Artigo científico

Luciane Weber Baia Hees[1], Lenita Kaufmann Loura[2], Maquir Francisco de Oliveira[1], Marcel Edner Barreto[3], Rosangela Marques de Santana[1], Sergio Klein[1]
[1]Centro Universitário Adventista de São Paulo – Engenheiro Coelho
[2]Escola Adventista de Paulínia
[3]Centro Universitário Adventista de São Paulo – Hortolândia

Gestão participativa: uma proposta de ações integradas ao Modelo DMAIC

Participatory management: a proposal for integrated actions to the DMAIC Model

Resumo. Este estudo tem por objetivo discutir a gestão participativa no contexto escolar. A gestão participativa no contexto escolar é uma possibilidade a ser praticada envolvendo a equipe administrativa, funcionários, professores, alunos, pais e comunidade, com o objetivo de promover ações, visando a reflexão, integração, inovação, através do diálogo, da contribuição pessoal e da colaboração de todos em busca de tornar a educação mais efetiva e eficiente para atender às necessidades e metas dos estudantes, da família, da escola e da comunidade sendo o gestor o líder mediador, motivador e responsável pelas ações a seres desenvolvidas. Utilizou-se de uma metodologia exploratória bibliográfica sobre o tema. Para tanto, foi elaborado um organograma com elementos de ações voltadas a gestão participativa, utilizando como parâmetro o modelo DMAIC, correlacionando com os princípios de gestão participativa segundo Libâneo (2013). **Palavras-chave:** Gestão participativa, Princípios, Implantação, DMAIC.

Abstract. This study aims to discuss participatory management in the school context. Participatory management in the school context is a possibility to be practiced involving the administrative staff, employees, teachers, students, parents and community, with the objective of promoting actions, aiming at reflection, integration, innovation through dialogue, personal contribution and of the collaboration of all in the quest to make education more effective and efficient to meet the needs and goals of students, family, school and community being the manager the mediator, motivator and responsible for actions to developed beings. An exploratory bibliographical methodology was used on the subject. For that, an organization chart was elaborated with elements of actions focused on participatory management, using as a parameter the DMAIC model, correlating with the principles of participatory management according to Libâneo (2013). **Keywords:** Participatory management; Principles; Implantation; DMAIC.

Introdução

O estudo da gestão em uma instituição escolar, caracterizada como um sistema de trabalho, não é atual. Existem pesquisas sobre gestão escolar que faz referências aos precursores da escola nova, desde a década de 1930. Segundo aponta Libâneo (2001), essas pesquisas aconteceram no campo da Administração Escolar, com foco nos aspectos burocrático e operacional, fazendo com que a organização escolar se assemelhasse à organização de uma empresa.

A instituição escolar com base no modelo organizacional empresarial, é conhecida por uma gestão que atua de forma técnica, objetiva e que possui um conjunto de medidas envolvendo o processo de informação, planejamento e execução com o intuito de alcançar os resultados. Sendo assim, esta gestão é caracterizada pela centralização do poder na pessoa do gestor, onde as decisões ocorrem de forma hierárquica dos cargos, e há um baixo índice de participação das pessoas que trabalham na escola. O planejamento e controle são feitos de cima

para baixo, baseiam-se em normas e regulamentos, e há valorização maior às tarefas do que às pessoas.

Entretanto, no sistema de gestão participativa, é privilegiada a gestão coletiva com ênfase nas pessoas ao invés das tarefas, sendo menos centralizadora, mais democrática, envolve funcionários de diferentes funções, os pais, comunidade, trabalham para uma responsabilidade coletiva, apoiado nas experiências das pessoas, promovendo interações sociais.

Uma organização escolar não pode ser tratada como algo imparcial e operativo, um item indiferente a ser analisado, todavia, precisa ser entendida como uma composição de caráter social, tratada com propósito pelos docentes, discentes, pelos pais e os membros da comunidade adjacentes, além de mencionar que a organização escolar não seria estereotipada por sua função no mercado, mas por sua preocupação no interesse público (LIBÂNEO, 2001, p.1).

Contudo, não significa que o sistema de gestão participativa seja desprovido de elementos internos como planejamento, objetivos, normas, controle, avaliação, dentre outros, tudo isso faz parte da gestão que ocorre nas relações solidárias, respeitando objetivos sociais e culturais da sociedade.

