

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EMYLI LORENA BRÁS DE OLIVEIRA

GESTÃO PARTICIPATIVA: UM NOVO OLHAR PARA A GESTÃO EDUCACIONAL
DE ALUNOS DA SÉRIE INICIAL

CURITIBA



2019

EMYLI LORENA BRÁS DE OLIVEIRA

GESTÃO PARTICIPATIVA: UM NOVO OLHAR PARA A GESTÃO EDUCACIONAL
DE ALUNOS DA SÉRIE INICIAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública, ensino EAD, do Departamento de Administração Geral Aplicada, Polo de Paranaguá, Universidade Federal do Paraná.

Orientador(a): Prof. Marystela Assis Baratter Sanches

CURITIBA
2019

Ao meu amado e querido esposo!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo seu infinito amor e misericórdia, sempre me guardando e me protegendo em todos os momentos, dando força e suprimindo toda as minhas necessidades.

A meu amado esposo pelo grande amor e companheirismo, em que juntos conquistamos e subimos mais um degrau, em nossa formação acadêmica.

Aos professores do Departamento Curso de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão Pública, ensino EAD, do Departamento de Administração Geral e Aplicada, da Universidade Federal do Paraná, pelo grande empenho e dedicação na formação de profissionais aptos a desempenharem um excelente papel na sociedade.

Agrademos a todos que de alguma maneira contribuíram para a realização deste estudo.

Um agradecimento em especial, à Professora Marystela Assis Baratter Sanches, pelo belíssimo empenho, dedicação e amor com que me orientou na conquista deste projeto, dando-me apoio e subsídios ao meu trabalho.

“Feliz o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento”.

Provérbios 3:14

RESUMO

O presente trabalho busca fazer uma reflexão sobre a cultura organizacional, no qual tem por objetivo analisar que as práticas não são aderentes às prescrições por questões culturais, onde essas práticas prejudicam a gestão financeira e educacional. Portanto, torna-se de extrema importância conhecer os traços da cultura do país para que possa ter uma mudança efetiva na cultura organizacional. O presente um estudo de caso, compara as ideologias defendidas pelo diretor da instituição, com diretrizes estabelecidas em lei, assim como, relata os impedimentos que fazem com que recursos financeiros não sejam repassados para um melhor atendimento das crianças da Associação. A partir da ideia de medo e de resistência a mudança, este trabalho contribui para reflexões sobre a importância da cultura e mudança organizacional em uma organização, em especial na instituição de Guaratuba – PR Associação Criança Feliz, uma entidade sem fins lucrativos, para que seja possível implantar melhores programas, como a gestão participativa, às crianças que são atendidas nesta instituição.

Palavras-chaves: Cultura organizacional. Mudança organizacional. Resistência à mudança. Ações prescritas e reais. Gestão Participativa.

ABSTRACT

The present work seeks to reflect about the organizational culture, in which it aims to analyze that practices are not adherent to the prescriptions for cultural issues, where these practices undermine financial and educational management. Therefore, it becomes extremely important to know the traits of the country's culture so that it can have an effective change in the organizational culture. The present case study, compares the ideologies defended by the director of the institution, with guidelines established by law, as well as, it reports the impediments that cause wherewith the financial resources are not passed on for a better attendance to the children of the Association. Starting from the idea of fear and resistance to change, this work contributes to reflections about the importance of culture and organizational change in an organization, especially in the institution of Guaratuba - PR Associação Criança Feliz, a non-profit entity, to be better programs, such as participatory management, to the children who are cared for in this institution.

Keywords: Organizational Culture. Organizational change. Resistance to change. Prescribed and actual actions. Participative management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	APRESENTAÇÃO.....	9
1.2	OBJETIVO GERAL.....	10
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.4	JUSTIFICATIVA	10
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	14
2.2	PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS	15
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.4	MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	16
2.5	GESTÃO PARTICIPATIVA	17
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	19
3.1	METODOLOGIA	19
3.2	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	19
3.3	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	20
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	22
4.1	PROPOSTA TÉCNICA.....	22
4.1.1	Plano de implementação.....	22
4.1.2	Recursos	23
4.1.3	Resultados esperados.....	23
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
	REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem por objetivo analisar de que maneira as ações prescritas e reais, relacionadas à cultura da escola influenciam suas práticas de gestão financeira e educacional.

