possível criação de faculdades. A última proposta foi consolidada no ano 2000, com o nascimento das faculdades de Direito e de Administração.

5. 2 O plano estratégico da instituição

O Plano Estratégico tem o propósito de guiar as ações, os esforços e os recursos da Instituição Arnaldo em Belo Horizonte. Espera-se, segundo o Pe. Renê Luiz Paulino de Oliveira, que o alcance dos objetivos propostos se constitua no principal indicador de eficiência institucional. Como a escola é constituída sobre fortes valores cristãos e éticos, a avaliação quanto ao “atingimento” dos seus fins, necessariamente serão validados os seus meios. Para isso, a diretoria aponta como suas prioridades para o período de 2010-2014 o investimento na melhoria dos processos internos e a revitalização da marca do Arnaldo.

Os seguintes aspectos estão claramente declarados na construção do Plano estratégico: visão - ser reconhecido, até 2014, pela população das regiões centro-sul e leste, como uma das 10 melhores escolas de ensino básico de Belo Horizonte; missão - educar as crianças e os jovens para o desenvolvimento humano e científico, na perspectiva de Santo Arnaldo Janssen; valores - justiça, paz e integridade da criação, solidariedade, respeito à diversidade, diálogo, melhoria contínua, elevado padrão de ensino, espiritualidade; negócio - escola de educação básica.

Com o objetivo de melhorar o desempenho do Colégio Arnaldo na comunidade de Belo Horizonte, foi desenvolvido o plano estratégico do Colégio Arnaldo que, abaixo, apresentamos uma síntese:

Perspectivas	Estratégias
Inovação e Aprendizagem	Melhorar a comunicação em todos os níveis. Qualificar os Recursos Humanos e alinhar o sistema de remuneração. Melhorar as habilidades e competências do quadro de profissionais, inclusive das lideranças. Qualificar os gestores para o exercício da liderança do gerenciamento.
Processos Internos	Atingir o nível ótimo de produtividade e satisfação do cliente nos processos pedagógicos administrativos. Otimizar os processos internos e eliminar o retrabalho. Melhorar a qualidade dos processos educacionais, alinhando-os aos indicadores externos. Melhorar a qualidade das informações dos sistemas.
Cliente	Alcançar o nível ótimo na prestação do serviço, envolvendo o ensino e o atendimento ao cliente. Aumentar a oferta de serviços de valor agregado. Melhorar os resultados acadêmicos e o nível de satisfação do cliente. Melhorar o nível de atendimento às expectativas do cliente.
Finanças	Adequar o preço dos serviços ao perfil do cliente, mantendo a sustentabilidade do negócio. Elevar as receitas e reduzir os custos operacionais. Alocar recursos na melhoria dos sistemas de controle. Investir na aquisição e utilização de sistemas integrado.

Quadro 1- Perspectiva estratégica 2010-2014

Fonte: Perspectiva Estratégica 2010 – 2014 Colégio Arnaldo

5.3. Análise das estratégias do Colégio Arnaldo no período 1970-2010

No quadro 2, são representados de modo sintético os fatos relativos ao ambiente organizacional e às estratégias do Colégio Arnaldo, no período de 1970 – 2010. Trata-se de um recorte parcial, orientando-se pelos aspectos que indicam mais claramente os efeitos das mudanças no ambiente em que se insere a organização, ressaltando-se os aspectos relativos, de modo particular, às mudanças de orientação da Igreja Católica e do ambiente de negócios organizacionais.