Assim, para uma gestão ser eficiente é necessário o envolvimento de todos, uma participação efetiva dos interessados, gestores, pais, alunos, funcionários, professores e representantes da comunidade. Portanto, o objetivo desse estudo é propor estratégias de implantação de uma gestão participativa no ambiente escolar, segundo os princípios e concepções da gestão democrática-participativa de Libâneo (2013).

Gestão Educacional

O modelo de gerenciamento no sistema capitalista consiste em um processo administrativo cuja realização das atividades ocorrem em função dos objetivos propostos. Esse formato contempla funções como planejamento, organização, execução e controle, sendo aplicado nas empresas em geral, bem como nas escolas. No entanto, diante da reestruturação capitalista mundial, as instituições escolares vêm sendo pressionadas a repensar seu papel, em especial o modelo de gestão.

Nesse sentido, é necessário refletir no conceito de escola, pois de acordo com Libâneo (2013, p.117) “escola é lugar de compartilhamento de valores e de aprender conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afetivas éticas, estéticas”. Nesse sentido, os resultados da formação do indivíduo e suas competências, contribuiriam para a participação na vida social, econômica e cultural.

De acordo com Lück (2006, p.34) a gestão educacional deve ter novo significado, “resulta um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, considerando o todo em relação com as partes e destas entre si, promovendo maior efetividade do conjunto”. No entanto, para desenvolver uma gestão democrática as relações interpessoais devem estar voltadas para os interesses coletivos, ter a participação de todos, o gestor não deve confundir ser democrático com liberalidade, defende Paro:

> Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem

> parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir "ditador democrático" (PARO, 2006, p.18-19).

Para que a aplicação do conceito de gestão participativa tenha resultados na prática, há que se desenvolver um processo de gestão compartilhada, colaborativa, com o envolvimento de todos os interessados, os gestores, os professores, os alunos, os colaboradores, os pais e/ ou responsáveis e a comunidade, adquirindo um formato democrático, assim sendo, "a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação" ressalta Libâneo (2013, p.120).

Existem inúmeras vantagens em se ter uma equipe que trabalhe de forma compartilhada para alcançar seus objetivos propostos pela organização, conforme as concepções de Libâneo (2013). A junção de talentos distintos para a realização de tarefas permite que a equipe conclua sua atividade com rapidez e eficácia. No entanto, segundo Fantini (2003, p.24) existem alguns riscos ao implantar esse tipo de gestão no qual o responsável deve estar alerta.

O primeiro perigo apontado pela autora supracitada é a falta de informação entre os departamentos que poderá acontecer pelo interesse de cada gestor em resolver o "seu" problema. Isso pode gerar um grande problema para a instituição escolar, uma vez que cada setor enxerga uma solução particular e não corporativa. O desafio aqui é manter todos os envolvidos num único objetivo comum.

Para Fantini (2003, p.25) "as linhas de comunicação" vão se distanciando e provoca uma demora maior nas tomadas de decisões por parte de quem está na ponta. Isso provoca certa insatisfação por parte de quem está em um nível inferior e não faz parte do processo decisório. Ela ainda acrescenta que por haver um maior número de pessoas envolvidas a possibilidade de erros e distorções acaba aumentando significativamente. Com isso o gestor terá que buscar uniformidade entre seus colaboradores, o que provoca falta de competitividade e inibindo a iniciativa, a criatividade e o comprometimento.

Essa estrutura encontra barreiras em qualquer organização, por isso é preciso haver um sistema estruturado que seja capaz de "atender eficazmente os detalhes concretos do nível operatório" (FANTINI, 2003, p.26). Embora seja um excelente sistema de gestão é preciso conhecer muito bem sua equipe para conseguir assegurar uma sinergia eficaz que traga resultados significantes num menor espaço de tempo.

Nunes (2011) afirma que a falta de competência suficiente por parte dos colaboradores pode não ajudar muito no processo de administração participativa, pois uma equipe capacitada faz a diferença. O autor ainda reforça que deve haver clareza na comunicação para que todos os envolvidos possam compreender com clareza os objetivos propostos, evitando distorções no pensamento coletivo.

Embora Libâneo (2013, p.119) defenda a importância da autonomia como fundamento da gestão democrático-participativa, o autor reconhece a limitação desse poder nas instituições, especialmente as escolas públicas, por sua dependência de políticas públicas e de gestão pública. Assim, se por um lado existe a preocupação de se ter autonomia para melhor gerir os recursos,

por outro pode gerar descaso do poder público no tocante às suas obrigações para com a instituição. O autor afirma que “essa articulação nem sempre se dá sem problemas”.