A entidade observada neste trabalho, vem passando pela seguinte situação-problema, um local onde atende cerca de 75 crianças, em que cada sala possui apenas um banheiro de uso coletivo, compartilhado por meninos e meninas. O responsável alega que isso não faz diferença, relatando que quando entra uma menina o banheiro vira feminino e quando entra um menino vira masculino, assim é visto certa resistência do responsável à mudança estrutural da instituição. Bergue (2014, p.47) comenta que “a resistência à mudança precisa ser compreendida a partir de um sistema de resultados.”

E conforme o responsável informou, houve uma vistoria no local pela Secretaria Estadual de Educação, a qual não aprovou essa situação. E conseqüentemente, não há o repasse ou verba para a instituição por não estar adequado ao estatuto da educação. Esta associação, é uma organização privada sem fins lucrativos, mas que apresenta valores e crenças, herdadas da cultura brasileira.

Assim, o impacto é negativo, pois sabe-se que a cultura é cristalizada, enraizada, em diversos níveis na sociedade assim como nas organizações e, por isso que é difícil mudar o pensamento de um povo; e ainda segundo Bergue (2014, p. 47) “[...] podemos afirmar que a resistência à mudança está relacionada, eminentemente, no resultado de uma contabilização de perdas e ganhos”, portanto, a sua mudança geralmente se dá de forma gradativa dentro do contexto social.

O encontro com o diferente pode trazer incômodos e assusta, pois exige-se mudanças de comportamento e hábitos para se adaptar. E pode-se pensar no diferente não só com a forma de ensino ou educação, mas também com as ações prescritas e reais em uma organização, culturas diferentes, comportamentos diferentes, entre outros, pois são coisas que, a princípio, podem causar medo, o medo do desconhecido.

Essa “perda” precisa ser compreendida em sua acepção estendida, ou seja, envolvendo não somente a dimensão econômica ou financeira, mas incorporando, especialmente, aspectos afetos ao status da pessoa na organização, espaços de poder, perspectivas futuras de atuação, até esferas mais íntimas da personalidade, tais como o orgulho e a imagem percebida, entre outros. (BERGUE, 2014, p. 47).

Conforme Bergue (2014, p.18) “a cultura de uma organização pode ser sinteticamente definida como o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais”. Deste modo, a partir da ideia de medo e de resistência a mudança, este trabalho contribui para reflexões sobre a importância da cultura e mudança organizacional em uma organização, em especial na instituição de Guaratuba – PR Associação Criança Feliz, uma entidade sem fins lucrativos, para que seja possível implantar melhores programas, como a gestão participativa, às crianças que são atendidas nesta instituição.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar de que maneira as ações prescritas e reais, relacionadas à cultura da escola influenciam suas práticas de gestão financeira e educacional.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a missão, visão e valores da escola.
- Verificar a aderência das práticas prescritas relacionadas à cultura, às práticas reais desenvolvidas na escola.
- Verificar quais ações de gestão são realizadas e sua relação com a cultura da escola.

1.4 JUSTIFICATIVA

É um direito de todo cidadão brasileiro, ter acesso a uma educação de qualidade, onde para que seja possível que esse direito seja alcançado, há a necessidade que todos os entes federados tenham seu desenvolvimento federativo interligados:

Acreditamos que, sem a pretensão de fixar uma definição precisa, podemos entender o desenvolvimento federativo como o processo articulado e sistêmico vivenciado pelas unidades federadas, em todos os níveis hierárquicos, com o objetivo de obter resultados sustentados nos eixos: socioambiental, tecnoeconômico e político-institucional. (MALMEGRIN, 2014, p. 27)

Ou seja, é a forma de como o Estado mantém sua estrutura e a sua articulação com os outros entes federados (federal, estadual e municipal), as quais fazem parte das redes nas mais variadas ações de gestão governamental, em que se mostram de extrema importância para uma gestão eficiente e eficaz quando falamos em políticas públicas e da prestação de serviços que são de responsabilidade do Estado. Como traz Malmegrin (2014, p. 15) “as redes são teias flexíveis e abertas de relacionamentos mantidas pelo fluxo de compartilhamentos de informações, ideias, experiências, ideais, objetivos, esforços, riquezas e necessidades, entre os entes que a compõem.”

