

Contribuições para a construção da teoria de gestão: estudo de caso.

COLENCI JR, Alfredo, colenci@terra.com.br

GUIDIO, Ana Maria Fernandes, anaguidio@yahoo.com.br

TREVELIN, Ana Teresa

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Resumo

Uma proposta de gestão em educação, em unidade produtiva de uma Instituição Educacional, pode ser fonte de estudo para analisar os conceitos gestão, gestão educacional e suas interfaces com os conceitos qualidade e gestão com pessoas, e pode contribuir para a compreensão e para a construção coletiva destes, em uma equipe. Nesta perspectiva, o grupo e o gestor, ao desenvolverem o trabalho, realizarem atividades e tarefas e ao reconhecerem o clima, a cultura, as diretrizes, as propostas, as políticas e os programas da Instituição e ainda, as metas, os objetivos, os desafios e as possibilidades da Unidade, vão construir uma forma de operar e de inter-relacionar, que inseridas no contexto acima, possam viabilizar conquistas, atendendo, de um lado, as expectativas institucionais e de outro, os anseios e necessidades de aprendizagem e de desenvolvimento dos envolvidos. A proposta de gestão vai viabilizar que os integrantes da equipe participem efetivamente, e que as potencialidades e as personalidades sejam consideradas, o gestor vai criar condições para que as metas sejam perseguidas e que novos desafios possam vir a ser percebidos e superados. Para avaliar se há e como se dá no grupo, o reconhecimento dos conceitos, foi desenvolvido um formulário para levantamento destas informações. Os resultados foram avaliados por grupos de cargos e funções: grupo de atendimento ao cliente, grupo de suporte e logística, grupo de docentes (os professores) e grupo de coordenação (pedagógico, de administração e de registros educacionais). Os resultados possibilitaram conhecer e avaliar como se dá na equipe o reconhecimento dos conceitos e outras questões exploradas; e se, de fato, o resultado pode contribuir com a afirmação de que é possível construir compreensão coletiva de conceitos em um grupo, segundo a prática de gestão observada.

Palavras-chave: Gestão, Qualidade, Gestão com Pessoas, Senac – SP.

A) Introdução:

Este trabalho, cujo tema é “Contribuições para a Construção do Conceito de Gestão em Educação e a Experiência em uma Unidade do Senac – SP”, tem por objetivo identificar informações relevantes referentes aos temas Gestão, Gestão Educacional, sua prática e interfaces com os temas, Educação, Pessoas, Equipe, Qualidade, seu histórico e sua importância na construção desses conceitos no trabalho, no processo de desenvolvimento de um grupo e nos resultados obtidos em

uma Unidade do Senac no Estado de São Paulo e avaliar também a estratégia de gestão observada e encaminhar algumas contribuições para a Instituição.

A hipótese a ser verificada é de que Gestão pode ser concebida como um processo coordenado de desenvolvimento de grupo; e que participar desse processo pode facilitar a construção de um entendimento ou de um conceito coletivo desta prática.

Em uma visão histórica e resgatando informações, segundo Vieira (2003), desde Taylor e Fayol até hoje, surgiram concepções e abordagens sobre vários aspectos relacionados com gestão, como por exemplo: informações, pessoas, processos, produtos, formas de planejamento e de interação e, durante todo o século, constatou-se que os sistemas educacionais foram influenciados pelas mudanças no modo de produzir e de gerir empresas, empregando muitos conceitos que transitaram da área produtiva e econômica para a educacional.

¹Emergindo dos estudos realizados por Taylor e Fayol, no início do século passado, o modelo de administração científica consolidou-se nas organizações escolares há décadas e, atualmente, ainda continua a ser o dominante, muito embora possa ser considerado uma forma de gestão ultrapassada para a maioria das organizações voltadas para o trabalho com o conhecimento (VIEIRA, 2003, p.39).

No Brasil dos anos 70, o uso do termo gestão tinha relação direta com uma posição dentro da estrutura hierárquica. Os administradores eram os principais dirigentes e trabalhavam principalmente com planejamento. Já os gerentes eram aqueles que ocupavam posições intermediárias, conduzindo e supervisionando pessoas que trabalhavam com a operação da produção, dos processos administrativos e outros.

No Brasil dos anos 90, a palavra gestão era vista como um “modo” de gerência participativa que foi se adaptando às diferentes situações.