Contudo, faz-se necessário refletir sobre a gestão participativa, a despeito dos desafios e sob a ótica dos incentivos que a Lei 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação oferece para estabelecer a relação gestor e comunidade escolar.

Gestão Participativa

Ao nos referirmos a educação, encontramos nela várias funções que vão desde a formação do indivíduo, através das suas relações sociais, até a sua formação plena no sentido moral e ético, com a aquisição de conhecimento e habilidades para a vida. Sendo assim, indivíduo de maneira integral, que vise o desenvolvimento dos aspectos cognitivos, afetivos, físicos e sociais.”

No Brasil redemocratizado pós regime militar (1964 -1985) foi inspirado pela constituição federal de 1988, que apresentou a gestão democrática do ensino público, na forma da lei (Art. 206, Inc.VI) introduziu-se a gestão participativa na LDB, lei 9.394/96, sendo este conceito amplamente discutido e estudado desde então. A LDB regulamenta a gestão democrática do ensino, contribuindo para que as leis aplicadas na educação ofereçam autonomia a cada escola para um planejamento das atividades de cada instituição com a participação da comunidade, do gestor, dos pedagogos, dos alunos e servidores da mesma.

É preciso reconstruir o processo de educação onde a comunidade deixa de ser o ambiente que circula a escola e passa atuar em conjunto com os gestores da mesma, para isso é necessário o engajamento da sociedade e a gestão participativa abre o espaço para esta interação entre a comunidade e a escola, não é possível alcançar esta meta se não houver engajamento de todas as partes envolvidas na gestão democrática ou participativa, para Lück:

> Sua prática envolve o estar presente, o oferecer ideias e opiniões, o expressar o pensamento, o analisar de forma interativa as situações, o tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, com base em análises compartilhadas e envolver-se de forma comprometida no encaminhamento e nas ações necessárias e adequadas para a efetivação das decisões tomadas. Em suma, participação como engajamento implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação visando promover os resultados propostos e desejados (LÜCK, 2013, p.47).

Segundo Paro (2014, p 50) duas grandes ameaças que rondam a educação são: “1) a razão mercantil que orienta as políticas educacionais e 2) o amadorismo dos que ‘cuidam’ dos assuntos da educação.” Neste contexto o efeito mercantil visa a transferência de valor a educação como um serviço e a formação para o mercado de trabalho, sendo assim a gestão participativa contribui para a formação do indivíduo pensante e não somente a mão de obra que irá servir ao mercado, é na escola que se forma o ser pensante que irá fazer da educação o meio para enfrentar o amadorismo empírico que ele mesmo apresenta como a segunda ameaça.

Princípios da Gestão Participativa

O modelo de gestão participativa requer do gestor conhecimento, capacidade, flexibilidade, organização, integração, dentre outras habilidades, além disso, a intencionalidade é fundamental para a projeção e execução dos objetivos no rumo em que se deseja alcançar. Assim sendo, o processo de gestão participativa requer do administrador uma postura de liderança em que o envolvimento com as partes interessadas ocorre de maneira colaborativa, não impositiva, há maior valorização com o coletivo. As escolas precisam passar por reformas administrativas:

> (...) tornar as escolas eficazes torna-se então, a principal meta das reformas, o que por sua vez, implicaria, adotar também uma outra visão de gestão escolar, que sinalizasse para a emergência de uma nova cultura na escola, ancorada em três eixos: a descentralização, a autonomia e a liderança escolar. (FONSECA; *et.al.,* 1995, p.53)

Libâneo (2013, p.118-122) afirma que a gestão participativa requer organização e conhecimento, e por sua complexidade faz-se necessário aplicação de alguns princípios:

- *Autonomia* – Poder de decisão sobre objetivos e forma de organização;
- *Relação orgânica/direção e participação dos membros da equipe escolar* – Compartilhar a direção, forma participativa da gestão, decisões coletivas sob a liderança do gestor;
- *Envolvimento da comunidade no processo escolar* – Participação de representantes da comunidade nos processos decisórios e serviços prestados, influenciando em decisões políticas junto ao Poder Legislativo, em projetos de Lei que atendam melhor às necessidades educacionais locais;
- *Planejamento de tarefas* – Esforço coletivo dos membros da escola para discutir e analisar o plano de ação ou projeto pedagógico como instrumento unificador das atividades escolares, visando alcançar tanto os resultados e ações pedagógicas da escola, quanto os objetivos da administração;
- *Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar* – Valorização do desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e competência técnica a toda a equipe escolar. Possibilitando a participação dos docentes em suas experiências;
- *Utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações* – Procedimentos de gestão baseados na coleta de dados e informações reais e seguras, na análise global do problema, como a verificação da qualidade das aulas, cumprimento do programa, qualificação e experiência dos professores, características socioeconômicas e culturais dos alunos, resultados dos trabalhos, saúde dos alunos, adequação de métodos e procedimentos didáticos. Possibilitando que todos tenham acesso às informações por meio de canais de comunicação;
- *Avaliação compartilhada* – Avaliação mútua entre direção, professores e comunidade, participação de todos na avaliação das decisões e procedimentos organizativos;
- *Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns* – Mudança no sistema de relações interpessoais, incentivo e valorização a qualidade de trabalho individual, promovendo clima amistoso de trabalho e relações baseadas no diálogo, consenso, respeito.

