



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO EDUCACIONAL EM DIFERENTES  
CONTEXTOS ESCOLARES**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**MARCIA JULIANA DIAS DE AGUIAR**

**Polêsine, RS, Brasil  
2009**

# **GESTÃO EDUCACIONAL EM DIFERENTES CONTEXTOS ESCOLARES**

**por**

**Marcia Juliana Dias de Aguiar**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Myrian Cunha Krum**

**Cidade do Pólo, RS, Brasil**

**2009**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO EDUCACIONAL EM DIFERENTES CONTEXTOS  
ESCOLARES**

elaborada por  
**Marcia Juliana Dias de Aguiar**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Myrian Cunha Krum, Ms. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Liliana Soares Ferreira, Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

**Marilú Favarin Marin, Ms. (UFSM)**

Santa Maria, 19 de dezembro de 2009.

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### GESTÃO EDUCACIONAL EM DIFERENTES CONTEXTOS ESCOLARES

AUTORA: MARCIA JULIANA DIAS DE AGUIAR

ORIENTADORA: MYRIAN CUNHA KRUM

Data e Local da Defesa: Polêsine/RS, 19 de dezembro de 2009.

Este estudo tem por objetivo apresentar a metodologia de Análise e Melhoria de Processos (AMP) como uma forma eficaz de modificação de processos escolares que necessitam de aprimoramento, bem como adaptar esta metodologia ao discurso e espaço escolar. Tal metodologia foi adquirida por um grupo de indivíduos de uma escola militar, entre eles professores, monitores, para validação e utilização de seus princípios na escola. Neste contexto, a metodologia foi desenvolvida através de um método hipotético dedutivo, em que a AMP e os questionários aplicados aos participantes do curso de AMP foram analisados. Vale a pena ressaltar que uma relação da gestão democrática com as práticas da Gestão de Qualidade também foram enfatizadas no estudo. Os resultados evidenciaram que em sua grande maioria os participantes validaram e aprovaram a utilização da metodologia como método adequado para aprimoramento de processos escolares. Dessa maneira, concluiu-se que a adequação discursiva proposta contribui para um melhor entendimento da metodologia, corroborando com seu melhor desempenho dentro do contexto escolar.

Palavras-chave: Análise e melhoria de processos. Gestão democrática. Gestão da qualidade.

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GESTÃO EDUCACIONAL EM DIFERENTES CONTEXTOS ESCOLARES**

(EDUCATIONAL MANAGEMENT IN DIFFERENT SCHOOL CONTEXTS)

AUTHOR: MARCIA JULIANA DIAS DE AGUIAR

ADVISER: MYRIAN CUNHA KRUM

Data e Local da Defesa: Polêsine/RS, 19 de dezembro de 2009.

This study aims at presenting the Process Improvement and Analysis methodology (PIA) as an effective way to change school processes, which need some kind of betterment, as well as to conceive this methodology within the school environment and discourse. Such a methodology was learned by a group of individuals in a military school between teachers and monitors in order to be valued and used at school. In this context, the methodology was developed through a qualitative and deductive method, in which the PIA and the questionnaires applied to the course students were analyzed. It is worth emphasizing that a relation between the Democratic Management and the Quality Management practices were also stressed in the study. The results showed that most of the course students valued and endorsed the methodology use as an adequate way to improve some school processes. To sum up, the discourse adaptation proposed contributed to a better understanding of this PIA methodology, strengthening its better performance within the school context.

Key-words: Process improvement and analysis methodology. Democratic management. Quality management.

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	6
<b>Objetivos</b> .....	8
<b>1. Referencial teórico</b> .....	9
<b>1.1. O Colégio Militar de Santa Maria</b> .....	9
<b>1.2. Origem do Sistema de Excelência Gerencial no Exército Brasileiro</b> .	14
<b>1.3. A Análise e Melhoria de Processos e a Gestão Escolar</b> .....	15
<b>1.3.1. O Planejamento e a aplicação da AMP</b> .....	18
<b>1.3.2. Como identificar e selecionar os processos</b> .....	19
<b>1.3.3. Como analisar os processos</b> .....	21
<b>1.3.4. Melhoria de processos</b> .....	27
<b>1.3.5. Planejamento da implantação</b> .....	29
<b>1.3.6. Implantação</b> .....	31
<b>1.3.7. Gestão do processo</b> .....	32
<b>1.4. A gestão democrática e a escola militar</b> .....	33
<b>2. Metodologia</b> .....	39
<b>3. Resultados e discussão</b> .....	40
<b>3.1. Sobre a primeira pergunta</b> .....	40
<b>3.2. Sobre a segunda pergunta</b> .....	42
<b>3.3. Sobre a terceira pergunta</b> .....	44
<b>3.4. Sobre a quarta pergunta</b> .....	45
<b>3.5. Sobre a quinta pergunta</b> .....	45
<b>3.6. Sobre a sexta pergunta</b> .....	47
<b>Reflexões finais</b> .....	49

<b>Referências .....</b>	<b>51</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>53</b>
<b>Anexo A-Simbologia .....</b>	<b>53</b>
<b>Anexo B .....</b>	<b>55</b>
<b>Anexo C .....</b>	<b>56</b>
<b>Anexo D .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo E .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexo F.....</b>	<b>59</b>
<b>Anexo G.....</b>	<b>60</b>

## INTRODUÇÃO

O meu interesse pela área da Gestão Escolar começou no ano de 2007, quando pela necessidade do serviço, o Comandante e Diretor de Ensino do Colégio Militar de Santa Maria da época ordenou que fosse trabalhar na Seção Administrativa na função de Adjunto do Fiscal Administrativo<sup>1</sup>. Estava na escola desde 2006, atuando como professora de inglês na seção de idiomas, seção F. Na verdade, a seção administrativa necessitava de pessoal e diante dos impasses e/ou obstáculos para a contratação de novos funcionários fui designada para essa função.

Minha situação era peculiar, pois sou formada em português/inglês, atuo como professora, e não dominava conceitos e práticas administrativas. Nesse novo ambiente, tentei cumprir da melhor maneira possível as missões que me eram dadas. Nesse contexto, acabei gostando de atuar na área administrativa e para tentar associar a minha experiência a um conhecimento acadêmico na área, decidi freqüentar o curso de Gestão Educacional.

No decorrer da minha experiência na administração da escola fui apresentada ao Programa de Excelência Gerencial. Em 2007, participei de um curso virtual 'Modelo de Excelência da Gestão' muito interessante e significativo. No ano seguinte, novas mudanças ocorreram com o início de um novo comando. Como consequência, voltei a ministrar aulas de inglês na escola, porém no mesmo ano, voluntariei-me para fazer o curso do Sistema de Excelência Gerencial, no qual conheci mais detalhes da metodologia de Análise e Melhoria de Processos (AMP).

O curso foi realizado em 2008, os participantes eram professores civis e militares, monitores, chefes de seção. Inicialmente, conhecemos o referencial teórico relacionado a tal metodologia, praticamos com exercícios e, por fim, desenvolvemos um pequeno projeto utilizando a AMP.

Reconheço que a AMP é de extrema relevância para organizações, instituições que buscam seu aprimoramento e crescimento. No entanto, ao se pensar em uma escola e, principalmente, na área da gestão escolar, creio que tal metodologia possa ser adaptada, ou melhor, para que seja mais bem entendida,

---

<sup>1</sup> Função de apoio e assessoramento ao Fiscal Administrativo/Chefe da Divisão Administrativa.



seria adequado uma 'tradução' dessa linguagem essencialmente empresarial para uma linguagem mais específica e ligada ao ambiente escolar.

Com este trabalho, tentarei relacionar a concepção administrativa da AMP com uma concepção dentro da gestão escolar. Conforme Lück (2008),

Uma mudança de denominação só é significativa quando representa uma mudança de concepção da realidade e de significado de ações, mediante uma postura e atuação diferentes. Em vista disso, a discussão terminológica se explica no sentido de compreender melhor o que representa para orientar de maneira adequada a ação- caso contrário representa apenas jogo de palavras e exercício no plano das idéias, sem compromisso com a ação e com os resultados. (LÜCK, 2008, p.47)

Em função disso, verificamos que os parâmetros envolvidos na Administração são contextualmente diferentes dos parâmetros da gestão escolar. A gestão escolar pressupõe um entendimento da estrutura educacional e seus processos. De fato, implica relações intersubjetivas diferenciadas que se adequam ao sistema de ensino e da escola em particular.

Lück (2008), ao refletir sobre as diferenças entre a Administração e a Gestão Escolar, aponta que

a óptica da gestão educacional não prescinde nem elimina a óptica da administração, apenas a supera, dando a esta uma nova acepção, mais significativa e de caráter potencialmente transformador, colocando-a a serviço e como substrato do trabalho de gestão. (LÜCK, 2008, p.54)

Sendo assim, a área administrativa torna-se uma dimensão da gestão escolar de fundamental importância para o desenvolvimento de muitos dos processos envolvidos no trabalho escolar.

## OBJETIVOS

Tendo em vista que a AMP foi basicamente elaborada para aplicação em empresas, podemos verificar sua relevância claramente nesses ambientes. Porém, em função dos resultados obtidos na área empresarial e econômica, muitas técnicas, métodos, práticas empresarias acabam sendo adotadas em instituições escolares com o intuito de melhorarem os índices de qualidade em educação.

Neste sentido, pretendo adaptar a linguagem empresarial da AMP para uma linguagem que traduza, defina melhor os ambientes, participantes envolvidos em uma escola. Ou seja, tentarei reescrever a metodologia usando os termos, os espaços, os conceitos envolvidos em uma instituição escolar de maneira bastante simplificada, baseando-me na minha experiência profissional como docente.

Além disso, esta pesquisa tem como objetivos específicos a aplicação de um questionário para revelar a opinião dos envolvidos no curso sobre a AMP, bem como verificar se os participantes pensam ser adequada esta reescritura da AMP considerando as características peculiares de uma escola.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1. O Colégio Militar de Santa Maria (CMSM)

O Colégio Militar de Santa Maria é uma escola de bastante prestígio na cidade, justamente por apresentar um diferencial visível no seu método de educar. Prima pela excelência disciplinar, comportamental e moral de seus alunos, bem como segue adequadamente as políticas públicas nacionais sob a égide da Diretoria de Ensino Preparatório e Assistencial (DEPA). Tem como missão principal:

Ministrar a **Educação Básica**, nos níveis fundamental, do 6º ao 9º ano, e médio, do 1º ao 3º ano, em consonância com a legislação federal da educação nacional, obedecendo às leis e aos regulamentos em vigor, **segundo os valores, costumes e tradições do Exército Brasileiro**, com o objetivo de assegurar a formação do cidadão e de despertar vocações para a carreira militar. (<http://www.cmsm.ensino.eb.br/>)

A proposta pedagógica da escola busca “proporcionar uma educação integral que ofereça aos jovens uma formação necessária ao desenvolvimento de suas potencialidades como elemento de auto-realização, qualificação para o trabalho e preparo para o exercício consciente da vida de cidadão brasileiro”. (<http://www.cmsm.ensino.eb.br/>). Além disso, todos seus planos e projetos pedagógicos devem ser analisados e aprovados pela DEPA e desenvolvidos nos demais Colégios Militares, buscando a homogeneização do Sistema Educacional do Exército Brasileiro.