Para Choo (2003): Na dinâmica e mutável “sociedade do conhecimento” deste início de século, a organização do conhecimento exerce papel central e decisivo, torna a empresa sustentável, com condições de desenvolver-se em permanente disposição para aprender e inovar e propicia a capacidade de lidar com informações e transformações.

Segundo Perrenoud (1999), a educação, neste contexto, deverá identificar os novos paradigmas e criar condições para que cada um identifique o que é relevante, construa uma visão de futuro e aplique conhecimentos; deverá ainda, capacitar-se para a construção de cenários alternativos e de possíveis trajetórias educacionais formativas.

Gestão e gestão educacional: conforme Alonso (2003), “gestão educacional” é um conceito que tem suscitado polêmica nos meios educacionais. Outros autores, porém, mostram a adequação do conceito às diversas realidades organizacionais e à conveniência de sua utilização frente aos novos paradigmas e aos novos desafios que a gestão da educação vai encontrar.

²O exercício da liderança é fundamental para a realização de um trabalho coletivo articulado, capaz de despertar o envolvimento e o compromisso de todos os membros da comunidade escolar e com reflexos importantes na comunidade externa (VIEIRA et al, 2003, p.14).

Lück (2002), por exemplo, assinala que gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional, acompanhando as mudanças de paradigma. E, ainda, que o conceito de gestão está associado ao fortalecimento do processo de democratização do processo pedagógico, está associado à participação responsável de todos os envolvidos nas decisões e na efetivação das mesmas mediante compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos.

Estas considerações remetem a uma proposta da Escola como um organismo dinâmico e vivo, contextualizado e, de certo modo, dependente do conjunto de pessoas que participam de sua administração ou gestão.

³É necessário que se reconheçam os múltiplos aspectos de que se reveste essa função, em que se inclui a utilização pedagógica dos modernos recursos da tecnologia na busca de melhores resultados em termos de ensino e aprendizagem, bem como no uso dessa tecnologia na gestão participativa, no desenvolvimento de sistemas de informação que subsidiam a avaliação e a tomada de decisões compartilhada (VIEIRA et al, org., 2003, p.15).

Segundo Costin (2003), a produção intelectual humana – cultural, artística e tecnológica – é o principal motor do progresso econômico e social. Organizações e sociedades mais desenvolvidas tendem ser aquelas que atraem talentos e propiciam um ambiente que formula a inovação, entendida como a capacidade de experimentar, mesclar e criar o novo, aliando criatividade e capacidade empreendedora e realizadora.

⁴Neste novo ambiente organizacional, os principais recursos para a obtenção de bons resultados e o cumprimento dos objetivos pretendidos são o acesso à informação e a capacidade de sua manipulação e análise, não somente pela Direção e Coordenação, mas por todos os elementos envolvidos na formação dos alunos (VIEIRA, 2003,p.132).

O gestor educacional deve formular e implantar estratégias neste ambiente em constante transição e alinhar as competências humanas aos negócios educacionais da instituição. “Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização” (SCHIRATO, 2006, p.235).

Neste sentido, a proposta do Senac - SP prevê a assimilação desse processo de gestão como processo de desenvolvimento de grupo com qualidade, gestão com pessoas, que gere ações de multiplicação de experiências significativas e relevantes.

Administrar ou gerir uma unidade do Senac-SP implica em uma prática gestora afinada com todos os objetivos institucionais, com a missão, com os compromissos e metas propostos; significa adotar todos os procedimentos e orientações, conforme as diretrizes institucionais propostas a cada ano, entender o novo papel a ser desempenhado à frente do grupo de pessoas, a fim de estabelecer a mobilização e a energia necessárias à prática educacional formadora e transformadora das pessoas e criadora de conhecimento.

Segundo Porter (1992), a forma como se dá a gestão de pessoas pode ser uma chave para a vantagem competitiva, pode afetar o processo, o produto e o resultado de uma empresa.

A gestão deve rever seus princípios e valores e transformar-se, passando de gestão de pessoas para gestão com pessoas, e nesta nova perspectiva pode criar uma rede de resultados, em progressão não linear, que vai estabelecendo e produzindo resultantes e, a cada conexão, criando novas informações e possivelmente novos conhecimentos.

Conforme Terra (2003), trabalhadores do conhecimento são aqueles que processam (criam, organizam, validam e usam) conhecimento. Nesta perspectiva os erros são valorizados como experiências de aprendizado e de formação de consciência de grupo. A tecnologia deverá dar suporte aos processos de informação e de transformação. Na Educação, a tendência será a de criar situações de aprendizagens que visem despertar o espírito individual e desenvolver a postura de “despertar possibilidades em outros”.