Contudo, Libâneo (2001, p.21) ressalta que apesar da autonomia no formato de administração menos autoritária e centralizadora, no processo de gestão participativa "a participação de todos os membros da escola nos processos decisórios não exclui a necessidade de planejar, de administrar, de coordenar o trabalho das pessoas, de acompanhamento e de avaliação sistemática do trabalho escolar".

Propostas de Implantação de Gestão Participativa

Segundo Libâneo (2013, p.118) uma vez que a escola consiste em uma instituição social interdependente de relacionamentos e recursos, "qualquer modificação em sua estrutura ou em suas funções, projeta-se como influência benéfica ou prejudicial à instituição". Portanto, nesse complexo trabalho, a gestão necessita de organização e conhecimento para adoção de métodos que atendam à realidade da escola.

Para que os objetivos propostos de uma gestão participativa sejam alcançados é necessário esforço coletivo, ação racional, estruturada e coordenada. Pois, assim sendo, "uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo" (LIBÂNEO, 2010, p.7).

De acordo com Libâneo (2010) na concepção de gestão participativa, são destaques alguns instrumentos que auxiliam na ação para alcançar objetivos escolares:

- *Planejamento* – Explicitação de objetivos, antecipação de decisões;
- *Organização* – Racionalização dos recursos, realizar o que foi planejado;
- *Direção/coordenação* – Esforço coletivo do pessoal da escola;
- *Formação continuada* – Capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais;
- *Avaliação* – Comprovação e avaliação do funcionamento da escola.

O método DMAIC é um modelo desenvolvido para ser aplicado em processos de gestão, a fim de melhorar seus desempenhos através de etapas que servem para direcionar as atividades propostas. O método DMAIC é composto por cinco etapas: Define (definir), Measure (medir), Analyse (analisar), Improve (melhorar) e Control (controlar) (BRAITT, FETERMANN, 2014; SCHEFFER, et al., 2017) (Tabela 1).

Tabela 1 - Etapas que compõem o método DMAIC.

Etapa do DMAIC	Exemplos de Atividades das Etapas do DMAIC
Define – Definir	Descrever problemas; definir metas; definir participantes, etc.
Measure -Medir	Identificar problema; planejar coleta de dados, etc.
Analyse - Analisar	Analisar dados coletados; priorizar causas dos problemas, etc.
Improve - Melhorar	Gerar ideias de soluções; elaborar e executar plano, etc.
Control - Controlar	Avaliar alcance da meta; definir ações corretivas, etc.

Fonte: Werkema, 2006 *apud* Scheffer *et al*. 2017. Adaptado pelos autores.

Alguns elementos podem ser aplicados no processo de implantação da gestão participativa observando a estrutura da escola e suas necessidades, dessa maneira, buscou-se atender a proposta deste trabalho elaborando um organograma seguindo os princípios concebidos por Libâneo e correlacionando o modelo DMAIC (Figura 1), resultando em etapas para atividades gerenciais conforme o conceito de gestão participativa.