Períodos	Fatos Ocorridos	
	Ambiente	Estratégia
1970 a 1974	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão social (Ditadura). • Anos politicamente difíceis. • Unificação de vestibular (múltipla escolha) • Efeitos da Conferência Episcopal de Medellín – Teologia da Libertação – sobre a Igreja Católica. • Evasão de alunos. • Crescimento do número de cursinhos pré-vestibulares com o aumento de concorrência com escolas secundárias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aluguel de espaço físico do Colégio para funcionamento de cursinhos e faculdade (terceirizados). • Abertura do sistema de bolsas de estudo para alunos pobres. • Falta de vagas para alunos no Colégio com número excessivo de bolsas de estudos.
1975	<ul style="list-style-type: none"> • Renúncia do Diretor. 	
1976	<ul style="list-style-type: none"> • Assume novo Diretor. 	
1978		<ul style="list-style-type: none"> • Cancelamento de sublocação dos cursinhos e faculdade nas dependências do Colégio Arnaldo.
1979		<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de vagas: criação da Pré-Escola à 5ª Série / 3º ano integrado.
1980 a 1996	<ul style="list-style-type: none"> • Estagnação sem maiores inovações no Colégio Arnaldo. • Muita evasão e pouca reposição. • Reforma e pintura do prédio. • Grupos educacionais do setor secundário iniciam atividades no campo do ensino superior. 	
1997		<ul style="list-style-type: none"> • Criação das faculdades.
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Autorização para funcionamento das faculdades de Direito e Administração. 	
2001		<ul style="list-style-type: none"> • Reutilização dos espaços físicos do Arnaldo com turmas das faculdades.
2006		<ul style="list-style-type: none"> • Novos gestores chegam à Instituição.
2007		<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento das faculdades de Direito e de Administração.
2010 a 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Nova realidade da orientação para vestibulares com efeitos do ENEM sobre as escolas secundárias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e aprovação do Planejamento Estratégico para a Instituição.

Quadro 2 - Fatos e estratégias do Colégio Arnaldo (período 1970 – 2010)

Fonte: dados da pesquisa

O ambiente interno da Instituição, no período de 1970 a 1974, foi muito perturbado pela pressão que a Instituição sofreu de seu ambiente externo. Foram anos de muita pressão social traduzidos pelos difíceis embates políticos. O Colégio Arnaldo também sofreu, neste período, com a promulgação da lei de unificação do vestibular com provas de múltipla escolha. Aconteceu, neste período, muita evasão de alunos, porque os mesmos procuravam cursinhos especializados para se prepararem para o vestibular unificado. Também neste período, como maior destaque no ambiente interno da Instituição, lembrando que a organização é missionária, os efeitos da Conferência Episcopal de Medellín, qual seja a Teoria da Libertação, foram levados aos Educandários Católicos de uma maneira não adaptada, e sim para atendimento à liberdade e pobreza do ser humano.

Estrategicamente neste período, a Instituição alugou algumas salas para que nelas funcionassem alguns cursinhos e até mesmo uma faculdade; tudo em prol de conseguir suportar e cobrir despesas que foram obstruídas pela evasão de alunos. Estrategicamente também, para atendimento à Teoria da Libertação, foi implantado no Colégio Arnaldo um sistema de bolsas de estudos para alunos pobres.

Com a aplicação do sistema de bolsas de estudo, as vagas para alunos não contemplados ficaram escassas. Foi um período de muita turbulência.

Os anos de 1975 e 1976 foram marcados com a renúncia do diretor do Colégio Arnaldo e com nova diretoria assumindo a Instituição. Registramos que a renúncia do diretor se deu devido à pressão do ambiente interno recebida por ele dos novos alunos do Colégio Arnaldo.

Em 1978, o Colégio Arnaldo, estrategicamente, cancelou a locação das salas de aula dos cursinhos e das faculdades, e, já em 1979, aumentou o número de vagas de alunos com a criação do Pré-escolar à 5ª série e do 3º ano integrado.

Entre 1980 a 1996, aconteceu no Colégio Arnaldo muita evasão e pouca reposição. Foi um período de muita estagnação no ambiente interno da Instituição. Ao despertar, já em 1997, pensou-se, estrategicamente, na criação das faculdades que,

no ano 2000, culminou com a autorização para funcionamento das faculdades de Direito e Administração.

Entre 2001 e 2007, estrategicamente, a Instituição resgatou os espaços físicos do Colégio Arnaldo com a reutilização de turmas para as faculdades. Novos gestores chegaram para a Instituição, e o reconhecimento da Faculdade de Direito e Faculdade de Administração foi obtido.