⁵Se entendermos que ensinar é projetar atividades sociais com o fim deliberado de que alguém aprenda algo [...], temos de admitir que possivelmente a maior parte de nossas aprendizagens cotidianas são produzidas sem ensino e inclusive, sem consciência de estar aprendendo (POZO, 2002, p.56).

O processo de transformação da sociedade, das tecnologias e as exigências do mundo produtivo, interativo e globalizado são requisitos para que a educação comece a lidar com essa perspectiva de atuação em todos os seus níveis ou, rapidamente, deixará de cumprir seu papel de agente catalisador e transformador tão esperado pela sociedade e comunidade, profissionais, associações de classe e grupos profissionais de várias naturezas.

⁶Como, porém, transformar a escola de hoje em um espaço articulador e produtor de conhecimento, aberto à comunidade e integrado ao mundo? Como pode se dar a gestão de informações e conhecimentos na escola? Como preparar a escola para realizar a gestão de informações, conhecimentos e tecnologias disponíveis? (ALMEIDA, 2003, p.114).

Para Dutra (2002), as pessoas e as organizações são parceiras em um processo contínuo de troca. A organização transfere seus conhecimentos para as pessoas, preparando-as para novas situações profissionais. As pessoas transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a para enfrentar novos desafios.

⁷[...] Vive-se com intensidade uma experiência de aprendizagem [...] uma lenta acumulação de fatos, reflexões, intercâmbios e saberes vai-se desenrolando, vai ganhando forma e acaba por produzir uma metamorfose, uma reorganização repentina, [...] (POZO, 2002, vii).

Gestão e qualidade, os conceitos gestão e qualidade estão intrinsecamente relacionados. Pode-se considerar que qualidade é ao mesmo tempo, um componente e uma meta da gestão.

Segundo Rios (2001), os filósofos Descartes, Kant e Aristóteles, ao longo da história, dedicaram-se ao estudo do conceito qualidade.

⁸A Qualidade é de graça. [...] O que custa é a ausência da qualidade, ou seja, todas aquelas atividades que são consequência de não ter feito certo da primeira vez (PHILIP CROSBY In: SCHIRATO, 2006, p.29).

Para Juran (1992), qualidade não é a ausência de defeitos, mas a contínua adequação ao uso. Trata-se de um conceito extremamente dinâmico e dialético que se refere a um conjunto de propriedades que determinam a essência ou a natureza de um ser, de um objeto. Qualidade pode ser entendida como uma característica superior ou um atributo positivo, que faz com que alguém ou algo possa se destacar em relação a outros similares. Qualidade é inerente à ação, ao produto ou ao processo e é determinada pelo grau de atendimento às expectativas e especificações definidas. O resultado final pode ser abaixo, aceitável ou acima das especificações.

O Senac-SP apresenta desafios para um gestor, ter a competência para fazer a leitura do que significa qualidade para cada um e para o grupo; incorporar os elementos mais significativos destas representações; criar situações para levantar expectativas individuais e da coletividade; identificar resultados esperados; buscar entendimento coletivo.

O Senac foi criado por decreto-lei em 10/01/46. É administrado por um Conselho Diretivo. Atua com prestação de serviços educacionais de cursos livres até o ensino superior, produtos editoriais e consultoria. Tem 59 unidades produtivas (incluindo o campus do Centro Universitário, a editora e os hotéis-escola). O número de funcionários é hoje composto por aproximadamente 5.000 profissionais.

O Senac integra um sistema educacional nacional. É uma Instituição educacional privada, sem fins lucrativos. O Senac, em São Paulo é um departamento regional. A proposta de educação profissional da Instituição integra o mercado, as empresas, as pessoas, e as comunidades. Investe de forma permanente no desenvolvimento de seus quadros, uma vez que considera cada profissional como um agente educacional multiplicador.

A missão desta Instituição é proporcionar o desenvolvimento de pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento, por meio de ações educacionais comprometidas com a responsabilidade social; e a visão de futuro da Instituição é, até 2010 ser reconhecido como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora, diversificada e socialmente solidária.

⁹É preciso prosseguir com a criação de um clima adequado à plena utilização da inteligência, recursos emocionais e poder para agir, num processo de melhoria contínua e sem fim. O gerenciamento dessas mudanças só poderá ser feito por líderes centrados no conhecimento, e num ambiente de reciprocidade (SILVA, 1996, p.99).