Ademais, essa proposta (PGE/2009)<sup>2</sup> é apoiada nos seguintes fundamentos:

- a. oferecer ao aluno ambiente sadio e agradável para proporcionar o acesso ao conhecimento sistemático universal, considerando a realidade de sua vida;
- b. capacitar o aluno à absorção de conteúdos programáticos qualitativos e de pré-requisitos essenciais ao prosseguimento de seus estudos, com base no domínio da leitura, da escrita e das diversas linguagens utilizadas pelo homem, permitindo-lhe analisar, sintetizar e interpretar dados, fatos e cálculos, para resolver situações problemas simples ou complexas, valorizando o seu desenvolvimento pessoal;
- c. utilizar procedimentos didáticos e técnicas metodológicas que conduzam o aluno a ocupar o centro do processo ensino-aprendizagem e a construir com a mediação do professor (facilitador da aprendizagem), o próprio

---

<sup>2</sup> PGE: Plano Geral de Ensino 2009 do CMSM.

conhecimento , fruto de abordagens seletivas, contextuais, interdisciplinares, contínuas e progressivas;

d. estimular no aluno o desenvolvimento de atitudes crítico-reflexivas, espírito de investigação, criatividade, iniciativa e respeito às diferenças individuais, conduzindo-os a aprender a aprender e aprender a pensar ;

e. conduzir o aluno a compreender o significado das áreas de estudo e das disciplinas, enquanto participante do processo histórico da transformação da sociedade e da cultura, desenvolvendo a sua autonomia, valorizando o conhecimento prévio, suas experiências e as relações professor-aluno e aluno-aluno, conscientizando-os de que a aprendizagem adquirida é mais importante que a avaliação educacional de aferição escolar ;

f. desenvolver no aluno atitudes, valores e hábitos saudáveis à vida em sociedade, num ambiente no qual todos possam:

1) compreender e respeitar os direitos e deveres da pessoa humana, do cidadão patriota, da família, dos grupos sociais, do estado e da nação brasileira;

2) acessar e dominar recursos científicos relevantes que lhes permitam situar-se criticamente diante da realidade , assumindo responsabilidades sociais;

3) preparar-se para participar produtivamente da sociedade , no exercício responsável de sua futura atividade profissional;

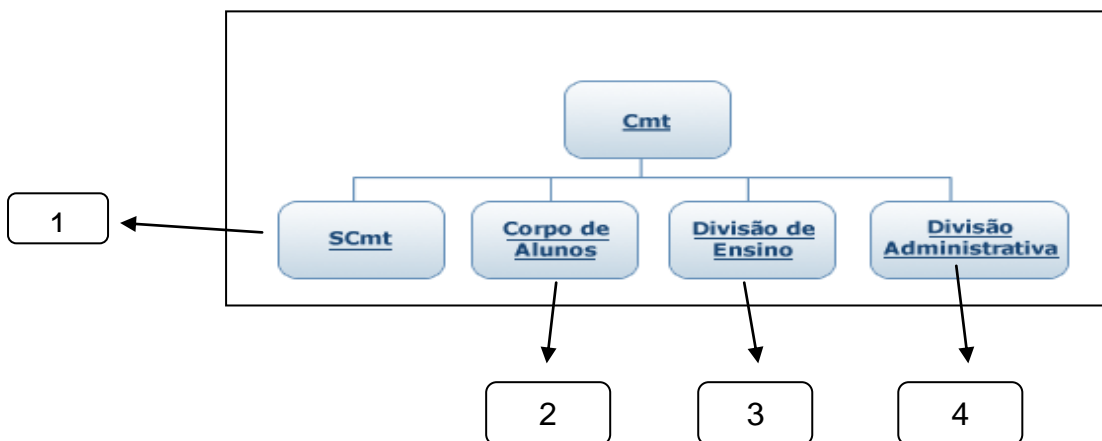
4) praticar a atividade física buscando o seu desenvolvimento físico e a criação de hábitos saudáveis para o corpo , inclusive com a prática de esporte.

Com isso, percebemos a adequação destes fundamentos com os artigos 1º, 3º, 27º, 32º e 35º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96. Tais artigos, de modo geral, enfatizam uma educação de qualidade baseada em valores e conhecimentos básicos que dignifiquem o indivíduo para as práticas sociais e para um bom desenvolvimento no mercado de trabalho.

Cabe ressaltar também que, de certa forma, esses fundamentos estão relacionados aos quatro pilares da educação salientados por Salazar (2004, p. 74) em seu artigo intitulado “Leis de Diretrizes e Bases no Cotidiano Escolar”, ou seja, “aprender a ser, aprender a conhecer, aprender a fazer e aprender a conviver”. Nesse contexto, a proposta pedagógica da escola é baseada nos seguintes objetivos:

1. Permitir ao aluno desenvolver atitudes e incorporar valores familiares, sociais e patrióticos que lhe assegurem um futuro de cidadão patriota, cômico de seus deveres, direitos e responsabilidades, qualquer que seja o campo profissional de sua preferência;
  2. Propiciar ao aluno a busca e a pesquisa continuadas de informações relevantes;
  3. Desenvolver no aluno a visão crítica dos fenômenos políticos, econômicos, históricos, sociais e científico-tecnológicos, ensinando-os, pois, a aprender para a vida e não mais, simplesmente, para fazer provas;
  4. Preparar o aluno para refletir e compreender os fenômenos e não, meramente, memorizá-los;
  5. Capacitar o aluno à absorção de pré-requisitos fundamentais ao prosseguimento dos estudos acadêmicos e não de conhecimentos supérfluos que se encerrem em si mesmos;
  6. Estimular o aluno para a saudável prática de atividade física, buscando o seu desenvolvimento físico e incentivando a prática habitual do esporte;
  7. Despertar vocações para a carreira militar.
- (<http://www.cmsm.ensino.eb.br/>)

Por fim, a escola apresenta o seguinte organograma:



**Cmt:** Comandante da escola  
**SCmt:** Subcomandante da escola

1



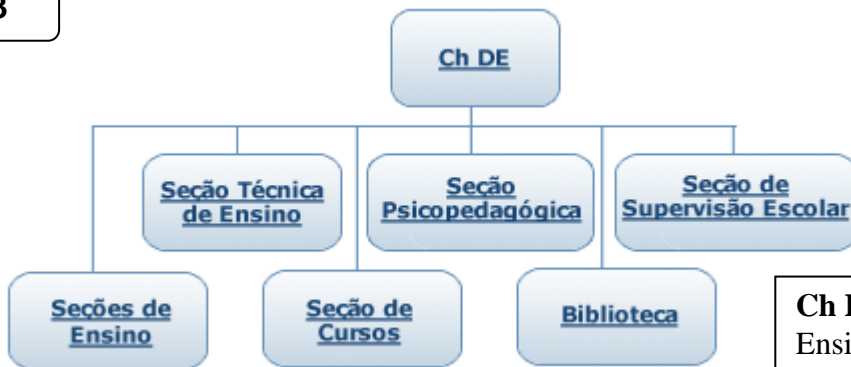
**SCmt:** Subcomandante da escola

2



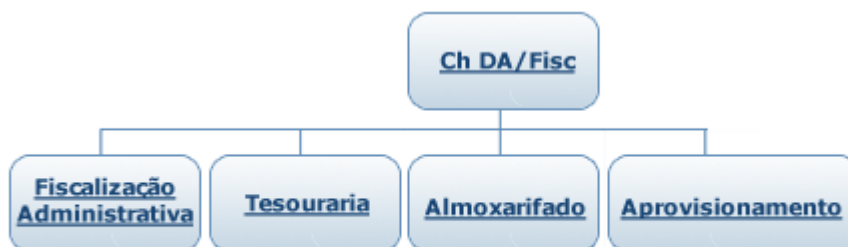
**Cmt CA:** Comandante do Corpo de Alunos

3



**Ch DE:** Chefe da Divisão de Ensino

4



**Ch DA/Fisc:** Chefe da Divisão Administrativa/Fiscalização

Como é possível observar, a escola apresenta um organograma bastante peculiar e, de certa forma, possui muitas similaridades com o organograma de uma organização militar. Na verdade, o organograma ressalta bem o caráter administrativo (Lück, 2008) dentro de uma instituição escolar.

Assim, concordo com Ferreira (2007) no momento em que argumenta:

na gestão que se consubstanciam os fatores que, ao mesmo tempo, sustentam e promovem práxis pedagógica na escola, tendo como esteios as ações relativas ao financiamento, à gestão de pessoas e à administração dos espaços-tempos.(FERREIRA, 2007, p. 35)

Relacionado a esta concepção e ao organograma da escola militar, é importante salientar que uma boa e adequada gestão das informações e processos entre os departamentos deve ser bastante cuidadosa e eficaz. Tudo isso para se evitar conflitos que até certo ponto possam atrapalhar o andamento dos processos educacionais em prol de processos burocráticos, hierárquicos, ou até mesmo processos que não visem primeiramente à educação.

Tal estrutura caracteriza o sistema educacional do Exército Brasileiro que tenta da melhor maneira possível bem preparar seus alunos para futura carreira civil e militar. Nesse sentido, Lück (2008) aponta que

Cada escola constrói uma experiência singular a ser valorizada como circunstância única e irreprodutível, a ser reconhecida pela observação e atenção às nuances e peculiaridades de sua manifestação, em associação com os seus resultados. (LÜCK, 2008, p. 63)

Dessa forma, não temos o controle total de todos os processos envolvidos no sistema, porém cabe a cada um de nós, como participantes deste grande sistema, trabalhar da melhor maneira possível a fim de evitar obstáculos, danos maiores ao processo de ensino e aprendizagem.

## 1.2. Origem do sistema de excelência gerencial no Exército Brasileiro

O Sistema de Excelência Gerencial do Exército (SEG) brasileiro tem influência significativa das concepções administrativas de Peter Drucker, considerado o Pai da Gestão Moderna. Pensador austríaco, desenvolveu muitos livros e artigos sobre a teoria da administração, os quais são muito considerados atualmente nos processos de Gestão.

Com o intuito de se adaptar às novas tendências administrativas exigidas pela revolução tecnológica e constante transformação social, o Exército brasileiro adotou o Programa de Excelência Gerencial (PEG). Esse programa tem como objetivo, pela adoção de novas técnicas, procedimentos, elevar o padrão administrativo das organizações militares (OM), visando a excelência de sua gestão e a garantia de serviços de qualidade e bons resultados. Dessa maneira, verificamos que:

O Programa Excelência Gerencial (PEG-EB) é o instrumento de implantação da estratégia de “reorganização das atividades sob a égide da excelência”, estabelecido pelo Comandante do Exército, General de Exército Francisco Roberto de Albuquerque, a partir de 2003, visando a melhorar a operacionalidade da tropa e atender, nas melhores condições, aos anseios de defesa e segurança da Sociedade Brasileira. (FELLIPPES & FILHO, 2009)

As ações e os métodos que efetivaram o desenvolvimento do PEG se solidificaram por meio da parceria com empresas, universidades privadas e públicas, bem como o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPGO). Cursos, simpósios, palestras foram ofertados a alguns militares para que eles se tornassem aptos a aplicar satisfatoriamente o Programa. Já em 2003, algumas organizações militares apresentaram ótimos resultados, sendo vencedoras de prêmios de qualidade.

Esse novo padrão organizacional utilizado nas OMs, a fim de sedimentar novas práticas de gestão e operacionalidade, determinou a elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) e o Processo de Melhoria Contínua (PMC) do Exército brasileiro. Desse modo, torna-se claro que:



O PEO e PMC são instrumentos que juntos permitem atingir melhores resultados e buscar a excelência gerencial. O conjunto integrado desses instrumentos, em consonância com a gestão dos processos e de projetos, bem como com um sistema de medição, é denominado “Modelo Excelência Gerencial do Exército Brasileiro” (FELLIPPES & FILHO, 2009).

Dentro do Modelo Excelência Gerencial, salientamos os instrumentos que efetivam a melhoria dos resultados administrativos, observados na auto-avaliação da OM, tais como a Análise e Melhoria de Processos (AMP); Elaboração e Gerenciamento de Projetos (EGP); Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO) e Indicadores de Desempenho Organizacional (IDO).

Dos instrumentos apresentados, focalizaremos neste trabalho a AMP. Tal metodologia foi desenvolvida para avaliar e reelaborar os processos administrativos de uma organização. Com a identificação de possíveis problemas, tenta-se aperfeiçoar dados, processos com vistas à busca da qualidade administrativa, além da obtenção de resultados positivos.

### **1. 3. A Análise e Melhoria de Processos e a Gestão escolar**

O conjunto teórico apresentado sobre a AMP foi todo retirado do material oportunizado no curso do SEG. No final de cada aspecto, apresentaremos um quadro ilustrativo de como “poderia” ser entendida a AMP no contexto da gestão escolar, ou seja, criei uma tabela em que, inicialmente, percebemos a terminologia apresentada na AMP e como isso poderia ser designado, visto dentro das escolas.

A AMP foi desenvolvida com um linguajar significativamente empresarial, porém sabemos que uma instituição de ensino apresenta um caráter peculiar, apesar de podermos fazer algumas analogias com o contexto empresarial. Sendo assim, torna-se mais esclarecedor situar os termos, os ambientes, as situações da AMP para a do contexto escolar.

De fato, busco fazer isso baseando-me na minha experiência acadêmica e docente. Então, acredito ser capaz de ‘reescrever’ certos termos por vê-los com os “olhos” focados ao ambiente da educação. Para isso, é interessante relembrar a relação existente entre determinado gênero do discurso com seu contexto de enunciação (Bakhtin (1997)). Relacionado a isso, temos o pensamento de Christie (1999), assinalando que um texto só existe em função do contexto que atribui vida a

ele e o oposto também é verdadeiro: o contexto de uma situação só vai ser mais bem entendido baseando-se no texto que o concretiza.

Dessa forma, a AMP tem como objetivo proporcionar uma metodologia sistematizada capaz de re-organizar, re-estruturar as atividades rotineiras de uma dada instituição/organização, buscando a melhoria de seus processos, bem como a solução de possíveis problemas existentes em prol da excelência da qualidade. Assim, possui como princípios fundamentais:

- a) Satisfação total dos clientes: pensam-se os processos atendendo às necessidades dos clientes. É preciso conhecê-los muito bem para atendê-los da melhor maneira possível;
- b) Gerência participativa: o comando de uma instituição deve bem conhecer e considerar todos os envolvidos no processo a fim de aprimorar suas relações e resultados;
- c) Desenvolvimento humano: atentar para a satisfação, a felicidade dos envolvidos no processo da organização/instituição. Deve-se investir nos funcionários em seu aprimoramento, em suas competências;
- d) Constância de propósitos: necessidade de se ter um objetivo claro, e perseverar para obtenção de resultados positivos;
- e) Melhoria contínua: engajar-se com o aprimoramento é a espinha dorsal da AMP;
- f) Gestão de processo: os processos devem ser analisados e reconstruídos conjuntamente (fornecedores, gerentes, executores e clientes);
- g) Gestão de informação e comunicação: refere-se à transmissão correta das informações, ou seja, a informação correta de **A** deve ser enviada corretamente para **B** no momento e forma correta. Os problemas devem ser solucionados rapidamente dentro das possibilidades;
- h) Garantia da qualidade: assegurar a constância da qualidade dos processos;
- i) Busca da excelência: deve-se evitar em potencial os erros e eliminar suas causas. Errar é uma excelente oportunidade para acertar.