Ao observar o Plano estratégico de 2010-2014, verifica-se que a diretoria do Colégio Arnaldo formulou quatro perspectivas que devem ser estrategicamente sistematizadas para o período 2010 a 2014.

Sobre a primeira perspectiva, percebeu-se que a inovação e a aprendizagem deveriam relacionar-se à estratégia de qualificação dos recursos humanos e ao consequente alinhamento no sistema de remuneração, além de uma melhor comunicação entre todos os níveis e da qualificação dos gestores para o exercício de liderança e gerenciamento.

Considerando processos internos, a diretoria, estrategicamente, recomendou o nível ótimo de produtividade e satisfação do cliente nos processos pedagógicos e administrativos, além de melhorar a qualidade das informações dos sistemas.

Na perspectiva “cliente”, a diretoria formulou o nível ótimo na prestação dos serviços, envolvendo o ensino e o atendimento ao cliente, além de aumentar a oferta de serviços de valor agregado.

Finalmente, na perspectiva “finanças”, a estratégia seria adequar o preço dos serviços ao perfil do cliente, mantendo a sustentabilidade do negócio, além de investir na aquisição e utilização de sistemas integrados.

Verifica-se que as estratégias do Colégio Arnaldo foram pautadas por reações às orientações da Igreja Católica e do ambiente de negócios educacionais. Quanto à Igreja Católica, torna-se claro que as orientações diversas levaram a ações estratégicas dentro do próprio Colégio. Em primeiro lugar, merece destaque a

abertura para pessoas de baixo poder aquisitivo. estimulada, em grande parte, pela repercussão do documento de Medellín, principalmente no que dizia respeito à justiça, à paz e à pobreza. Aos poucos, alunos provenientes de diferentes classes sociais passaram a misturar-se dentro do Colégio, o que levou a duas grandes consequências: aumento no índice de evasão por parte dos alunos de classes mais abastadas e perda de receita. Além, é claro, do conflito interno que começou a tomar forma dentro da Instituição.

Em segundo lugar, merece destaque a retomada recente (2005/2010) de alguns dos espaços do Colégio, além do redirecionamento da proposta educacional para sua origem mais profunda, a missão verbalizada, agregando-a a perspectivas mais recentes de valorização do ser humano, com ênfase no Plano Pastoral Pedagógico. Poder-se-ia ressaltar aí uma particularidade de organizações de ensino de confissão religiosa: mais do que um plano político-pedagógico, trata-se de um Plano Pastoral Pedagógico.

Do ponto de vista do ambiente de negócios, o Colégio Arnaldo procurou reagir diante dos desafios verificados na realidade brasileira. Diante de mudanças com o vestibular unificado, o Colégio buscou parcerias com cursos preparatórios para o exame formando, logo em seguida, o terceiro ano integrado.

Outro aspecto foi a busca de solução para problemas econômicos, como as cessões das dependências do colégio para cursinhos e faculdades. Essas estratégias foram posteriormente modificadas, e o próprio colégio cancelou as antigas associações enquanto programava a criação de sua própria faculdade.

Ao seguir as orientações da Igreja, o Colégio provocou mudanças internas que limitaram sua ação no ambiente de negócios. Foram, no entanto, estratégias planejadas. Uma análise retrospectiva destas permite-nos identificar uma fase em que era fator emergente, principalmente como reação à experiência negativa do início dos anos 70.

As estratégias assumiram a condição de plano durante a reação às mudanças da Igreja Católica, nos anos 1970; diante da mudança no ambiente de negócios

educacionais, no entanto, estas passaram a ser construídas como posicionamento: tentando manter-se no mercado e buscando melhores condições econômicas, o Colégio recorreu a associações com cursinhos e ao aluguel das dependências para faculdades.

As estratégias podem ser observadas como um padrão, pois a orientação da Igreja Católica levou a organização a ter dificuldades econômicas e buscar alternativa para melhor inserção no mercado; porém, esta mesma orientação é, agora, retomada, tendo em vista os mesmos fins, com a adição, desta vez, de uma preocupação pelo retorno de valores religiosos à educação.