Os compromissos do Senac-SP com a qualidade foram implantados em 2004 e são constantemente revisados, estão associados a critérios de excelência e qualidade de empresas globais. Buscam padronizar as “melhores práticas” na Instituição, tem o propósito de desenvolver um sistema de gestão voltado para o alto desempenho, que se preocupa com a satisfação dos funcionários, dos clientes e da comunidade. O programa é coordenado por uma gerência corporativa e é implementado por meio de grupos de difusão da qualidade.

Na 1ª etapa foi apresentada uma teleconferência com os principais conceitos do Sistema de Qualidade Educacional (S.Q.E.), que estimulou a formação de equipes da qualidade nas unidades e gerências. Na 2ª etapa as pessoas e equipes mais afinadas com o tema, em parceria com consultoria especializada, criaram o Mapa da Qualidade da Instituição.

Mapa da Qualidade



Figura 1 – Mapa da Qualidade

Fonte: Senac-SP, www.intranet.sp.senac.br

Este Mapa foi criado em um exercício do “aprender a aprender”, a partir de uma construção coletiva por todos os envolvidos. É um recurso visual, que representa de forma lúdica, estratégias, diretrizes, valores e processos de mudança organizacional, com chamadas para: Educação, Responsabilidade Social e Ambiental, Pessoas, Gestão do Conhecimento, Internacionalização e Práticas Avaliativas. Está disponível em todos os órgãos da Instituição.

No mundo dos negócios, companhias têm, a cada dia, informações mais completas de seu quadro de funcionários, colaboradores, parceiros e fornecedores e ainda, de empresas concorrentes. E podem trabalhar seus produtos e serviços de forma a efetivamente melhor competir no mercado.

Todas estas mudanças geraram elementos complicadores e facilitadores para a vida, e criaram situações complexas sob vários ângulos de análise. Um dos

caminhos encontrados para conduzir estas novas situações foi o retorno às questões de moral e ética, cultura e ética, cidadania e ética, ética nos negócios.

Na educação, os caminhos a serem seguidos são no sentido de resgatar o universal, o científico, o sociocultural e o humano e de preparar para o tecnológico, projetar para o futuro, atender demandas socioprofissionais.

B) Metodologia:

Com o objetivo de levantar dados e avaliar a estratégia de gestão em uma Unidade do Senac-SP foi realizado um estudo de caso via uma investigação exploratória com uso de formulário. A proposta teve como princípio que "A idéia inicial é que ações gerenciais que se baseiem na satisfação dos clientes internos venham a proporcionar incrementos para a satisfação dos clientes externos, tornando-se base para um diferencial competitivo (SALOMI et al, 2005, p.280).

Foi realizado também um resgate histórico dos conceitos e a revisão da prática de gestão observada e foram avaliados os resultados.

Os sujeitos e grupos investigados eram integrantes da equipe. Um total de 60 (sessenta) pessoas receberam o formulário de investigação, sendo que 45 (quarenta e cinco) responderam, ou seja, 70% (setenta por cento) da população total.

Os grupos investigados foram compostos a partir de similaridade de funções e cargos, sendo: Grupo de Atendimento ao Cliente, composto por 06 (seis) participantes, de Suporte e Logística, composto por 13 (treze), de Docentes, com 19 (dezenove) participantes e a Equipe de Coordenação, com 07 (sete) participantes.

As hipóteses da investigação exploratória a serem verificadas eram:

- a) Similaridade de entendimento de conceitos;
- b) As atividades do gestor são relacionadas ao grau de desenvolvimento do grupo;
- c) O gestor pode ampliar a autonomia do grupo;
- d) O grupo reconhece políticas e compromissos do Senac com a qualidade.

C) Resultados:

Os grupos investigados reconheceram os conceitos de forma muito similar; reconheceram seu trabalho, os objetivos e os resultados esperados; os grupos deram maior relevância aos setores que se relacionam diretamente com o público-alvo da Instituição; as pessoas apresentaram-se como grupo de trabalho ou equipe, perceberam os objetivos comuns para os quais investem seus esforços, reconheceram as políticas e os compromissos da Instituição, especialmente aqueles ligados à qualidade, e ainda, reconheceram-se como partícipes da construção do processo de gestão e expressaram sentir-se em um processo de desenvolvimento de grupo, denotando maturidade.