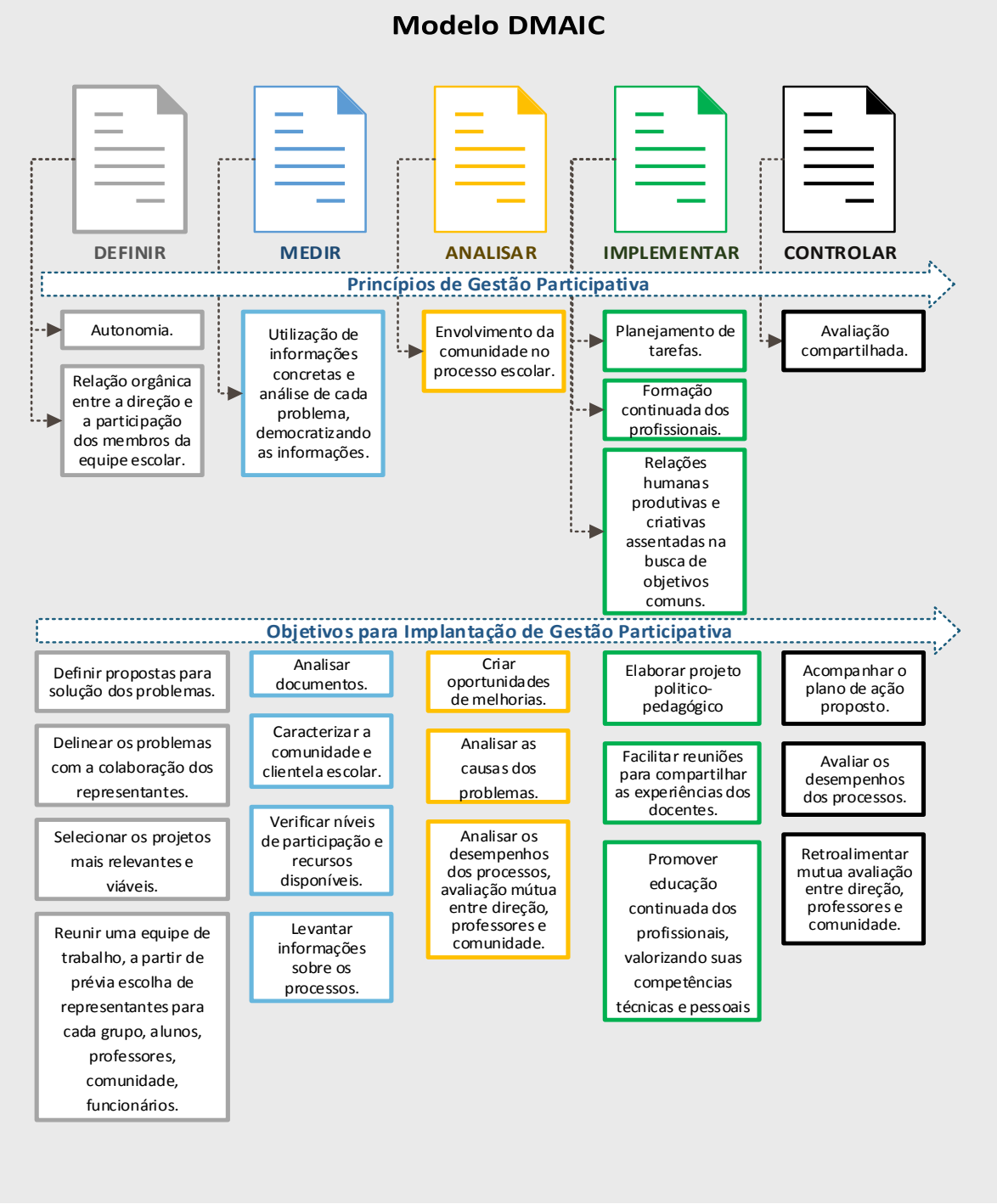


Figura 1 - Modelo DMAIC. Fonte: Elaborado pelos autores.

O modelo elaborado levou em consideração os elementos dos processos DMAIC como parâmetro para execução das atividades no ambiente escolar. Ressalta-se que, a gestão participativa não pode estar presa a um modelo, embora sirva de referência, pois cada escola constitui um espaço multidimensional específico, deve-se refletir no seu entorno, nas expectativas dos alunos, da comunidade e dos educadores. Assim sendo, as habilidades do gestor são imprescindíveis quanto a flexibilidade na administração de recursos e pessoas, compartilhando valores, aprendendo conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afetivas éticas, estéticas.

Conclusões

A gestão participativa tem sido uma proposta de mudança para a elaboração e execução das atividades efetivas nos espaços escolares, com o objetivo de serem mais adequadas as suas realidades sociais, econômicas e culturais, promovendo o desenvolvimento integral dos alunos, bem como suprindo suas necessidades.

Para tanto, a figura do gestor torna-se relevante como líder, incentivador e mediador das ações, buscando propostas e soluções que atendam às necessidades dos alunos, dos educadores, dos professores, dos funcionários e da comunidade, nas relações de comprometimento de todos os envolvidos na educação.