Em seguida, há uma tabela em que se estabelece uma adaptação das informações obtidas na AMP de forma que sejam pensadas/concebidas diferentemente nas escolas. Essa tabela de conclusão será apresentada em todas as seções da AMP.

<b>SEG/EB-AMP</b> Na organização militar seria:	<b>GESTÃO ESCOLAR</b> Na escola seria:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Satisfação total dos clientes.</li> <li>2) Gerência participativa.</li> <li>3) Desenvolvimento humano.</li> <li>4) Constância de propósitos.</li> <li>5) Melhoria contínua.</li> <li>6) Gestão de processo.</li> <li>7) Gestão de informação e comunicação.</li> <li>8) Garantia da qualidade.</li> <li>9) Busca da excelência.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Satisfação de pais e alunos.</li> <li>2) Gestão participativa.</li> <li>3) Desenvolvimento de professores e gestores escolares.</li> <li>4) Professores e gestores devem perseverar.</li> <li>5) Buscar o aperfeiçoamento de professores e gestores.</li> <li>6) Envolvimento de professores, pais, alunos e gestores nos processos da escola.</li> <li>7) As informações entre pais, alunos, professores e gestores deve circular de maneira adequada.</li> <li>8) Garantir a qualidade do ensino e aprendizagem.</li> <li>9) Os envolvidos no processo de gestão, ensino e aprendizagem devem considerar os erros, trabalhando-os adequadamente.</li> </ol>

Percebemos, então, com essas informações que todos os processos escolares giram em torno da satisfação com a aprendizagem dos alunos, e certos aspectos devem ser observados para que isso se concretize na realidade do ambiente escolar. Essa satisfação estará fortemente relacionada com a concretização dos objetivos, da proposta pedagógica da escola, bem como de todos os aspectos evidenciados pelas políticas públicas em educação do país e operados pela escola. Para que isso se opere significativamente, é muito evidente a necessidade de um processo de gestão democrática dos processos administrativos e de ensino da escola. Além disso, professores e gestores devem buscar constantemente seu aprimoramento e de seus métodos de atuar profissionalmente em prol do crescimento/aprendizagem dos alunos. Caso os itens apresentados nesta tabela sejam seriamente considerados e desenvolvidos ao longo da utilização

da AMP é bem provável a obtenção de resultados positivos. Isso ocorrendo teremos com certeza a satisfação de pais e alunos, através da concretização do ensino aprendizagem dos alunos.

### **1.3.1. O planejamento e a aplicação da AMP**

Para que a metodologia seja eficaz, faz-se necessário um bom planejamento de seus passos, processos, ou seja, deve-se refletir primeiramente sobre a ação e posteriormente aplicá-la. O planejamento se estrutura da seguinte maneira:

- a) Organização de uma equipe: deve-se determinar um grupo específico, com funções definidas. Objetivos e metas são determinados pelo grupo, a fim de se aprimorar dados processos de instituição/organização específica. Esse trabalho deve considerar os seguintes aspectos; liderança firme; objetivos precisos; basear-se em fatos, dados; boa comunicação entre os participantes do grupo; domínio de habilidades e técnicas específicas.
- b) Reconhecimento do sistema: o grupo envolvido no trabalho deve conhecer bem as unidades organizacionais envolvidas no processo, bem como a documentação necessária para seu desenvolvimento.
- c) Definir um plano de ação: as etapas da AMP devem ser organizadas, planejadas previamente, em que a ferramenta 5 W1H<sup>3</sup> poderá ser utilizada.

Verificamos que tal planejamento poderia ser realmente utilizado para buscar o aprimoramento dos processos de uma escola em seus vários departamentos. A tabela a seguir define melhor essas concepções no ambiente escolar.

---

<sup>3</sup> 5W1H: 5 W significa as 5 perguntas em inglês: What? (o que?) When? (Quando?) Who? (Quem) Why? (Por quê?) Where? (Onde?) e 1H significa a pergunta How? (Como?)

<b>SEG/EB-AMP</b> Na organização militar seria:	<b>GESTÃO ESCOLAR</b> Na escola seria:
a) Organização de equipe AMP. b) Reconhecimento do sistema. c) Definir plano de ação.	a) Organização de uma equipe composta por gestores, professores, pais, funcionários e/ou alunos. b) Os membros do grupo devem conhecer bem a escola (suas seções), bem como o Projeto Político Pedagógico entre outros documentos importantes relacionados ao ensino-aprendizagem. c) Definir o que, onde e como o professor, gestor, pai, funcionário e/ou aluno irá colaborar com o melhoramento da escola.

Para que a AMP seja colocada em prática, é imprescindível a formação de um grupo composto de professores, gestores, pais, funcionários da escola e alunos, ou seja, todos aqueles que direta ou indiretamente estão envolvidos nos processos de uma escola. A partir do momento em que são escolhidos os processos/ atividades que dentro da escola precisam de aprimoramento, tal equipe deve conhecer, estudar, analisar essas atividades para futuramente modificá-las. Nesse ambiente, as funções de cada participante serão definidas. Além do mais, a linha de ação, os horários dos encontros, bem como os prazos, entre outros aspectos importantes para a mudança de um processo serão estabelecidos.

### 1.3.2. Como identificar e selecionar os processos

É fundamental conhecer a definição de termos tais como processos e seus tipos, insumos, além de saber como identificar e selecionar os processos que necessitam de maior atenção no momento. Neste contexto, observamos que os processos “são conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam *insumos* (entradas) em produtos ou serviços (saídas), que têm valor para um grupo específico de clientes.” (PEG-AMP, 2008, p. 6)

Já a palavra *insumos* refere-se “as entradas de um processo e podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser

informações e conhecimentos (bens intangíveis)” (PEG-AMP, 2008, p. 6). Com isso, percebemos que em uma organização toda e qualquer atividade nela realizada rotineiramente se insere em um processo. Entender de forma satisfatória os processos organizacionais nos esclarece de forma mais integrada e abrangente as atividades de gestão de determinada empresa.

Analisando os processos, verificamos que podem ser finalísticos ou de apoio. Os processos finalísticos estão diretamente relacionados aos resultados obtidos pelos clientes externos. Possui processos internos que os apóiam na concretização do produto e/ou serviço desejado. Por outro lado, os processos de apoio não são vistos pelos clientes externos, mas são importantíssimos para a administração da organização.

No que tange à identificação dos processos, precisamos analisar de forma ampla os processos da organização, para posteriormente detalhá-los. Ou seja, podemos definir os subprocessos e macroprocessos envolvidos e os dispor em ordem decrescente de prioridade. Para a seleção, devemos considerar aspectos tais como: impacto no cliente externo; potencial para a aquisição de melhoras no financeiro; redução de custos; impacto na imagem externa da organização. A tabela seguinte transforma as definições sob o viés do ambiente escolar.

<b>SEG/EB-AMP</b>	<b>GESTÃO ESCOLAR</b>
Na organização militar seria:	Na escola seria:
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Processos</li> <li>b) Insumos</li> <li>c) Processos finalísticos</li> <li>d) Processos de apoio</li> <li>e) Identificação de processos</li> <li>f) Seleção de processos</li> <li>g) Impacto na imagem externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) processos são vistos como as atividades que se relacionam em prol do ensino-aprendizagem, as quais transformam insumos (conhecimento, recursos, espaços) em processo (aprendizagem).</li> <li>b) Insumos são os recursos físicos, de pessoal, bem como o conhecimento processado no ambiente da escola.</li> <li>c) Processos finalísticos: todos os processos que levam diretamente ao sucesso escolar, ou seja, a aprendizagem dos alunos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) Processos de apoio: a participação da comunidade escolar nos processos escolares, bem como as atividades em que os alunos participam normalmente.</li> <li>e) Identificar os processos escolares que podem estar desestruturados com o intuito de melhorá-los.</li> <li>f) Seleção de processos escolares que precisam de melhoramento.</li> <li>g) Reflexo da escola na comunidade local.</li> </ul>
--	---

De acordo com a tabela, podemos conceber os processos como toda e qualquer atividade desenvolvida dentro da escola. Por exemplo, na parte administrativa, teríamos o processo de compra de material escolar, o processo de pagamento dos funcionários da limpeza, os insumos envolvidos nestes processos etc; na sala de aula, teríamos o processo de elaboração e aplicação de um plano de aula, o processo metodológico envolvido, o processo avaliativo e seus insumos, etc. Todos esses processos envolvem ou até mesmo podem ser classificados como processos de apoio e/ou finalísticos, os quais poderão ser modificados com a utilização da AMP dentro da escola. Encontros freqüentes com o pessoal envolvido no processo por meio de pesquisa e de discussões, testagem de hipóteses, aprimoramento de práticas podem provocar resultados positivos. Reforçamos a idéia de que a aplicação da AMP é apenas mais uma maneira, mais um método, entre tantos outros existentes e possíveis de serem utilizados para buscar melhoramentos nos processos escolares.

### 1.3.3 Como analisar os processos

Os processos serão analisados mais detalhadamente pela criação de um fluxograma, o qual se constitui em uma ferramenta de baixo custo e de alto impacto na identificação dos fluxos de trabalho. Ele oportuniza a melhoria dos processos, pois possibilita uma ampla visualização do processo e seus participantes. O objetivo

é conhecer o processo, entendê-lo, questionar as ações desempenhadas, visando simplificar e/ou eliminar aquelas ações desnecessárias e prejudiciais ao processo. Geralmente, os fluxogramas são construídos por meio de símbolos específicos (ver anexo A).

Para conhecer o processo, o indivíduo pode utilizar a ferramenta 5W1H (ver anexo B). Nesta fase, cabe ao administrador identificar os processos, conhecendo como os produtos são planejados, produzidos e entregues. Além da ferramenta 5W1H, o administrador pode:

- 1) levantar a documentação da rotina atual;
- 2) verificar se existe legislação específica que deve ser observada na execução do processo;
- 3) verificar se há dados históricos do processo e se o mesmo já foi normalizado, etc.
- 4) verificar se todos os passos do processo são necessários, a fim de se buscar uma simplificação das ações.” (PEG-AMP, 2008, p.11)

Após a análise detalhada do processo, é preciso identificar o(s) problema(s) envolvido(s) em determinado processo. Para isso, podemos utilizar instrumentos tais como pesquisas, inspeções, entrevistas, monitoração das reclamações dos clientes, percepção dos servidores nos contatos com os clientes e o *benchmarking* (ver anexo C).

Tais ferramentas de pesquisa oportunizarão uma maneira de se observar mais detalhadamente o(s) problema(s), para posterior priorização. É necessário priorizar os problemas em grau de importância a fim de que sejam resolvidos gradativamente. No caso de não se saber como priorizar os problemas as ferramentas a seguir serão de extrema validade (ver anexo D):

- a) Folha de Verificação
- b) Diagrama de Pareto
- c) Matriz GUT
- d) Pesquisa de opinião
- e) Votação Múltipla



As técnicas do *brainstorming* e do *diagrama de causa e efeito* podem contribuir para proposição de sugestões e/ou linhas de ação em relação a dado problema. Mais especificamente, o *brainstorming* possibilita:

- a) Numeração das idéias;
- b) Filtrar idéias impossíveis de serem usadas;
- c) Eliminar as repetições;
- d) Juntar, combinar e completar idéias;
- e) Selecionar e priorizar através de técnica apropriada;
- f) As causas identificadas serão apresentadas através de um diagrama de causa e efeito.

Em contrapartida, o diagrama de causa e efeito (Ishikawa) estabelece uma rápida comprovação das causas relacionadas a um problema específico e sua associação com o assunto globalmente. Este diagrama viabiliza a reunião dos problemas em 7 grupos semânticos específicos (7M) tais como Método (Method), Materiais (Materials), Finanças (Money), Gerenciamento (Management) e Meio ambiente (environment) (Ver anexo E).

Sendo assim, temos a seguinte configuração das técnicas para se analisar os processos escolares. Tais perguntas podem auxiliar sobremaneira os gestores e professores no aprimoramento de algumas práticas escolares.