D) Discussões e conclusões:

Ao avaliar o conjunto de respostas e os resultados obtidos pode-se confirmar as hipóteses consideradas na proposta da investigação. Pode-se também, confirmar a hipótese geral deste trabalho, ou seja, de que gestão é um processo que pode levar ao desenvolvimento grupal e que, participar deste processo, pode facilitar a

construção de um entendimento coletivo desta prática e de todos os conceitos envolvidos. Conclui-se, após avaliar a prática de gestão implementada, que este modelo de gestão é processual, que trabalhar em uma equipe, considerando as individualidades e potencialidades e possibilitando a efetiva participação e co-responsabilidade pelos resultados, pode conduzir um grupo a entender conceitos de forma similar ou coletiva e a desenvolver-se pessoal e profissionalmente. Verificada a maturidade no grupo, o gestor pode ampliar a autonomia.

Há dados relevantes que possibilitarão ações para corrigir “gaps”, melhorar o processo e levantar novas hipóteses; as respostas “validam” o modelo de gestão praticado; é possível multiplicar experiências significativas obtidas e generalizá-las em situações similares e, finalmente, com o propósito de dar continuidade e ampliar perspectivas e conclusões, pode ser previsto um projeto complementar para “ouvir” os clientes externos.

E) Referências:

- [1] ALMEIDA, Maria E. Bianconcini de. **Tecnologia e gestão do conhecimento na escola**. In: VIEIRA, Alexandre Thomaz et al (Organizadores). Gestão educacional e tecnologia. São Paulo: Avercamp: 2003, cap.VII.
- [2] ALONSO, Myrtes. **A Gestão/Administração Educacional no Contexto da Atualidade**. In: VIERA, Alexandre Thomaz et al (Organizadores). Gestão educacional e tecnologia. São Paulo: Avercamp, 2003, cap.I.
- [3] CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Senac-SP, 2003.
- [4] COSTIN, Claudia. Prefácio. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Organizador). **Gestão do conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- [5] DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas – modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [6] GUIDIO, Ana Maria Fernandes. **Contribuições para a construção do conceito de gestão e a experiência em uma unidade educacional**. Tese de Mestrado, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, set. 2006.
- [7] JURAN, Joseph M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- [8] LÜCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional, a partir da mudança paradigmática** (2002). Disponível em: http://revistaescola.abril.com.br/grandes_temas/gestao_escolar/gestao_direcao_coordenacao.shtml. Acesso em 10/10/2002.
- [9] PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Tradução Bruno Charles Magne. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

- [10] PORTER, Michael. **Vantagem competitiva** (criando e sustentando um desempenho superior). Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- [11] POZO, Juan Ignacio. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Tradução Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- [12] RIOS, Terezinha Azeredo. **Compreender e ensinar: por uma docência de melhor qualidade**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- [13] SALOMI, Gilberto Eid et alli. Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. In: **Gestão e Produção**. V.12,n.2, p.279-293,maio-agosto 2005.
- [14] SENAC –SP. **Proposta estratégica do Senac de São Paulo para década de 2001-2010**. São Paulo: Senac - SP, 2000.
- [15] SENAC – SP. Projeto **institucional estratégico sistema Senac qualidade educacional**. São Paulo: Senac - SP, novembro 2002.
- [16] SCHIRATO, Sérgio José. **A sabedoria da qualidade: os desafios dos fatores humanos**. São Paulo: Senac - SP, 2006.
- [17] SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática – 5S**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- [18] VIEIRA, Alexandre Thomaz et al (Org.). **Gestão educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.
- [19] TERRA, José Cláudio Cyrineu (Organizador). Introdução. In:_____. **Gestão do conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

F) Agradecimentos:

Ao Senac-SP por autorizar a realização do estudo de caso em questão.

G) Contato:

1º autor

Prof. Dr. Alfredo Colenci Junior

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Pós-Graduação do Centro Paula Souza

Rua dos Bandeirantes, 169 Bom Retiro São Paulo/SP Cep 01124-010

colenci@terra.com.br

2º autor:

Ana Maria Fernandes Guidio

Rua Cel. Luis Americano, 130 – Tatuapé - São Paulo/SP Cep 03308-020

Tel: 2191-2900

anaguidio@yahoo.com.br

Última titulação: Mestre Ano 2006

Mestrado em Tecnologia: Gestão, Desenvolvimento e Formação Tecnológica

Instituição: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Cargo/função atual: Diretora no Senac – SP

Instituição: Senac Tatuapé e Núcleo de Idiomas Anália Franco