Grande parte dos recursos financeiros são repassados pela União aos Estados e Municípios, e tais recursos são as principais garantias destes entes federados. Quando Estados ou Municípios resolvem descentralizar e abandonar processos já existentes, tem-se então uma “zona de caos”, sem que ao menos os seus projetos estejam completamente implementados.

Com isso, torna-se possível através do acompanhamento, da fiscalização e o controle, tanto pelo Estado e quanto pela população, alcançar e aumentar suas relações institucionais e também sociais. Nas quais essas práticas, do melhoramento dos métodos e dos procedimentos implantados, como também a eficiência dos resultados almejados, seja alcançado um dos resultados sistêmicos, ou seja, a sustentabilidade.

Os efeitos e causas no planejamento de um projeto de implementação se for feito de maneira equivocada impactarão na atuação tanto do gestor quanto ao usuário dos serviços públicos. Pois para o gestor, é de extrema importância que tenha a compreensão das estruturas passadas e das atuais dos processos de prestação de serviços à sociedade, como também as diversas mudanças dos projetos, em que terá muitos problemas para continuar com as variadas fases do processo de mudança.

Nesse sentido, a divergência de crenças pode ser ilustrada na Associação Criança Feliz, que não apresenta em sua estrutura física banheiro de uso exclusivo

para crianças do sexo feminino e do sexo masculino. Essa prática está em desacordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), que em seu artigo 91, parágrafo 01 (a) estabelece, que a instituição que “não ofereça instalações físicas em condições adequadas de habitabilidade, higiene, salubridade e segurança”, terá o seu registro negado. Na alínea (b) ressalta que: “não apresente plano de trabalho compatível com os princípios desta Lei”. E ainda complementa na alínea (e) que: a instituição que “não se adequar ou deixar de cumprir as resoluções e deliberações relativas à modalidade de atendimento prestado expedidas pelos Conselhos de Direitos da Criança e do Adolescente, em todos os níveis”.

Deste modo, as práticas da Associação estão divergentes do que se pregoa em lei, levando a um conflito entre à Associação e as diretrizes estabelecidas em lei, em relação aos repasses dos entes federados que poderiam ser disponibilizados para a Organização.

Aqui a legitimação é baseada na crença cotidiana, no caráter superior das tradições vigentes desde sempre (históricas). Obedece-se, nesse caso, à pessoa do senhor, nomeada pela tradição em virtude de devoção aos hábitos costumeiros em uma região ou localidade. (BERGUE, 2014, p.97).

Então, levando-se em conta que, devido fato de um pensamento pautado em crenças tradicionais pelo diretor, a Associação acaba sendo prejudicada, com relação aos repasses financeiros Municipais e também Estaduais, que conseqüentemente, poderiam ser usados na ampliação e melhorias no ensino das crianças atendidas.

A justificativa desta proposta é que a entidade supracitada está voltada à educação e assistência social e que está devidamente cadastrada nos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente e de Assistência Social. Até o presente momento, a Associação Criança Feliz está realizando suas atividades satisfatoriamente, às necessidades educacionais e de desenvolvimento das crianças que são atendidas na associação, assim, necessita de auxílio e apoio de outros órgãos federados para continuar realizando seus trabalhos com as crianças.

Portanto, para haver mudança, existe uma oportunidade para os gestores fazerem a diferença, ou seja, serem os protagonistas dessa mudança. É um dos grandes desafios a serem enfrentados por todos os representantes da sociedade que hão de vir, em obter a colaboração e o comprometimento de todos envolvidos;

Segundo Malmegrin (2014, p. 27), “[...] a responsabilidade que cabe a cada unidade federativa na capacidade governativa do sistema,” nos quais são de extrema importância, ações de gestão organizacional, em que haja uma gestão eficaz, eficiente e principalmente uma gestão participativa das políticas públicas e da prestação dos serviços públicos; assim fortalecendo as relações institucionais e sociais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Na Administração Pública brasileira, o controle está enraizado em sua cultura organizacional, em que o ato de controlar tem importância significativa.

Ainda sob uma perspectiva histórica acentua-se o “legado colonial” como imperativo para a compreensão do fenômeno organizacional na Administração Pública contemporânea, com destaque para o valor da centralização do poder decisório. (BERGUE, 2014, p. 27)

Bergue (2014, p. 84) ainda afirma que “a “centralização” e, mesmo a sua reação positiva, a “delegação” são fenômenos comuns em diferentes realidades na Administração Pública, em quaisquer dos níveis organizacionais que se pretenda analisar [...]”, no qual consiste em acompanhar se a atividade governamental atendeu à demanda pública, às leis e aos atos primordiais do setor público.