<b>SEG/EB-AMP</b> Na organização militar seria:	<b>GESTÃO ESCOLAR</b> Na escola seria:
<p><b>5W1H</b></p> <p><b>O que/Que/Qual?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são os insumos do processo?</li> <li>2. Que produto/serviço o processo produz?</li> <li>3. Quais são as metas, padrões e indicadores de desempenho do processo?</li> <li>4. Quais são os métodos e tecnologia empregada?</li> <li>5. Qual o grau de satisfação do cliente com o processo?</li> </ol> <p><b>Onde?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Onde o processo é planejado, executado e avaliado?</li> <li>2. Onde o processo deveria ser executado?</li> </ol> <p><b>Quem?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quem são os clientes, fornecedores, gerentes e executores do processo?</li> <li>2. Quem participa das decisões?</li> <li>3. Quem deveria executar o processo?</li> </ol> <p><b>Quando?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quando deve começar e terminar a preocupação do dono do processo com o mesmo?</li> <li>2. Quando deve começar e terminar o envolvimento dos clientes com o processo?</li> <li>3. Quando o processo é planejado e avaliado?</li> <li>4. Quando o processo deve ser executado?</li> <li>5. Quando cada subprocesso deve ser</li> </ol>	<p><b>5W1H</b></p> <p><b>O que/Que/Qual?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são os sujeitos/recursos envolvidos nas variadas atividades escolares (ensino/administrativas)?</li> <li>2. Quais objetivos devem ser almejados no processo de ensino-aprendizagem?</li> <li>3. Quais são os itens que indicam o desempenho na aprendizagem dos alunos?</li> <li>4. Quais os métodos e tecnologia utilizados nos processos escolares? Quais são necessários?</li> </ol> <p><b>Onde?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Onde os processos são planejados, executados e avaliados? Supervisão Escolar? Diretoria? Sala de aula? Reunião de professores?</li> </ol> <p><b>Quem?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quem são os responsáveis e executores do processo na escola?</li> <li>2. Quem participa tem o poder de tomar a decisão a respeito do processo escolar?</li> </ol> <p><b>Quando?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quando se inicia o planejamento das atividades escolares?</li> <li>2. Como se dá o envolvimento dos pais e alunos neste processo?</li> <li>3. Como se processa a avaliação?</li> </ol>

<p>executado?</p> <p><b>Por quê/Para quê?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por que/para que esse processo existe?</li> <li>2. O que está sendo feito é por que é necessário?</li> <li>3. Por que deve ser feito dessa maneira?</li> </ol> <p><b>Como?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como o processo é planejado, executado e avaliado?</li> <li>2. Como as informações são registradas e disseminadas?</li> <li>3. Como é avaliada a satisfação do cliente?</li> <li>4. Como está o desempenho do processo?</li> </ol> <p><b>7M</b></p> <p><b>Mão-de-obra</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O pessoal está qualificado?</li> <li>2. Possui experiência?</li> <li>3. Está motivado? É suficiente? É adequado?</li> </ol> <p><b>Máquinas e equipamentos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. São suficientes? São adequados?</li> <li>2. A manutenção é adequada?</li> <li>3. O arranjo físico é adequado?</li> </ol> <p><b>Método</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. As rotinas são claras e objetivas?</li> <li>2. Existem excessos de burocracia?</li> <li>3. As normas atuais cumprem a finalidade?</li> <li>4. Há trabalhos que seriam mais bem executados em outro setor?</li> </ol>	<p><b>Por quê/Para quê?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual finalidade de determinada atividade na escola?</li> <li>2. Ela é realmente necessária?</li> <li>3. Por que está sendo feita de determinada maneira? Há possibilidade de mudanças?</li> </ol> <p><b>Como?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como o processo escolar é planejado, executado e avaliado? Por quem?</li> <li>2. Como são registradas as informações? Como são transmitidas?</li> </ol> <p><b>7M</b></p> <p><b>Mão-de-obra</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O grupo de professores, administradores, supervisores escolares são qualificados?</li> <li>2. Possuem experiência de trabalho escolar?</li> <li>3. O corpo permanente da escola está motivado? É suficiente? É adequado?</li> </ol> <p><b>Máquinas e equipamentos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A escola apresenta computadores suficientes? São adequados às atividades desenvolvidas na escola?</li> <li>2. A manutenção é adequada?</li> </ol> <p><b>Método</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. As rotinas da escola são claras e objetivas?</li> <li>2. Existem excessos de burocracia na escola?</li> </ol>
---	---

<p>5. Existe retrabalho?</p> <p><b>Materiais</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estão disponíveis quando necessários?</li> <li>2. Possuem a qualidade certa?</li> </ol> <p><b>Finanças</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Está disponível quando necessário?</li> <li>2. Existem excessos de restrições?</li> </ol> <p><b>Gerenciamento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os controles são adequados? Existem controles ou relatórios inúteis?</li> <li>2. As medidas de desempenho são colhidas e avaliadas?</li> </ol> <p><b>Meio ambiente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O <i>layout</i>, a iluminação e a temperatura são adequados? Existem ruídos?</li> <li>2. Existem outros tipos de condições ambientais desfavoráveis (poluição, lixo, gases, resíduos industriais, etc)?</li> </ol>	<p>3. As normas da escola são cumpridas?</p> <p>4. Há trabalhos que seriam bem executados em outro setor da escola?</p> <p><b>Materiais</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A escola apresenta os recursos necessários para o desenvolvimento de suas atividades?</li> <li>2. Os materiais/recursos são de qualidade?</li> </ol> <p><b>Finanças</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A escola recebe recursos financeiros do governo?</li> <li>2. Existem muitas restrições financeiras na escola?</li> </ol> <p><b>Gerenciamento</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. O processo de controle das atividades escolares é adequado?</li> </ol> <p><b>Meio ambiente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os espaços da escola são adequados em relação às atividades propostas?</li> <li>2. A escola envolve pais, alunos, funcionários, professores, entre outros em projetos ambientais?</li> </ol>
---	--

Essa tabela é uma das mais relevantes porque oferece uma série de questionamentos extremamente necessários para oportunizar a reflexão e discussões nas reuniões realizadas pela equipe da AMP. A equipe, ao utilizar a ferramenta 5W1H e os 7M, terá, de maneira bem completa, oportunidade para detalhar o processo escolar escolhido para aprimoramento. Tais perguntas servirão como uma maneira de verificar a opinião de todos os envolvidos no aprimoramento

do processo, desconstruir velhos padrões e construir conjuntamente novos modelos e práticas, novas ações. Muito provavelmente a oportunização desse espaço de reflexão e discussão gerará conflitos de idéias, o que é absolutamente normal em um processo de gestão participativa. Porém, esse tipo de conflito deverá ser trabalhado por meio do bom senso e respeito entre os mesmos participantes que por um consenso decidirão o que é melhor para o grupo, para escola, para os alunos, para o processo em si.

#### **1.3.4. Melhoria de processos**

A AMP exigirá da equipe envolvida um trabalho criativo, reflexivo em prol da solução dos problemas e aprimoramento do processo em questão. É essencial que a criatividade da equipe não seja obstruída por fatores como:

- a) Falta de tempo (para ter idéias);
- b) Falta de referência (quem é criativo);
- c) Conformismo (“time que está ganhando não se mexe”);
- d) Insegurança (“será que isso é mesmo?”);
- e) Medo do ridículo (falar com policiamento);
- f) Tradição (“faço isso há 10 anos”);
- g) Autoridade (“aqui quem manda sou eu”);
- h) Ciúme (clima de perdedor e ganhador)

Neste processo, em que as hipóteses/ soluções aparecem, o grupo de AMP pode optar por uma ação corretiva, uma ação adaptativa ou uma ação provisória. A ação corretiva exclui de vez a causa principal do problema. Por outro lado, a ação adaptativa bloqueia ou atenua as conseqüências do problema identificado, pois é impossível suprimir a causa do problema. Já a ação provisória caracteriza-se por ser uma “ação-tampão”, não se tem muito tempo para providências mais significativas, mas necessitam-se urgentemente medidas que amenizem a seriedade do problema.

A metodologia de Análise e Processos apresenta uma série de alternativas para solução de problemas. Busca-se sempre utilizar ferramentas que possam ser executadas/operacionalizadas com o intuito de prover o melhoramento de tal

processo. Em sua grande maioria, devemos buscar soluções de simples execução e aplicação para que tais melhoramentos possam ser mantidos. A operacionalidade simples não deve vir acompanhada de aspectos tais como: a) resistência à mudança; b) impedimentos de ordem sócio/cultural/legal; c) falta de domínio da tecnologia requerida para tal; c) simplicidade exagerada da implantação; d) não facilidade de uso dos pontos fortes da organização, etc.

Tendo em vista algumas soluções para o problema, é preciso que o grupo de AMP responda questões como:

- a) O que deverá ser feito?
- b) Quem deverá fazer?
- c) Onde deverá ser feito?
- d) Quando deverá ser feito?
- e) Quanto deverá custar?

Nessa fase, seria interessante elaborar um novo fluxograma do novo processo, comparando-o com o antigo, visualizando as alterações ocorridas e se caso for possível observar os resultados. Vale a pena destacar que aqueles envolvidos no novo processo devem ser treinados adequadamente para garantir a eficiência do processo (Ver anexo F).

Destacamos, neste contexto, que a definição de metas a serem atingidas em um processo é de fundamental importância. Além disso, o estabelecimento de um método apropriado de execução do trabalho também é essencial. Caso seja necessário, o grupo pode usufruir de indicadores, ou seja, quantificar em detalhes o que está ocorrendo no desenrolar do processo.

<b>SEG/EB-AMP</b>	<b>GESTÃO ESCOLAR</b>
Na organização militar seria:	Na escola seria:
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Falta de tempo (para ter idéias);</li> <li>b) Falta de referência (quem é criativo);</li> <li>c) Conformismo (“time que está ganhando não se mexe”);</li> <li>d) Insegurança (“será que isso é mesmo?”);</li> <li>e) Medo do ridículo (falar com policiamento);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) O corpo permanente/administrador da escola alega não ter tempo, motivação para buscar o aprimoramento de suas práticas, bem como das atividades escolares.</li> </ul>

<p>f) Tradição (“faço isso há 10 anos”);</p> <p>g) Autoridade (“aqui quem manda sou eu”);</p> <p>h) Ciúme (clima de perdedor e ganhador)</p>	<p>b) As pessoas devem usar de sua criatividade, motivarem-se, serem mais dinâmicas.</p> <p>c) Corpo permanente/administrador da escola consciente dos resultados obtidos, com interesse de melhora.</p> <p>d) Não saber como lidar com as novidades.</p> <p>e) Flexibilidade nos processos decisórios.</p>
--	---

Alguns itens apresentados nessa tabela devem ser grandemente considerados para não criarem obstáculos ao melhoramento do processo escolhido pela equipe de AMP. De fato, um gestor/professor que não tem tempo para se dispor a melhorar, não tem criatividade, está conformado com o seu método de agir e não quer mudar, não quer se atualizar, certamente poderá dificultar a atualização e de um processo. Além desses aspectos, um gestor/professor inseguro, que tenha medo de se expor, muito tradicional e não aberto as mudanças e desenvolvimento tecnológico da contemporaneidade e da sua área, extremamente autoritário, invejoso, enciumado não provocará boas influências ao grupo de AMP. Então, caso esse tipo de crença e/ou comportamento seja detectado, os participantes devem tentar trabalhar juntos essas questões.

### 1.3.5. Planejamento da implantação

O grupo de AMP especula sobre os problemas potenciais que podem surgir com o novo processo adotado. De acordo com a AMP, “os problemas potenciais constituem uma das causas mais freqüentes de insucesso na implantação de um novo processo ou de uma modificação em um processo já existente”.(PEG-AMP, 2008, p. 26)

Geralmente, o pensamento positivo dos envolvidos faz com que não analisem tais possíveis problemas. A euforia exagerada ou até mesmo a aparente

tranqüilidade do processo pode camuflar tais problemas. Nessa situação, a aplicação de um *brainstorming de críticas* seria uma técnica eficaz.

Este momento também serve para elaboração de normas, fluxos e a documentação de apoio. Todo esse trabalho deve ter a participação de todos os envolvidos no processo. Além do mais, será necessária a construção de um cronograma das soluções defendidas e para isso a ferramenta 5W1H será de extrema importância.

<b>SEG/EB-AMP</b>	<b>GESTÃO ESCOLAR</b>
Na organização militar seria:	Na escola seria:
1) Identificação dos problemas potenciais. 2) <i>Brainstorming</i> de críticas/problemas. 3) Definição de novas normas, descrição da rotina passo a passo e a elaboração dos fluxos e demais documentos de apoio. 4) Envolver todos os participantes da equipe. 5) Utilização das ferramentas	1) Identificar os problemas que a escola vem enfrentando, seja no ensino, seja na administração. 2) Fazer <i>brainstorming</i> de críticas com a participação de todos os envolvidos no processo. 3) Definição de novos métodos de ação nas práticas escolares com posterior documentação. 4) Envolvimento de professores, supervisores, funcionários, entre outros. 5) Utilização de estratégias para auxiliar as ações de melhoramento na escola.

Neste momento em que novas práticas estão sendo pensadas é importante hipotetizar sobre os possíveis problemas que podem surgir neste novo caminho e já se preparar para a resolução desses problemas. Para isso, um *brainstorming* de idéias pode ser uma ferramenta auxiliar, não só para detectar problemas, mas para buscar soluções. Vale ressaltar que a utilização das outras ferramentas propostas pela AMP também se fazem presente nesta fase. Sendo assim, documentar as reuniões, documentar os novos projetos, os novos planos de ação é uma maneira segura de garantir a veracidade e formalidade das mudanças.