No conjunto dos fatos alencados no quadro dois, torna-se claro que há uma estratégia como perspectiva. Ao longo dos depoimentos e da análise da história da instituição, a busca pela preservação de valores religiosos mostra-se como um aspecto intangível dentro da perspectiva estratégica.

Essa síntese se coaduna crer numa organização que permanece como uma organização missionária. Apesar de assumir aspectos de outras configurações, essa forma prevalece ao longo do tempo, dada a natureza de cultura religiosa da ordem dos verbitas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral estudar a transformação organizacional da instituição Colégio Arnaldo, identificando os fatos ocorridos a partir de 1970 e o ambiente nele ocorrido, analisando as estratégias, bem como as mudanças no ambiente educacional do negócio.

Para a concepção e identificação desses objetivos, optou-se pelas fontes de evidências, quais sejam documentação, registros em arquivos e entrevistas, esta última consistindo em uma das mais importantes fontes de informação para o presente estudo.

Neste estudo de caso, após a transcrição das entrevistas foi feita uma análise de conteúdos, levando-se em conta as categorias previamente discutidas no referencial teórico, nas diferentes características do ambiente organizacional em que o colégio se inseriu e as estratégias criadas diante dessas transformações.

Quanto às mudanças no ambiente organizacional, destacaram-se dois aspectos: as mudanças no âmbito da Igreja Católica e as mudanças no setor de negócios educacionais.

As mudanças na Igreja Católica foram pautadas pela orientação de documentos produzidos a partir de diferentes eventos: Conferência Episcopal de Medellín (1968) e a proposta da Teologia da Libertação, Documento de Puebla (1969), Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB, 1992) e documento de Santo Domingo (1992).

Quanto ao setor de negócios educacionais, identifica-se que o colégio passou por mudanças também devido ao aumento de competitividade do setor, iniciando-se com os cursinhos pré-vestibulares e com a entrada de escolas secundárias no campo do ensino superior.

As mudanças no setor de negócios educacionais e os seus efeitos no Colégio Arnaldo foram divididos em períodos, a começar pelo ano de 1970, destacando-se como aspectos gerais desta trajetória as transformações no dito setor e na Igreja Católica.

Destaca-se, entre 1970 e 1974, a abertura do sistema de bolsas de estudo, a criação de cursos preparatórios para o vestibular e a admissão de uma faculdade dentro das instalações do Colégio Arnaldo, perdurando até 1978, quando a sublocação foi cancelada.

Em 1979, como marco estratégico, a instituição patrocinou aumentos de vagas para alunos, criando cursos do pré-escolar à 5ª série e, posteriormente, o 3º ano integrado. Nos anos de 1977, foi planejada a criação das faculdades, que teve licença para funcionamento a seguir e adquiriu reconhecimento em 2007.

Constatou-se que, com a mudança na orientação da Igreja Católica levou a organização a ter dificuldades econômicas e buscar alternativas para melhor inserção no mercado.

No conjunto, os quadros 1 e 2 apresentados neste estudo de caso tornam claro que há estratégias que podem ser caracterizadas como uma perspectiva. Apesar de assumir aspectos estratégicos de outras configurações, a configuração missionária prevalece ao longo do tempo, conforme a natureza de cultura religiosa da ordem verbita.

Em certo sentido, as premissas da escola de configuração abrangem aquelas das outras escolas de administração estratégica. Entretanto, é este caráter abrangente que distingue a escola de configuração descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, no livro *Safári da Estratégia* (2000, p. 226), quanto à organização missionária.

[...] quando uma organização é dominada por uma cultura forte, seus membros são encorajados a cooperar; assim, tende a haver uma divisão frouxa do trabalho, pouca especialização e uma redução na distinção entre gerentes de linha, grupos de assessoria, funcionários operacionais e assim por diante. Valores e crenças comuns a todos os membros mantêm unida a organização. [...]

Verificou-se que a educação verbita procura ter um espaço dinâmico entre o conhecimento científico e a experiência da fé, construindo, assim, espaço de diálogos e mecanismos para a efetivação de uma formação integral e do desenvolvimento humano comprometido com uma sociedade fraterna e justa.