Contudo, não se pode afirmar ou sugerir um modelo pré-fixado ou formato imutável para uma gestão escolar participativa, visto se tratar de contextos escolares diferentes e realidades diferentes, em um país cuja diversidade se faz presente. Assim, na gestão participativa, a responsabilidade, a colaboração, a participação dos interessados é fundamental para o engajamento na formação e educação dos alunos.

Portanto, diante da relevância deste tema sobre a gestão participativa, que as ações nas instituições escolares sejam lideradas pelo gestor junto a todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, visando um melhor desenvolvimento do educando; percebemos através deste estudo, a importância do papel do gestor na liderança frente à diversidade de necessidades, uma vez que o seu posicionamento pode significar um grande diferencial na escola.

Referências bibliográficas

BRAITT, Bruno; FETTERMANN, Diego de Castro. Aplicação do DMAIC para a melhoria contínua do sistema de estoque de uma empresa de informática. *Produto & Produção*, v. 15, n.4, p.29-41, dez. 2014.

FANTINI, Tânia Sueli. *A Gestão Compartilhada como elemento fundante da Escola Comunitária*. Itajaí, SC, 2003.

FONSECA, João Pedro; NASCIMENTO, João Francisco; SILVA, Jair Militão. Planejamento Educacional Participativo. *Revista da Faculdade de Educação,* São Paulo, v. 21, n. 1, pp. 79-112, jan/jun. 1995.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6 ed. rev. e ampl. São Paulo: Editora Heccus, 2013.

_____. *Pedagogia e pedagogos: Inquietações e buscas*. Educar – UFPR, Curitiba, n. 17, p. 153-176, 2001.

_____. *O Sistema de organização e gestão da escola*. 2010. Disponível em: <https://acervodigital.unesp.br/handle/123456789/32> Acesso em: 13/10/2018.

LÜCK, Heloísa. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. 11 ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

NUNES, Iran Barros. *Administração participativa: vantagens e dificuldades*. Comunidade ADM, 2011. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/administracao-participativa-vantagens-e-dificuldades/55429/ Acesso em:14/10/2018.

SAMISTRARO, Lisângela Bueno. *Caderno Pedagógico – PDE- A Contribuição da Gestão Escolar Democrática e Participativa para o Sucesso do Ensino e Aprendizagem no Processo Pedagógico*. Paraná, 2014. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2014/2014_unespar-uniaodavitoria_gestao_artigo_lisangela_fonseca_bueno.pdf Acesso em: 15/10/2018.

SCHAFFER, Rayane Carla; ROCHA, Rony Peterson; BELINE, Ederaldo Luiz. Aplicação do método DMAIC para acompanhamento e controle de atraso na entrega de pedidos de clientes em uma empresa. *Revista Técnico-científica do CREA-PR*, p.1-33, Setembro, 2017. Disponível em: < http://creaprw16.crea-pr.org.br/revista/sistema/index.php/revista/article/viewFile/265/146> Acesso em: 15/10/2018.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

_____. Diretor Escolar, educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

[1]Luciane Weber Baia Hess; Doutora em Psicologia da Educação; luciane.hees@ucb.org.br;

[3]Maquir Francisco de Oliveira; Pós-graduando em Controladoria e Finanças e Docência Universitária; maquir.oliveira@ucb.org.br;

[5]Rosangela Marques de Santana; Pós-graduando em Docência; rosangelatecnutri@hotmail;

[6]Sergio Klein; Mestre em Teologia; sergio.klein@ ucb.org.br;

[1,3,5,6]Centro Universitário Adventista de São Paulo – Engenheiro Coelho; Estrada Municipal Pastor Walter Boger, S/N – Lagoa Bonita I – Engenheiro Coelho – SP, 13445-970.

[2]Lenita Kaufmann Loura; Pós-graduanda em Psicopedagogia e em Métodos e Técnicas de Ensino; Escola Adventista de Paulínia; Rua Álvaro Ribeiro, 250 - Jardim de Itapoan - Paulínia - SP, 13140-250; lenita.loura@gmail.com.

[4]Marcel Edner Barreto; Pós-graduando em Gestão Escolar e Treinamento Desportivo; Universidade Adventista de São Paulo; Rua Pastor Hugo Gegembauer, 265 - Parque Ortolândia, Hortolândia - SP, 13184-010; marcel.barreto@ucb.org.br.

Este artigo:
Recebido em: 10/2018
Aceito em: 07/2019

Como citar este artigo:

HESS, Luciane Weber Baia et al. Gestão participativa: uma proposta de ações integradas ao Modelo DMAIC. *Scientia Vitae*, v.7, n.25, p. 19-28, jul./set. 2019.