### 1.3.6. Implantação

A fase de implantação corresponde ao momento em que o novo processo é divulgado mais intensamente para o pessoal envolvido. Para isso, é necessária a utilização de uma linguagem mais simples e de fácil entendimento para que não ocorram más interpretações. De acordo com AMP, “as informações podem ser divulgadas através de normas, folhetos, revistas, intranet, etc.” (PEG-AMP, 2008, p.28)

Esta fase envolve também a educação e/ou treinamento dos indivíduos participantes do processo. É o momento da execução e constante avaliação dos resultados obtidos com o novo processo. A medição serve, na verdade, segundo AMP (PEG-AMP, 2008, p.28) para:

- a) Identificar oportunidades de melhoria;
- b) Detectar e corrigir problemas na sua origem;
- c) Prevenir erros;
- d) Acompanhar o resultado das ações implementadas, evitando os “achismos”.

Inclui-se também aqui um processo constante de comparação com “a situação anterior e com a situação desejada” (PEG-AMP, 2008, p.29)

<b>SEG/EB-AMP</b> Na organização militar seria:	<b>GESTÃO ESCOLAR</b> Na escola seria:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Disseminar informações</li> <li>2) Educar e treinar</li> <li>3) Fazer ou executar</li> <li>4) Medir</li> <li>5) Comparar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Informar a todos envolvidos em tal atividade escolar informações sobre o novo processo.</li> <li>2) A equipe responsável pela melhoria do processo deve estar consciente de suas atribuições.</li> <li>3) Os funcionários da escola devem executar o que foi planejado.</li> <li>4) Observar, mediar às modificações que ocorrem.</li> <li>5) Comparar o antes e o depois de tal modificação em determinada atividade escolar. Destacar viabilidade do novo processo.</li> </ol>

Conforme apresentado, podemos perceber que esta fase é bastante relevante, pois representa a concretização do planejamento estabelecido em conjunto pela equipe de AMP, baseada em uma gestão participativa. É o momento de divulgar a todos da escola os novos procedimentos e conferir, até certo ponto, novas funções e/ou responsabilidades a determinadas pessoas. Os membros da escola terão a oportunidade de qualificar-se para a renovação do novo processo. O novo processo será executado, experimentado, avaliado e é um momento muito especial, por solidificar uma mudança, a qual foi construída coletivamente com técnicas e instrumentos significativos oportunizados pela AMP. Ao longo da execução desse novo processo, será necessário constante acompanhamento e avaliação. Para isso podemos considerar o ciclo PDCA apresentado a seguir.

### **1.3.7. Gestão do processo**

Uma boa gestão de um processo envolve aspectos como:

- a) Acompanhamento: a AMP sugere os indicadores de desempenho como uma maneira confiável de se monitorar os processos e seus resultados.
- b) Avaliação: composta por a) levantamento dos indicadores do processo; b) comparação dos resultados atuais com os anteriores; c) comparação dos resultados com a meta desejada; d) ponderar os ganhos obtidos; e) identificação das oportunidades para melhoramento.
- c) Atualização: os processos devem ser constantemente atualizados. A melhoria contínua deve ser praticada ora para manter os resultados alcançados, ora para atingir metas mais ousadas em prol da excelência da instituição.
- d) Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*): considerado grandemente em qualquer processo organizacional. Constitui-se em uma ferramenta eficaz para gestão de processos. Tal ciclo proporciona certa direção a ser seguida, de maneira dinâmica, pela empresa (Ver anexo G). Ele possui quatro fases distintas (PEG-AMP, 2008, p.31):

- 1) Planejar (*Plan*): “definir metas, horizontes, métodos e técnicas. Pode ser um planejamento estratégico, um plano de ação, um conjunto de padrões ou cronograma”.
- 2) Executar (*Do*): “executar as tarefas, exatamente como previsto na etapa de planejamento, e coletar dados para verificação do processo. Pode ser um programa de treinamento e educação, seguido de ações operacionais concretas, por processo. Nessa etapa, são essenciais o treinamento e a educação”.
- 3) Verificar (*Check*): “a partir dos dados coletados na execução, comparar as metas definidas com os resultados obtidos”.
- 4) Corrigir (*Action*): “eliminar as causas identificadas como geradoras dos desvios (diferenças entre meta e resultado), para que esses desvios não voltem a acontecer pelo mesmo motivo. A ação corretiva pode ocorrer no Planejar, no Verificar, e no próprio Corrigir.”

Observamos que a gestão do processo corrobora o que foi anteriormente mencionado. O Ciclo PDCA é mais uma ferramenta para estruturar um plano de ação em empresas, como escolas. Se corretamente utilizado, pode ser bem aproveitado para aprimoramento dos processos escolares.

Fonseca (2004) apresenta exemplos de como se utilizar o PDCA em uma escola. Escolhe-se um processo que deva ser melhorado e a partir da definição de metas todos os passos seguintes serão moldados. Fonseca (2004) mostra como influenciar os processos de professores, alunos, entre outros por meio do PDCA.

#### **1.4. A gestão democrática e a escola militar**

O campo da gestão educacional, atualmente, analisa e questiona intensamente a implantação nas escolas públicas de uma política administrativa que busque sem precedentes instituir a gestão democrática nas escolas. Sabendo que a gestão democrática muito provavelmente baseia-se na concepção de democracia, parece-nos relevante entender tal conceito. Santos (2002, p. 9) discute o conceito, história e origem da democracia. Em seu texto, ele menciona o pensamento de Norberto Bobbio (1979) que acredita que “a democracia se constitui em um conjunto de regras para a constituição de maiorias, entre as quais valeria a pena destacar, o

peso igual dos votos e a ausência de distinções econômicas, sociais, religiosas, e étnicas na constituição do eleitorado”.

Dessa forma, a democracia se mais bem desenvolvida nas escolas relativizaria o poder de decisão de determinadas atividades escolares, envolvendo todos os indivíduos que participam da escola. Em particular nesta seção, analisarei a concepção *schumpeteriana* de democracia, bem como evidenciarei as relações da gestão educacional e democrática ao contexto de uma escola militar.

Concordo com a concepção de Schumpeter sobre democracia. O autor apresenta uma concepção democrática bastante prática e atualizada. Ferreira (2008), no artigo intitulado “O conceito de democracia segundo Joseph Schumpeter” apresenta aspectos bastante interessantes a respeito da vanguardista idéia de democracia de Schumpeter.

Ferreira menciona Schumpeter (1984) que define democracia como sendo “o arranque institucional para se chegar a decisões políticas que realiza o bem comum fazendo o próprio povo decidir as questões através da eleição de indivíduos que devem reunir-se para realizar a vontade desse povo”. Como pode-se perceber, o estado democrático está intimamente ligado ao ato decisório atribuído a gama variada de pessoas a respeito de um assunto de interesse comum. Dá-se poder decisório a todos os envolvidos no processo.

Por outro lado, a noção de gestão democrática/participativa nas escolas, de alguns autores na área da gestão educacional, conecta-se a definição básica de democracia. Comprovando esta relação temos a concepção de Lück (2006) que menciona:

Tal gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional. (LÜCK, 2006, p. 22)

Complementando esse ponto de vista, temos a definição proporcionada por Libâneo (2003) a respeito da gestão participativa/democrática. Para ele,

a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, 2003, p.328)

De fato, a definição de Libâneo se relaciona com a de Lück (2006) e com a concepção básica de democracia, porém acreditamos que nem sempre será possível se obter um clima favorável, como afirma Libâneo, principalmente pelo fato de entendermos a democracia como um processo em que nem sempre há um interesse comum e unânime pelos participantes, comprovando ser isso, um processo delicado, mas possível, dependendo da maneira como é administrado.

É visto que essas definições estão claramente relacionadas ao conceito teórico de democracia, o qual está muito longe da realidade prática do que se espera da ação democrática na nossa sociedade atual. Com isso, podemos nos questionar se definições de gestão participativa como essas são realmente verificáveis na prática. Será que adaptações não serão necessárias para que realmente a gestão democrática possa se concretizar nas mais variadas escolas da sociedade brasileira.

Junior (2002) ao argumentar sobre a noção do termo administração e o de gestão, relata sobre a falta ainda de métodos seguros que corroborem com a execução da gestão democrática no país. Conforme esse autor,

se resulta inócuo ou mesmo impossível (...) tentar estabelecer na literatura especializada em administração diferenças substantivas entre esse conceito e o de gestão, não é irrelevante, por outro lado, refletir sobre as conseqüências práticas para a administração escolar no Brasil e fora dele do quase abandono do conceito de administração escolar em favor do conceito de gestão escolar. A este último quase sempre se acrescenta, até por determinação legal, como no caso brasileiro, o adjetivo democrática, interpretado por muitos como 'participativa', sem que se esclareça em qualquer caso os mecanismos que assegurarão o caráter democrático ou participativo da gestão pretendida. (JUNIOR, 2002, p.202)

Gostaria de destacar alguns aspectos do pensamento de Schumpeter em Ferreira (2008) que são de extrema validade para entender e pôr em prática a gestão participativa nas escolas:

- 1) A noção de democracia não tem a menor validade caso as pessoas envolvidas no processo não a compreenda.
- 2) Não existe um bem comum unicamente determinado, ou seja, a pluralidade subjetiva pressupõe diversos interesses e por coisas diferentes.
- 3) A idéia de que o povo tem o poder é parcialmente falsa, pois na verdade o que temos é um 'governo aprovado pelo povo'.
- 4) Quanto mais distante for o indivíduo de uma realidade, menos capacidade ele terá de discernir/conjecturar sobre ela.
- 5) Determinadas situações são complexas demais, as quais exigem determinado conhecimento técnico para sua resolução

A premissa básica do pensamento democrático é a de que todos podem decidir a respeito de tudo, o que, de acordo com Schumpeter, é uma grande inverdade. Com isso, penso na questão da gestão democrática, ela é realmente viável? Até que ponto pais, funcionários, alunos, professores estão envolvidos na maioria dos processos administrativos e de ensino da escola? Todos possuem os mesmos interesses e visões a respeito do que é administrar uma escola, o que é o ensino e o processo de aprendizagem e seus detalhes. Todos os pais estão completamente envolvidos com a escola? Eles realmente estão preocupados com o que acontece com seu filho na escola? Eles participam ativamente das reuniões oportunizadas na escola? Eles querem se envolver realmente nos processos decisórios da escola? Os pais têm conhecimento técnico suficiente para entender, por exemplo, os métodos administrativos e/ou de ensino aprendizagem oferecidos e executados pela escola?

Acredito que esta série de perguntas evidencia a concepção pragmática do pensar a gestão democrática de acordo com o que analisamos sobre democracia a partir de Schumpeter. Ela é possível, porém exige um grande grau de envolvimento e de conhecimento de todos os envolvidos. A gestão democrática pressupõe uma sociedade evoluída e civilizada em que o respeito, o conhecimento, a educação se apresente em alto nível. Sabemos que isso nem sempre é verificado em algumas instituições do país, mas não devemos é estagnar, e assim que se apresentar um solo fértil para a implantação da gestão democrática gradativamente estabelecê-la.

Nesse sentido, podemos analisar a escola militar, qual o modelo organizacional que a melhor caracteriza? Produz resultados? Caracteriza um processo democrático de gestão? Vieira (2003) discute aspectos relevantes a respeito dos modelos organizacionais escolares. Segundo o autor, variadas são as concepções de organização de uma escola, podendo até mesmo uma dada administração envolver aspectos de diferentes modelos. Conforme Vieira (2003),

durante todo o século foi possível constatar que os sistemas educacionais não permaneceram indiferentes ante as mudanças no modo de produção e gestão empresarial. O aparelho escolar é inseparável do modo de produção capitalista, pois se apresenta como um instrumento para a reprodução das relações de trabalho e dominação existentes entre as classes sociais. (VIEIRA, 2003, p.40)

Essa questão é de extrema consideração neste trabalho, pois esclarece a relação da escola com seu meio e 'parte' de sua finalidade. Implica uma conexão fortemente existente entre a escola e o sistema capitalista contemporâneo. Nesse contexto, a escola militar pode ser caracterizada, de acordo com Vieira (2003), com uma concepção de administração técnico-científica. Porém, vale a pena destacar que dentro do sistema administrativo de uma escola militar da atualidade é possível verificar a existência de características de outros modelos também. Vieira (2003, p. 42) aponta que "as organizações não podem ser entendidas e explicadas por meio de uma única teoria, pois existe uma variedade de áreas do conhecimento produzindo e respaldando novas abordagens para a sua melhor compreensão".

De fato, cada Diretor de escola imprime sua marca, sua maneira de administrar peculiar, envolvendo, em alguns casos, vários modelos organizacionais, englobando os participantes da escola de determinada maneira, recriando os processos escolares contextualmente. Lima (2002) complementa esta idéia assinalando que

enquanto construções sociais, os modelos organizacionais são por natureza plurais, diversificados, dinâmicos, dependendo da produção e da reprodução de regras, de diferente tipo, construídas e reconstruídas pelos atores envolvidos.(LIMA, 2002, p.51)

Fonseca (2004), ao discutir sobre a caracterização da Educação como sistema ou processo, assinala que nossa sociedade atual apresenta diversos

sistemas (sistema de comunicação, sistema econômico, sistema de saúde, entre outros) que se desenvolvem de maneira peculiar até mesmo se inter-relacionando em muitos casos. A educação, neste âmbito, nada mais é que um sistema reprodutivo da nossa comunidade, os processos são apenas parte deste sistema.