Este “estudo de caso” buscou inferir e configurar as identidades decorrentes dos fatos históricos até 1970, e, daí em diante, as inferências e configurações foram produzidas, na medida em que este estudo procurou resgatar um processo histórico que remonta a 1912, com a fundação do Colégio Arnaldo. Nesse sentido, as informações colhidas nas entrevistas emergem de reflexões dos autores organizacionais.

O “estudo de caso” de uma instituição particular de ensino, relatado neste trabalho, não se esgota nas reflexões e contribuições registradas. Espera-se que seja útil como instrumento de futuras pesquisas para a confirmação da capacidade de prever comportamentos estratégicos.

Dentre as limitações desta pesquisa, devem ser destacadas: o fato de não terem sido entrevistados ex-professores em geral, que vivenciaram fases identificadas no trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p.12-24, mar./abr 1993.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações: propostas de Mapeamento Conceitual Integrativo**. São Paulo. Saraiva, 2008.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judithy; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2001.

ANDREWS, Kenneth R. O Conceito de Estratégia Corporativa. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap. 3 p. 78-84.

ANSELMO, Estevão. Estratégia planejada versus estratégia emergente e desempenho empresarial: um estudo de casos múltiplos. **Enanpad 2007**, Rio de Janeiro, p. 1-16, 22 a 26 set. 2007.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy** (New York: McGraw-Hill, 1965).

AUGUSTO, Paulo Otavio Mussi. **Estratégia e Ambiente: contribuição da Teoria Institucional**. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, p. 1-15, 22 a 26 set. 2007.

AZEVEDO, Marilena Coelho; COSTA, Helder Gomes. Métodos para avaliação da postura estratégica. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 1-18, abr./jun. 2001.

BEOZZO, José Oscar. **A Igreja do Brasil: de João XXIII a João Paulo II, de Medellín a Puebla**. Petrópolis: Vozes, 1994.

BERGER, Peter L. **O dossel sagrado – elementos para uma teoria sociológica da religião**. 5ª ed., SP: Paulus, 2004.

BOURDIEU, Pierre. **A miséria do mundo**. Tradução de Mateus S. Soares. 3ª edição. Petrópolis: Vozes, 1999.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.

CANÇADO, José Maria. **Colégio Arnaldo, uma escola nos trópicos**. Belo Horizonte: Editora Arte, 1999.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993

CÉSAR, José Vicente. **História da SVD no Brasil**. Belo Horizonte: SVD, 1995.
Compendio do Vaticano II – Constituições, decretos e declarações. RJ (Petrópolis): Vozes, 1991.

CHANDLER, A. D., Jr. **Strategy Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise** (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

CHANDLER, A. D. **The competitive performance of U.S. industrial enterprises since the Second World War**. Business History Review, v. 68, n. 1, 1994.

COLLIS, Jill; HUSSEY. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Congregação do Verbo Divino, Associação Propagadora ESDEVA, Província Brasil – Norte. **Projeto Pastoral Pedagógico**. Belo Horizonte: julho, 2010.

Conclusões da Conferência de Medellín, 1968: Trinta Anos depois, Medellín é ainda atual? São Paulo: Paulinas, 1998.

Compendio do Vaticano II – Constituições, decretos e declarações. RJ (Petrópolis: Vozes: 1991)

Constituições da Congregação do Verbo Divino, Roma, 2003

CONKE, Leonardo Silveira. **A estratégia na história: teorias e ferramentas estratégicas explicadas a partir dos fatos históricos do século XX.** Anpad, Recife/PE, p. 1-12, 21 a 23 jun. 2009.

CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R., BOWER, J. L. HAMERMESH, G. and PORTER, M. E. **Business Policy: Text and Cases.** 5th edition (Homewood. IL. Irwin, 1982).

DOWNEY, H. K; HELLRIEGEL, D; SLOAM, J. W. **Environmental uncertainly: the constraint and its application.** Administrative Science Quaterly, v. 20, p. 613-629, 1975.