Portanto, o controle exercido pela Administração Pública é entendido como controle institucional. No Governo Federal o controle é realizado por órgãos que têm legitimidade para fiscalizar a utilização dos recursos públicos.

Comuns a diferentes autores que se lançam ao estudo dos traços distintivos que constituem a cultura brasileira e afetam diretamente a gestão das organizações, e com mais ênfase nas organizações públicas, estão o personalismo, o patrimonialismo e o clientelismo. Tais atributos, além de bastante inter-relacionados, não somente influenciam as estruturas e relações organizacionais, como, em particular, regulam seu processo de transformação, com especial destaque para as reformas. (BERGUE, 2014, p. 29).

A cobrança da sociedade com relação a um Estado menos burocrático, que de certo modo deixa a máquina pública mais lenta, assim como aos serviços por ela ofertados a população, certamente sofre resistência a esse tipo de mudança, pois um Estado menos burocrático, talvez implicaria em um Estado sem os devidos cuidados com seus gastos, onde ao longo do tempo, acabaria por impactar em um Estado que não consegue arrecadar o suficiente para pagar suas contas. O que existe de fato nas instituições públicas são pessoas que atrelam a culpa pela demora em certos projetos a burocracia, onde se eximem da culpa e

responsabilidade por tornarem o sistema em si muito lento, além do poder que a burocracia dá aqueles que detêm informações privilegiadas.

2.2 PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS (PPPs)

São parcerias utilizadas pelo Estado, similares com as das concessões, mas que se diferenciam na remuneração do parceiro privado, nas concessões o ganho se dá através das tarifas cobradas, onde os custos operacionais são pagos através do recolhimento de taxas por parte da contratada. Enquanto nas Parcerias Público-Privadas, os custos podem ser misto, mas em grande parte, ficam por conta do contratante, ou seja, o Estado. Tem-se como exemplo recuperação de estradas, estações de tratamento de água e esgoto, entre outros serviços disponibilizados à sociedade.

As redes permitem a atuação inovadora administrativa permitindo relacionar-se a uma estrutura organizacional descentralizada, intersetoriais e interdependentes, em que as políticas apresentem uma melhor divisão de poder. Os atores envolvidos precisam deixar de atuar como antigamente e aderir as novas práticas, visando um outro olhar para a realidade e os desafios enfrentados no dia-a-dia. Assim, ir em busca de uma estrutura organizacional democrática e participativa pela descentralização. Portanto, a rede traz a ideia de união, de relação e ações entre atores e organização, na qual é possível ter um olhar coletivo da realidade, disponibilizando diversos tipos de recursos e realizando ações de maneira cooperada.

Tem-se como exemplo, o CRAS - Centro de Referência da Assistência Social, em que é uma rede social responsável pelos serviços socioassistenciais da SUAS nas áreas consideradas vulneráveis e de algum risco no município. São tipos de redes que atuam no desenvolvimento de projetos de mobilizações em permitem a participação de todos os atores envolvidos, na defesa e proteção dos direitos da sociedade, capacitam constantemente os agentes que participam do trabalho, monitoram e fazem avaliação o processo, redefinindo objetivos e atuações; e se articulam com a rede socioassistencial e demais políticas públicas e também com as organizações comunitárias.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional reflete na vida das pessoas e também na forma de gerenciar das organizações. A forma de gerenciar de uma organização, nas quais os modelos de gestão geralmente são importados.

A institucionalização da formação gerencial no Brasil, processo complexo que com mais destaque na sua gênese revela forte dependência da produção estrangeira, principalmente da norte-americana, forjou a instrumentalidade como traço característico dominante da ação administrativa. Essa submissão original ao conteúdo estrangeiro gerou reflexos nos valores que tanto preponderam na formação em gestão contemporânea quando legitimam os pressupostos fundamentais da Administração Pública gerencial. (BERGUE, 2014, p.23)

Assim, são implantados nas organizações brasileiras, em que são trazidos valores culturais divergentes e muitas vezes conflituosos com a cultura brasileira; assim é visto os traços da cultura nacional brasileira sobre a cultura organizacional.