Ainda Fonseca sustenta a idéia de que

a proposta do trabalho é pensar na educação como um sistema produtivo. Desta maneira abre-se a possibilidade de aplicação à educação das ferramentas e técnicas gerenciais utilizadas nos demais setores produtivos, tirando a área educacional daquela tradicional posição de "território sagrado e especial", não-sujeito ao tratamento dado às áreas "menos nobres" da atividade humana. (FONSECA, 2004,p.118)

Pensando nesta relação da escola como sistema produtivo, podemos entender o porquê de se utilizar novas metodologias, tais como a AMP no campo da educação. Nesse caso, principalmente na área administrativa, Martins (1999) alega que

no Brasil o movimento ganhou destaque a partir de 1990, por iniciativa do governo federal e de muitos empresários. Empresas governamentais como a Petrobrás e a Telebrás adotam o Programa de Qualidade. Na área da educação o MEC introduz o Programa de Qualidade em seus serviços e um bom número de Universidades Federais e Escolas Técnicas também fazem, no início dos anos 90. (MARTINS, 1999, p.174)

A partir disso, percebemos que mesmo apresentando um modelo organizacional técnico-científico, a escola militar também tenta aprimorar-se, considerando o contexto social contemporâneo, por meio da utilização de diferentes métodos, a fim de obter uma educação de qualidade. Nesse caso, a utilização da AMP foca melhoramentos na área administrativa, o que indiretamente e certamente produzirá bons efeitos sobre o corpo discente de uma escola.

Martins (1999, p. 175) defende que "a Educação de Qualidade, portanto, visa atender a carências constatadas em cada realidade especificamente, em relação ao alunado, enriquecendo-o como ser humano e como cidadão. Assim, é possível perceber certa relação da implantação de um programa de excelência com o conceito de gestão democrática. Em níveis variáveis de envolvimento é apropriada a adoção de técnicas variadas e diferentes como forma de se administrar democraticamente. Lima (2002) postula que



Uma governação democrática de cada escola deve reger-se por princípios e regras gerais constantes dos modelos decretados, mas conferindo grande importância à possibilidade de uma mais extensiva e aprofundada recriação daqueles modelos através da produção de regras autónomas, agora consideradas legítimas. (LIMA, 2002, p.52)

Sendo assim, percebemos que, de acordo com Lima (2002), cada contexto escolar apresentará suas particularidades em termos de gestão, por isso às vezes torna-se difícil a caracterização de dado modelo, pois cada escola apresenta maneiras, técnicas diferentes de desenvolver seus processos escolares. Isso é perceptível em uma escola militar: disciplina, hierarquia, liberdade, participação, autoridade, ou seja, a variedade, a pluralidade que constitui um todo e que, principalmente, considerando a qualidade educacional tão desejada, produz seus efeitos

## 2. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de um método qualitativo dedutivo<sup>4</sup> (Silva & Menezes, 2001 e Rodrigues, 2007). Por isso, analisarei a AMP sob o viés do discurso/linguagem pedagógica. Utilizarei também um levantamento de opiniões através da aplicação de um questionário com os envolvidos no curso de AMP para verificar a relevância de tal metodologia no contexto da escola, a fim de constatar se a AMP foi validada pelos participantes.

A AMP será 'traduzida' como mencionei dedutivamente, ou seja, por atuar no ambiente de ensino há certo tempo e conhecer razoavelmente bem sua estrutura, ou melhor, conhecer o discurso pedagógico, os espaços e participantes da escola, acredito ser cabível essa transferência lingüística. Esse processo se constituirá na pesquisa teórica. Por outro lado, o conteúdo obtido nos questionários será relevante para ratificação da pesquisa teórica realizada.

---

<sup>4</sup> **Método qualitativo:** "considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas" (SILVA & MENEZES, 2001, p. 20). **Método dedutivo:** "Toda a informação ou conteúdo factual da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas" (RODRIGUES, 2007, p.16).

Questionário:

1) Você gostou de ter participado do curso (SEG/AMP) oferecido pela escola? Por quê?

2) Você concorda que a linguagem apresentada na AMP seria melhor entendida caso estivesse adequada a linguagem da gestão escolar?

3) Em uma escala de importância de 1 a 10. Como você classificaria o conjunto teórico apresentado e sua relevância?

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10

4) Em uma escala de 1 a 10. Classifique a utilização dos princípios apresentados em sua rotina de trabalho?

( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( ) 8 ( ) 9 ( ) 10

5) Você acha que um processo de gestão democrática facilitaria seu uso? Por quê?

6) Foi válida a sua experiência no curso? Por quê?

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O curso sobre a Análise e Melhoria de Processos foi oportunizado a 11 membros da escola, envolvendo professores, monitores, entre outros, para posteriormente serem divulgados em suas seções<sup>5</sup>. O questionário foi elaborado com o intuito de saber como este processo de aprendizagem e o uso desta teoria foram realizados.

#### 2.1. Sobre a primeira pergunta:

1) Você gostou de ter participado do curso (SEG/AMP) oferecido pela escola? Por quê?

**Participante 1 (P1):** “Achei o curso bastante interessante, porém para minha concepção de escola e de educação, ainda custo a aceitar as relações que são estabelecidas entre

<sup>5</sup> Por seções entendem-se os departamentos específicos dentro da escola. Por exemplo, Seção F: Seção de Idiomas; Supervisão Escolar; Seção Psicopedagógica, entre outras.

**empresa-escola**, da mesma forma, as abordagens que são tratadas no que se refere a “gestão escolar”, acho o espaço escolar tão humano e que tem tanto a proporcionar aos educandos enquanto formação, que me parece distante da linguagem empresarial e comercial.”

**Participante 2 (P2):** “Sim, porque me proporcionou uma visão diferenciada na organização e planejamento de ações.”

**Participante 3 (P3):** “Sim, pois pela utilidade, apesar de ser pouco utilizado, e por ainda ter conhecido este tipo de gestão.”

**Participante 4 (P4):** “Sim, pois o curso é muito importante para o melhor entendimento da Excelência Gerencial.”

**Participante 5 (P5):** “Sim, o curso será bastante útil na gestão de todos os processos da instituição, uma vez que ensinou a melhorá-los e aperfeiçoá-los, e até mesmo a quebrar alguns paradigmas.”

**Participante 6 (P6):** “Sim, pois o curso SEG/AMP proporcionou o conhecimento de teorias e de procedimentos que são relevantes para melhorar a nossa prática enquanto docentes.”

**Participante 7 (P7):** “Sim, pois deu uma nova visão do funcionamento da escola: mais produtiva e com metas claras.”

**Participante 8 (P8):** “Não, porque em nada acrescentou a minha prática docente, pela qual tenho interesse em reflexivamente pensar e me aperfeiçoar.”

**Participante 9 (P9):** “Sim, pois gosto da área de administração/gestão e acho importante todos os setores de uma instituição terem acesso a tais conhecimentos.”

**Participante 10 (P10):** “Em parte, porque em virtude do desempenho de uma atividade estranha para mim (monitoria) ocupou um tempo precioso e a atenção não ficou voltada ao curso na totalidade.”

**Participante (P11):** “Muito, apesar de não o ter utilizado com a frequência desejada. Acredito que a gestão escolar, principalmente a área administrativa pode se beneficiar grandemente desta metodologia. No que diz respeito ao ensino, com certeza, tal metodologia pode contribuir para assessorar melhoramentos no processo de ensino e aprendizagem.”

Considerando essas respostas, podemos perceber que a grande maioria dos participantes (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P11) aprovou a AMP como método eficaz para melhoramentos nos processos de administração e ensino-aprendizagem da escola. É relevante destacar o pensamento de P1 que não consegue ver, estabelecer uma relação da escola como sistema reprodutivo (Fonseca: 2004) capaz de se desenvolver a partir de técnicas empresariais. Ela possui dificuldade em

relacionar a escola a um peculiar sistema produtivo, porém, de acordo com o que foi apresentado anteriormente, esta relação é plenamente possível.

Podemos observar também pela opinião de P8 que a relação da AMP com a prática docente não foi claramente concebida, pois a participante declara nada ter conseguido aproveitar do curso. Um ponto importante a ser esclarecido a partir de sua opinião é a questão do pensar a ação pedagógica reflexivamente. De acordo com a AMP, muitos dos problemas enfrentados na escola, tanto dentro da sala de aula, quanto na área administrativa, a partir do momento em que a AMP seja utilizada como instrumento de melhoramento, será pensando reflexivamente pelo grupo envolvido no processo.

Ao contrário, P6 já conseguiu entender a AMP como ferramenta eficaz para o aprimoramento de práticas do docente. Assim como a pesquisa-ação<sup>6</sup>, conhecida por muitos professores, constitui-se em técnica positiva para transformações no ambiente educacional, a AMP também oportuniza meios para mudança significativa nas práticas docentes. Por exemplo, somente com as perguntas oferecidas na seção deste estudo 'Melhoria de Processos' tais como: O que deverá ser feito? Quem deverá fazer? Onde deverá ser feito? Quando deverá ser feito? Quanto deverá custar? é possível o professor repensar algumas de suas atividades em aula.

Outro aspecto interessante de se destacar é a utilização pelos participantes do conhecimento adquirido no curso. P3 e P11 apontam que a relevância do curso é primordial, porém pouco utilizaram o que aprenderam.

## **2.2. Sobre a segunda pergunta:**

2) Você concorda que a linguagem apresentada na AMP seria mais bem compreendida caso estivesse adequada à linguagem da gestão escolar?

**P1:** "Acredito que seja somente uma questão de nomenclaturas, pois o conteúdo é o mesmo."

**P2:** "Concordo, pois com uma linguagem adequada, a análise e melhoria de processos se desenvolve de maneira mais efetiva."

**P3:** "Com certeza, pois toda linguagem técnica pode dificultar, logo seria utilizado termos que mais condizem com a "realidade" de cada grupo."

---

<sup>6</sup> **Pesquisa-ação:** Metodologia de pesquisa investigativa e empírica utilizada por um grupo de participantes a fim de aprimorar um problema existente em determinada prática escolar.

**P4:** “Sim”

**P5:** “Certamente todos os envolvidos sairiam ganhando na aplicação da AMP na Gestão Escolar, com a participação efetiva de todos os envolvidos nos processos teríamos um ganho de qualidade na gestão, o que se traduziria em melhoria do ensino aprendizagem, economia de material, redução de tempo, economia de recursos financeiros e principalmente a satisfação de todos.”

**P6:** “Sim, eu concordo.”

**P7:** “Sim, os objetivos seriam mais facilmente atingidos.”

**P8:** “Sem dúvida.”

**P9:** “Concordo, com certeza facilitaria sua compreensão e aplicação.”

**P10:** “Não, no meu caso, pois a linguagem de gestão empresarial é uma constante na minha rotina acadêmica.”

De acordo com grande parte das opiniões, a linguagem mais voltada para o contexto escolar seria de apropriada relevância ao deixar mais claro para os indivíduos envolvidos com a metodologia como aplicá-la no ambiente da escola. Retomo a idéia estabelecida por Lück (2008, p. 47) de que “uma mudança de denominação só é significativa quando representa uma mudança de concepção da realidade e de significado de ações, mediante uma postura e atuação diferentes.”

Dessa forma, é visto que a representação mais digna dos ambientes e processos escolares, bem como os seus participantes e suas funções na AMP pode contribuir sobremaneira para o bom entendimento e desenvolvimento da metodologia no ambiente de uma escola. Essa metodologia pode ser adaptada, reescrita, utilizada nas mais variadas organizações, sofrendo as especificações e esclarecimentos necessários para que se ajuste ao ambiente que se propõe modificar. Sendo neste caso a linguagem um instrumento potencial para facilitar este processo.

Acreditamos que para aqueles que bem conhecem as relações dos gêneros textuais<sup>7</sup> ao contexto de situação de seu uso entenderão facilmente o porquê de se tentar adequar a AMP linguisticamente ao ambiente escolar de sua aplicação.

---

<sup>7</sup> **Gêneros textuais:** Podemos chegar a uma compreensão mais profunda de gêneros se os compreendermos como *fenômenos de reconhecimento psicossocial* que são parte de processos de atividades socialmente organizadas. Gêneros são tão-somente os tipos que as pessoas reconhecem como sendo usados por elas próprias e pelos outros. Gêneros são o que nós acreditamos que eles sejam. Isto é, são fatos sociais sobre os tipos de atos de fala que as pessoas podem realizar e sobre os modos como elas os realizam. Gêneros emergem nos processos sociais em que pessoas tentam compreender umas às outras suficientemente bem para coordenar atividades e compartilhar significados com vistas a seus propósitos práticos. (Bazerman, 2005, p.31)

Lembremos de Bakhtin (1997, p. 279) o qual destacava que “cada esfera de utilização da língua elabora seus tipos relativamente estáveis de enunciados”, caracterizando determinado gênero do discurso. Sendo assim, a partir desse pensamento temos, então, que no contexto empresarial a AMP vai ser concebida discursivamente da maneira pela qual foi originada. Por outro lado, no contexto escolar, sua linguagem e seus processos se adequarão aos enunciados, discurso e ambiente escolar.