DOWNEY, H. Kirk; IRELAND, R. Duane, **Quantitative versus qualitative: the case of environmental assessment in organizational.** In Administrative Science Quaterly, vol 24, no. 4, December 1979, pp. 630-637.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L.; **The causal texture of organizational environments.** Human Relations. V. 18, p. 21-32, 1965

FACULDADE Arnaldo. **Manual do professor.** Belo Horizonte: Arnaldo, 2007.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GODOY, Arilda S., **Pesquisa quantitativa: tipos fundamentais.** In: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, Mai./Jun. 1995b, p. 20-29.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa quantitativa em Ciências Sociais.** Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Record, 1997.

GOMES, Josir Simione. **O método de estudo aplicado à gestão de negócios.** São Paulo: Atlas, 2006.

GÓMEZ, G.R; Flores, J; JIMÉNEZ, E. **Metodologia de la investigación cualitativa.** Malagada: Ediciones Aljibe, 1996.

GUBA, E. G., & Lincoln, Y. S. **Competindo paradigmas na pesquisa qualitativa.** Em N. K. Denzin & Y. Lincoln S. (Eds.), Manual da pesquisa qualitativa. London: Sage.1994

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANNAN, M. T. and FREEMAN, J. **The Population Ecology of Organizations.** American Journal of Sociology (82, 5, 1977: 929-964)

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JANSSEN, Arnaldo. **Uma vida a serviço da missão.** Roma: Sociedade do Verbo Divino, 2003. Constituições da Congregação do Verbo Divino, Roma, 2003.

MANNING, Peter K., **Metaphors of the field: varieties of organizational discourse.** In: Administrative Science Quaterly, vol. 24, no. 4, December 1979, pp. 660-671.

MARUTTO, Benito. **Carisma missionário de Padre Arnaldo Janssen.** Ponta Grossa: SVD, 1989.

MEIRELES, Anthero de Moraes; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégica.** In: Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), 2., 2005, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 8-10 jun. 2005.

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

MINTZBERG; Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H; McHUGH,A **.Strategy formation in an Adhocracy.**In: Administrative Science Quartely (30,1985: 160-197)

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995

Missionários da Congregação do Verbo Divino – **Nossa História Nossa Missão**. Belo Horizonte – MG, 2000.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo: Record, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PETTIGREW, A. M. **The Awakening Giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries** (Oxford: Basil Blackwell, 1985)

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors** (New York: Free Press, 1980).

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRADO, Eleutério F. S. **Um estudo sobre a compreensão da economia como ciência**. Tese de livre-docência. Universidade de São Paulo, Junho de 1990.

QUINN, J. B. **Managing Strategies Incrementally**. Omega: The International Journal of Management Science. (10, 6 1982: 613-627)

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUBIO, Alfonso García. **Elementos de Antropologia Teológica**. Petrópolis: Vozes, 2004.

SANTOS, Luiz Carlos dos *et al.* **Estratégia competitiva e posicionamento estratégico: um estudo no setor de confecções de Divinópolis – Minas Gerais**. Enanpad, Rio de Janeiro, ESO 1529, p. 1-17, 2003.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2ª edição. São Paulo: EPU, 1987.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S.; PAVAN TORRES, Alexandre. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Recihmann & Affonso Editores, 2003.

SELZNICK, Philip. **TVA and the Grass roots**. Berkeley, CA: University of Califórnia Press, 1949.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration. A Sociological Interpretation** (Evanston, IL: Row, Peterson, 1957)

SOUZA, Charles D'. **Ao encontro do outro – uma leitura missionária das constituições da Congregação do Verbo Divino**. São Paulo: Sociedade do Verbo Divino, 1997.

SIMON, H. A. **Administration Behavior** (New York: Macmillan, editions 1947 and 1957).

SIMON, H. A. **Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion**. Academy of Management Executives (1, February 1987: 57-64)

STONER, James A F; FREEMAN, R Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1994.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005

THOMPSON, J. D, **Dinâmica organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão & Deborah Moraes ZOUAIN (org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2006

VON BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.

VON NEUMANN, John, e Oskar Morgenstern. 1944. **A Teoria dos Jogos e Comportamento Econômico**. 2. ed. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1947.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.