### **2.3. Sobre a terceira pergunta:**

3) Em uma escala de importância de 1 a 10. Como você classificaria o conjunto teórico apresentado no curso e sua relevância para a escola, para seu trabalho?

( ) 1 → P8

( ) 2 → X

( ) 3 → X

( ) 4 → X

( ) 5 → P5

( ) 6 → P1

( ) 7 → P3, P7

( ) 8 → P2, P10

( ) 9 → P6, P9, P11

( ) 10 → P4 “Muito importante principalmente no que diz respeito a busca da Excelência Gerencial.”

Em sua maioria, os participantes consideraram que o conjunto teórico apresentado na AMP foi relevante para os processos de gestão escolar, e em especial para seu ambiente específico de trabalho. Todos os passos apresentados tais como: o planejamento e a aplicação da AMP; como identificar e selecionar os processos; como analisar os processos; a melhoria de processos; o planejamento da implantação; a implantação; a gestão do processo; todos, de certa forma, foram validados pelos participantes. Eles conseguiram observar a metodologia e seus instrumentos de maneira significativa para o aprimoramento de alguns processos dentro da escola. Apesar de terem atribuído grau variado de relevância fica evidente a aprovação dos participantes do curso em relação à AMP.

#### 2.4. Sobre a quarta pergunta:

4) Em uma escala de importância de 1 a 10. Classifique a utilização dos princípios apresentados no curso em sua rotina de trabalho?

- ( ) 1 → P8
- ( ) 2 → X
- ( ) 3 → X
- ( ) 4 → P1, P9, P11
- ( ) 5 → P5
- ( ) 6 → X
- ( ) 7 → P7
- ( ) 8 → P2, P10
- ( ) 9 → P3, P6
- ( ) 10 → P4 “São bastante utilizados.”

Percebemos que a utilização da AMP na rotina de trabalho dos participantes foi bem variável. Considerando que tal metodologia é basicamente uma ferramenta para melhoramento de processos, pensamos que cada participante a utilizou de maneira variável e muito provavelmente a adaptou. Isso comprova que a AMP pode ser utilizada via formação de um grande grupo/equipe, bem como individualmente. Seus instrumentos oportunizam momentos de reflexão, os quais podem possibilitar mudanças nos processos escolares em caráter mais ou menos amplo.

#### 2.5. Sobre a quinta pergunta:

5) Você acha que um processo de gestão democrática facilitaria seu uso? Por quê?

**P1:** “Quanto à gestão democrática do ensino já entendo de forma diferente, todos os envolvidos com a escola participam da construção do projeto político pedagógico e estimam quais os rumos que serão tomados e, como resultado, considerando-se um processo democrático, temos um ensino de qualidade e comprometido com a formação integral dos educandos, que é o verdadeiro objetivo da escola.”

**P2:** “Sim, porque com a participação e o envolvimento de todos e o compartilhamento de sugestões e idéias mais dinâmicas no processo.”

**P3:** “Em parte, desde que há a participação na forma de sugestões que seriam acatadas.”

**P4:** “Com certeza, pois seria melhor aplicado os métodos na busca dos objetivos.”

**P5:** “Sim”

**P6:** “Sim, pois um processo de gestão democrática precisaria de uma maneira mais precisa no ambiente de trabalho.”

**P7:** “Sim, porque haveria um comprometimento maior. As decisões tomadas em conjunto são assumidas com mais facilidade.”

**P8:** “Sim, por que todos os segmentos da escola participariam das decisões escolares.”

**P9:** “Sim, pois algo construído pelo grupo atinge as necessidades da maioria.”

**P10:** “Sim, pois possibilitaria o conhecimento de todos os processos e atividades que ocorrem, seus erros e acertos para todos.”

**P11:** “Com certeza, tal metodologia realmente funciona melhor quando realizada mais democraticamente.”

Considerando toda a discussão prévia sobre o conceito teórico e prático de democracia de Schumpeter e Bobbio, bem como os conceitos de gestão democrática de Luck (2006, 2008) e Libâneo (2003) fica evidente que em um processo de gestão democrático tal metodologia funcionaria muito apropriadamente. Na verdade, ela só se constitui como tal de maneira democrática, considerando todos os envolvidos no processo.

Conforme foi apresentado anteriormente na questão referente ao planejamento e aplicação da AMP, uma das primeiras ações é a formação de uma equipe que conjuntamente definirá suas metas a partir do conhecimento prévio a respeito dos processos da escola. Eles devem organizar um plano de ação e, para isso, a AMP confere uma série de instrumentos, começando as modificações necessárias. Este é apenas um exemplo que comprova um dos princípios da gestão democrática com a AMP.

P1 retrata um ponto bastante interessante que é considerado dentro de uma perspectiva da gestão participativa, ou seja, a construção do PPP. Libâneo (2003) postula que

Com a disseminação das práticas de gestão participativa, foi se consolidando o entendimento de que o projeto pedagógico deveria ser pensado, discutido e formulado coletivamente, também como forma de construção da autonomia da escola, por meio da qual toda a equipe é envolvida nos processos de tomada de decisões sobre aspectos da organização escolar e pedagógico-curriculares. (Libâneo, 2003, p.357)



Sendo assim, percebemos que os participantes entendem bem o que se pressupõe da gestão democrática, muito provavelmente por conhecerem o que se espera em uma democracia. Além do mais, eles conseguem conceber a idéia de que um ambiente mais democrático é solo fértil para práticas e técnicas oferecidas em tal metodologia.

## **2.6. Sobre a sexta pergunta:**

6) Foi válida a sua experiência no curso? Por quê?

**P1:** “Sim, sem dúvidas, o curso foi bastante interessante, mesmo não concordando com todos os aspectos que se referem à gestão, mas foi uma boa oportunidade de confrontar os conhecimentos, com as questões que considero relevantes em termos de escola e educação.”

**P2:** “Sim, porque tive a oportunidade de vislumbrar a Análise e Melhoria de Processos e aplicá-lo na prática.”

**P3:** “Sim, idem a questão 1.”

**P4:** “Muito válida, tendo em vista que foi possível conhecer a metodologia para a Análise e Melhoria de Processos.”

**P5:** “Sim”

**P6:** “Sim, pois o curso proporcionou uma reflexão de minha prática pedagógica em relação à melhoria dos processos envolvidos em minha rotina de trabalho.”

**P7:** “Sim, porque demonstrou que a escola pode ser gerenciada de forma mais dinâmica e com menos burocracia.”

**P8:** “Não pelo que foi colocado na primeira pergunta.”

**P9:** “Foi. Aprendi técnicas de gestão interessantes que posso aplicar em vários tipos de trabalho.”

**P10:** “Sim, pois apresentou uma ferramenta muito importante para implantação e melhoria de processos e ainda desconhecida na plenitude por mim.”

**P11:** “Com certeza, acredito ser a AMP um instrumento excelente de aprimoramento de processos e se bem utilizado garantirá o sucesso da gestão.”

Pela análise das respostas, o curso de AMP foi aprovado por quase todos os participantes. P1, apesar de ainda não conseguir conceber as relações e influências existentes do mundo da Administração com o contexto da Gestão Escolar, considerou o curso como uma boa oportunidade para reflexão sobre alguns aspectos do contexto da educação.

P7 assinalou um ponto importante que diz respeito à dinamicidade de práticas, processos por meio da AMP em oposição aos processos burocráticos que muitas vezes obstruem a fluidez de determinadas atividades. P9 apresentou um aspecto bastante interessante, ou seja, P9 consegue ver a amplitude de utilização da metodologia. Para P9, a AMP pode ser utilizada nos mais variados tipos de trabalho, processos funcionais dentro da escola. Em suma, parece-nos que em geral a metodologia foi validada e bem conceituada pelos participantes.

## REFLEXÕES FINAIS

Tendo em vista os objetivos deste estudo, é possível verificar a adequação discursiva obtida com a re-análise apresentada da AMP sob o viés da gestão escolar. Todos os quadros apresentados representaram a adaptação da linguagem da AMP ao contexto escolar. Isso foi possível por entender que certos enunciados configuram melhor o contexto de situação o qual representam. Além disso, os quadros servem de sugestão para oportunizar um caminho mais participativo para se propor mudanças na escola. Ou seja, são vários os espaços existentes dentro da escola militar e esta metodologia pode ser utilizada no nível micro ou macro desses espaços para fazer com que seus profissionais reflitam sobre suas práticas e as tentem modificar.

Dessa forma, sugerimos na medida do possível uma nova edição de tal metodologia, apresentando as adaptações indicadas neste trabalho com exemplos mais detalhados sobre os processos específicos de uma escola militar, levando em consideração que os exemplos mostrados em tal edição eram todos representativos de uma Organização Militar não escolar. Acreditamos que aqueles que estão diretamente envolvidos com o Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro poderiam refletir sobre essa questão e propor adaptações. Nesse sentido, os próximos cursos já ocorreriam com essa modificação lingüística, proporcionando um melhor entendimento e desenvolvimento da AMP dentro da escola militar.

Além do mais, verificamos que a AMP é mais um instrumento de potencial relevância para os ambientes administrativos e de ensino-aprendizagem que necessitam de mudanças e melhoramentos em seus processos. Com a aplicação do questionário aos participantes do curso de AMP de 2008, foi possível observar que eles, em sua grande maioria, aprovaram e reconheceram a importância do curso.

Ficou evidente que a AMP encontrou um solo fértil no ambiente escolar independente de ser a escola militar ou não, independente dos mais variados tipos de organização, pois a metodologia em si é uma maneira eficaz para manifestar mudanças se bem estruturada e aplicada. Eles também reconheceram que a gestão participativa coaduna grandemente com tais instrumentos de desenvolvimento e crescimento institucional.

De fato, um dos pilares básicos da AMP é a gestão participativa. Por esse motivo, esse método não é possível existir sem a participação mista de elementos

dos mais variados espaços escolares. A reflexão, a discussão, o comprometimento, o conflito, o paradoxo, a constante re-avaliação, todos esses elementos fazem parte de um processo de gestão democrática e também da AMP.

A adaptação lingüística proposta também foi aprovada pelos participantes, que concordaram que tal modificação proporcionaria uma maior facilidade no entendimento e aplicação da AMP. No que diz respeito ao termo democracia, verificamos a relação de sua definição teórica e o que se realmente percebe na prática social como uma prática democrática. Sendo assim, notamos que a relação do que se espera da gestão democrática e o que realmente pode vir a acontecer nas práticas escolares será um tanto complicado, se determinados pontos como bom senso, conhecimento técnico a respeito de algo, envolvimento responsável e seriedade não forem considerados.

Com isso, reconhecemos que a gestão democrática com suas variadas maneiras de modelo organizacional nas escolas é um norte a ser seguido, porém com longa caminhada e muitas adaptações para sua melhor concretização. Sabemos que uma forte e boa estrutura educacional é a base de um país economicamente estável e em desenvolvimento, por isso investir em educação é um dos pontos fundamentais para o país, e a gestão democrática se inteligentemente e respeitosamente bem orientada e administrada poderá ser uma boa maneira de se administrar.

## REFERÊNCIAS

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da Criação Verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BAZERMAN, Charles. **Gêneros Textuais, Tipificação e Interação**. São Paulo: Cortez, 2005.

BRASIL. **LEI Nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Presidência da República-Casa Civil- Subchefia para Assuntos Jurídicos, Brasília, 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/l9394.htm). Acesso em: 10 de junho de 2008.

CHRISTIE, Frances. **Genre theory and ESL teaching: A systemic Functional Perspective**. TESOL QUARTERLY, Vol33, Nº 4, 1999.

FELLIPES, Cel Marcelo Augusto de & FILHO, Major Antônio BISPO de Oliveira. **Histórico SE-EB**. Disponível em: [http://www.portalpeg.eb.mil.br/index2.php?option=com\\_content&task=view&id=426](http://www.portalpeg.eb.mil.br/index2.php?option=com_content&task=view&id=426). Acesso em: 11 de maio de 2009.

FERREIRA, Nuno Miguel Miranda. **O conceito de democracia segundo Joseph Schumpeter**. Centro de Estudos Jurídicos, Políticos e sociais (CEJPS). Universidade Independente (Lisboa). Disponível em: [http://www.uni.pt/pdfs/cejps/conceito\\_democracia.pdf](http://www.uni.pt/pdfs/cejps/conceito_democracia.pdf). Acesso em: 05 de abril de 2008.

FERREIRA, Liliana Soares. **Gestão da escola: o projeto pedagógico, o trabalho e a profissionalidade dos professores**. In: **Educação em Revista**. UNESP, Marília, SP, 2007.

FONSECA, Lúcio de Andrade. **Qualidade e Produtividade no Sistema Educacional**. In: **A Gestão da Escola**. Porto Alegre/ Belo Horizonte: Editora Pitágoras, 2004.

JUNIOR, Celestino Alves da Silva. **O espaço da administração no tempo da gestão**. In: **Política e Gestão da educação-dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MARTINS, José do Prado. **Administração Escolar**. São Paulo: Atlas, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira de, TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2007.

LIMA, Licínio C. **Modelos organizacionais de escola: perspectivas analíticas, teorias administrativas e o estudo da ação**. In: **Política e Gestão da educação-dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional-uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro. **Análise e Melhoria de Processos**. Nota de instrução. Brasília, 2008. 1 CD-ROM.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. Paracambi: FAETEC/IST, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

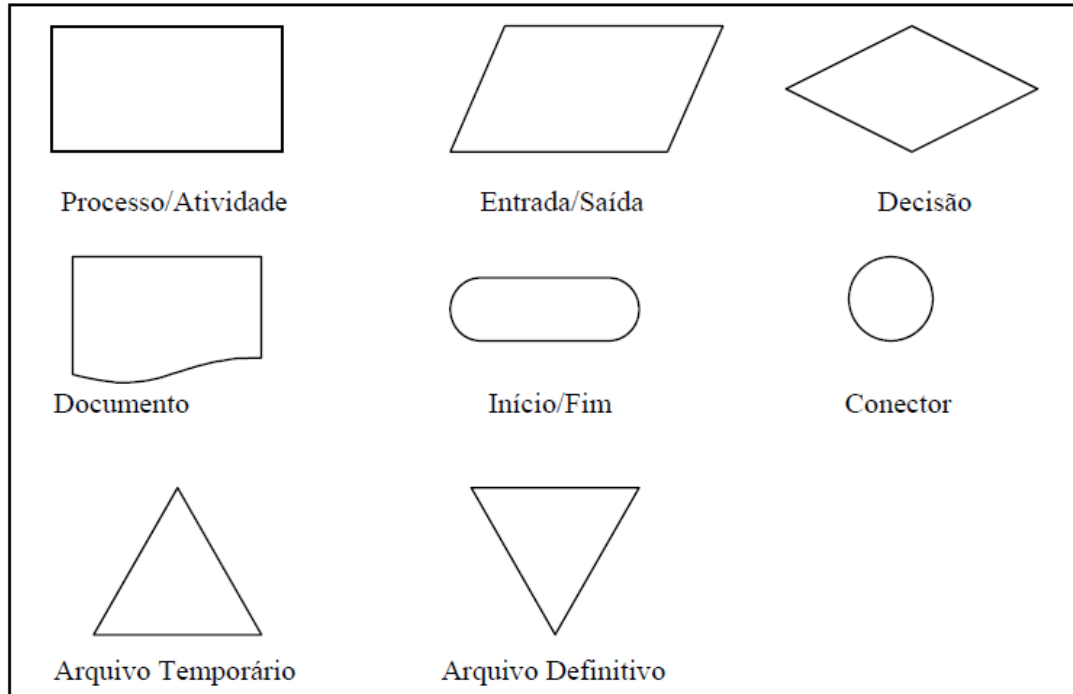
SALAZAR, Ana Maria Rocha. **Lei de Diretrizes e Bases no Cotidiano Escolar**. In: **A Gestão da Escola**. Porto Alegre/ Belo Horizonte: Editora Pitágoras, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

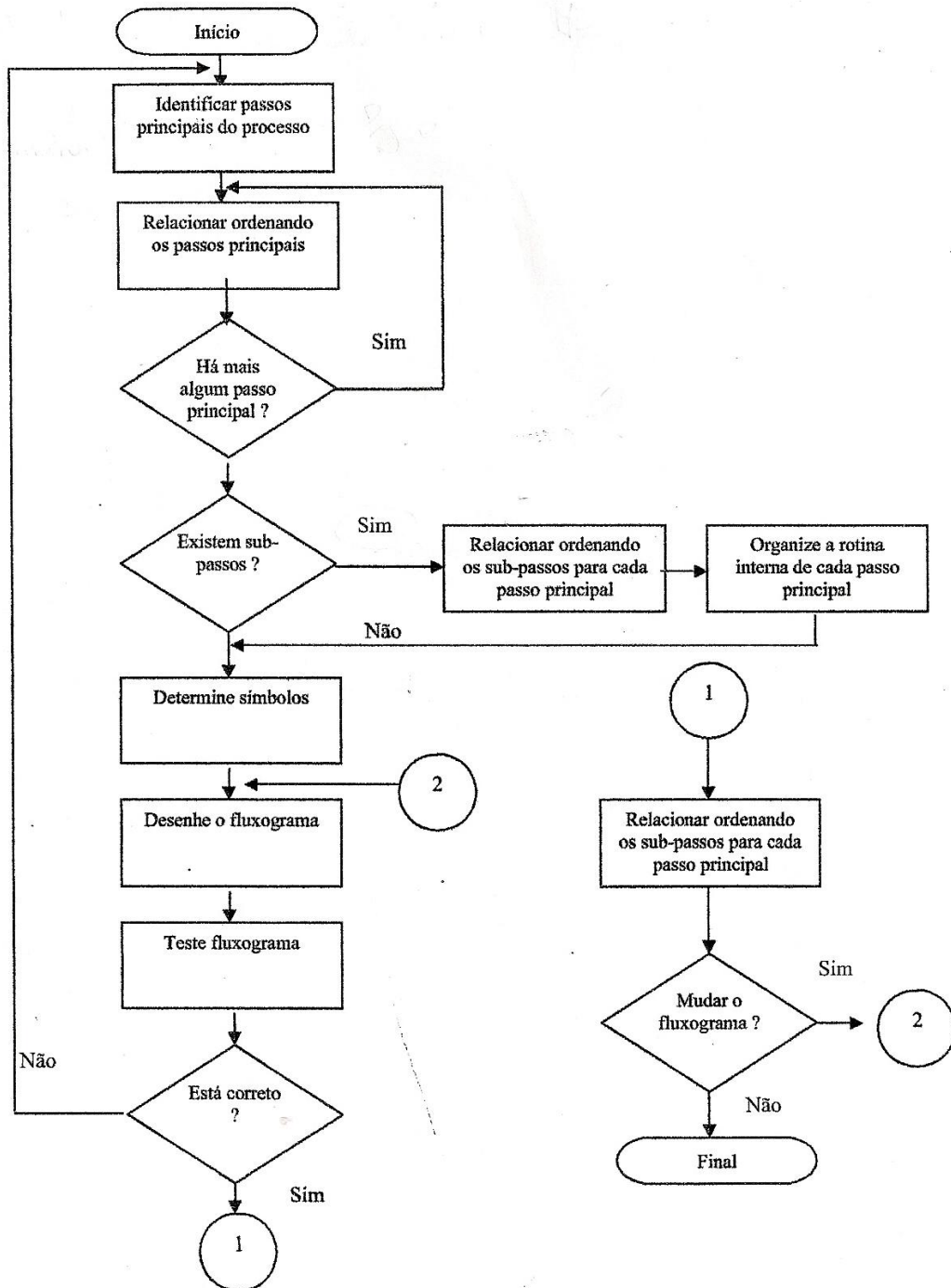
VIEIRA, Alexandre Thomaz. **Organização e Gestão Escolar: evolução dos Conceitos**. In: **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

<http://www.cmsm.ensino.eb.br>

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](http://pt.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker)

**ANEXOS****ANEXO A- Simbologia**

## FLUXOGRAMA DE TRABALHO





**ANEXO B**

- 1) O que/Que/Qual (*What*)
  - (1) Quais são os insumos do processo?
  - (2) Que produto/serviço o processo produz?
  - (3) Quais são as metas, padrões e indicadores de desempenho do processo?
  - (4) Quais são os métodos e tecnologia empregada?
  - (5) Qual o grau de satisfação do cliente com o processo?
- 2) Onde (*Where*)
  - (1) Onde o processo é planejado, executado e avaliado?
  - (2) Onde o processo deveria ser executado?
- 3) Quem (*Who*)
  - (1) Quem são os clientes, fornecedores, gerentes e executores do processo?
  - (2) Quem participa das decisões?
  - (3) Quem deveria executar o processo?
- 4) Quando (*When*)
  - (1) Quando deve começar e terminar a preocupação do dono do processo com o mesmo?
  - (2) Quando deve começar e terminar o envolvimento dos clientes com o processo?
  - (3) Quando o processo é planejado e avaliado?
  - (4) Quando o processo deve ser executado?
  - (5) Quando cada subprocesso deve ser executado?
- 5) Por que/Para que (*Why*)
  - (1) Porque/para que esse processo existe?
  - (2) O que está sendo feito é por que é necessário?
  - (3) Por que deve ser feito dessa maneira?
- 6) Como (*How*)
  - (1) Como o processo é planejado, executado e avaliado?
  - (2) Como as informações são registradas e disseminadas?
  - (3) Como é avaliada a satisfação do cliente?
  - (4) Como está o desempenho do processo?

## **ANEXO C**

Definições (PEG-EB, p. 11 e 12)

### **Pesquisas/Inspeções/Entrevistas:**

- 1) As pesquisas de opinião do cliente sobre produtos ou serviços oferecidos, organização do órgão, o atendimento recebido, etc, constituem-se numa poderosa ferramenta de avaliação.
- 2) Na pesquisas, deve-se procurar identificar não só a satisfação do cliente, mas também qual a importância que ele atribui a cada item pesquisado.
- 3) A tabulação dessas respostas pode fornecer à organização insumos para a priorização dos aspectos que mais desagradam os clientes e o que eles avaliam ser mais importante em seu relacionamento com a organização.
- 4) A monitoração das reclamações dos clientes, bem como a percepção dos servidores nos contatos com estes, também são de grande importância para se identificar problemas.

### **Benchmarking:**

- 1) É a busca sistemática dos melhores processos em uso, que levam a organização a um desempenho superior.
- 2) É um processo de obtenção de metas de desempenho, com base nas práticas de organizações líderes, levando a um desempenho excelente e visando a satisfação dos clientes. Ou ainda, é um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas (processos), em relação aos concorrentes mais competitivos ou às organizações reconhecidas como líderes.

## ANEXO D

### Definições (PEG-EB, p.13, 14)

- a) Folha de verificação: ferramenta utilizada a partir de uma pesquisa feita junto ao cliente do processo, por meio de questionários ou entrevistas, para padronizar e verificar resultados de trabalhos ou para facilitar e organizar o processo de coleta e registro de dados. Sua utilização é básica para a montagem do Diagrama de Pareto. A construção da Folha de Verificação é simples: em uma coluna relacionam-se os principais defeitos/problemas apontados pelos clientes pesquisados e, em outra coluna, o total de citações que aqueles problemas tiveram. Os dados pesquisados na Folha de Verificação e listados em ordem de prioridade permitem a representação gráfica dos dados obtidos, técnica denominada de Diagrama de Pareto.
- b) Diagrama de Pareto: gráfico que mostra a ordem de importância na resolução dos problemas pesquisados, isto é, sua prioridade. A correta utilização desse gráfico oferece mais consistência às análises realizadas pelo grupo de melhoria de processos, sinalizando por onde se deve começar a otimização do processo estudado.
- c) Matriz GUT: esta matriz é uma forma de se tratar problemas com o objetivo de priorizá-los. Leva em conta a gravidade, a urgência e a tendência, de cada problema.
- d) Pesquisa de opinião: Quando são utilizadas pesquisas de opinião, a priorização dos problemas é obtida considerando-se os aspectos que tiveram maior importância para o cliente.

## ANEXO E

- 1) Mão-de-obra
  - (1) O pessoal está qualificado?
  - (2) Possui experiência?
  - (3) Está motivado? É suficiente? É adequado?
- 2) Máquinas e equipamentos
  - (1) São suficientes? São adequados?
  - (2) A manutenção é adequada?
  - (3) O arranjo físico é adequado?
- 3) Método
  - (1) As rotinas são claras e objetivas?
  - (2) Existem excessos de burocracia?
  - (3) As normas atuais cumprem a finalidade?
  - (4) Há trabalhos que seriam mais bem executados em outro setor?
  - (5) Existe retrabalho?
- 4) Materiais
  - (1) Estão disponíveis quando necessários?
  - (2) Possuem a qualidade certa?
- 5) Finanças (**money**)
  - (1) Está disponível quando necessário?
  - (2) Existem excessos de restrições?
- 6) Gerenciamento (**management**)
  - (1) Os controles são adequados? Existem controles ou relatórios inúteis?
  - (2) As medidas de desempenho são colhidas e avaliadas?
- 7) Meio ambiente
  - (1) O **layout**, a iluminação e a temperatura são adequados? Existem ruídos?
  - (2) Existem outros tipos de condições ambientais desfavoráveis (poluição, lixo, gases, resíduos industriais, etc)?

## ANEXO F

Levantar necessidades de treinamento (PEG-EB, p. 23)

- a. O treinamento do pessoal que irá atuar com o novo processo é um dos aspectos mais importantes para sua implantação e melhoria.
- b. Pode-se levantar as necessidades de treinamento respondendo questões como:
  - 1) As pessoas estão capacitadas para o novo processo?
  - 2) O treinamento poderá ser feito na organização?
  - 3) A organização dispõe de conhecimentos para treinamento do pessoal?
  - 4) Existe um plano de treinamento?
  - 5) Quantas pessoas serão treinadas e educadas?
  - 6) Quando será dado o treinamento?
  - 7) O treinamento pode ser baseado em computador?
  - 8) O treinamento poderá ser feito á distância?

**ANEXO G**