As organizações não são “apenas” o resultado de um sistema de regras e de atividades racionalmente ordenadas, nem tampouco apenas o produto das relações de interdependência ambiental externa (ainda que essas características sejam de extrema relevância para a análise organizacional). Logo, é impossível falarmos de organização sem falarmos de cultura. (BERGUE, 2014, p. 15).

A hierarquia é um traço forte na cultura brasileira e se mostra no dia a dia nas organizações, ou seja, tem-se a tendência à centralização do poder, onde Bergue (2014, p. 84), expõe que “[...] precisam ser analisados com as lentes da cultura organizacional, fortemente influenciadas por elementos da cultura nacional [...]”, onde ainda aceitar opiniões de subordinados e de pessoas externas às instituições é uma barreira.

Portanto, torna-se de extrema importância conhecer os traços da cultura do país para que possa ter uma mudança efetiva na cultura organizacional. Segundo Bergue (2014, p. 21) que traz “a cultura é algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho.”

2.4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Outro ponto importante, é que o controle da Administração Pública não pode ser apenas controle institucional, tornando-se imprescindível a participação da sociedade organizada e dos cidadãos no controle do gasto público, monitorando frequentemente as ações governamentais e cobrando o destino correto dos recursos arrecadados e sua correta utilização. Ou seja, surge o controle social, que tem a atuação da sociedade na gestão, na fiscalização, no monitoramento e no controle das ações da Administração Pública:

O Controle Social é um instrumento democrático em que há a participação dos cidadãos no exercício do poder colocando a vontade social como fator fundamental para criação de metas a serem alcançadas no âmbito de algumas políticas públicas, bem como para a implementação de mecanismos de fiscalização e de prestação de contas do uso dos recursos públicos. (MALMEGRIN, 2014, p. 99)

Portanto, tanto o controle institucional realizado pelos órgãos que fiscalizam os recursos públicos, quanto o controle social são atuações positivas. Ambos contribuem para boa e correta aplicação dos recursos públicos, fazendo com que as necessidades da sociedade sejam atendidas de forma eficiente e trata de um importante instrumento de prevenção da corrupção e de fortalecimento da cidadania.

2.5 GESTÃO PARTICIPATIVA

Um direito que está garantido em lei, para crianças e adolescentes, no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), em seu capítulo IV, artigo 92, parágrafo VII, diz que as entidades, através de seus dirigentes, precisam ter “participação na vida da comunidade local”, e em seu parágrafo IX – “participação de pessoas da comunidade no processo educativo”. Assim, não se pode, por parte de dirigentes, afastar opiniões de professores, pais, alunos e a comunidade, de juntos buscarem alternativas para a boa gestão da instituição, e principalmente não ir na contramão da lei.

A escola, assim só será uma organização humana e democrática na medida em que a fonte desse autoritarismo, que ela identifica como sendo a administração (ou a burocracia, que é o termo que os adeptos dessa visão preferem utilizar), for substituída pelo espontaneísmo e pela ausência de todo tipo de autoridade ou hierarquia nas relações vigentes na escola. (PARO, 2002, p.12)

Daí a necessidade de uma gestão participativa, da qual insere-se opiniões e participações de todos os envolvidos para juntos buscarem soluções para os problemas cotidianos da Associação.

Um dos grandes desafios é obter a colaboração e o comprometimento de todos os atores envolvidos. Para que os resultados pretendidos com os ciclos de políticas sejam alcançados, é necessário que todos os atores envolvidos nesse processo sejam capacitados e estimulados a pensarem juntos, assim com a implementação do ciclo de políticas abre-se oportunidades para alcançar políticas públicas eficientes e sustentáveis.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 METODOLOGIA

Este trabalho, tem sua fundamentação em uma pesquisa Exploratória, em que segundo Birochi (2015), proporciona ao pesquisador maior familiaridade com o problema de sua pesquisa. E ainda ressalta:

A pesquisa exploratória ajuda a verificar a viabilidade do que é proposto em termos de tempo, esforços e recursos, assim como a aplicação adequada e equilibrada desses recursos. Também contribui para gerar idéias iniciais – insights – sobre o fenômeno estudado, assim como para testar a viabilidade de se realizar um estudo mais abrangente. (BIROCHI, 2015, p. 49)

Assim, também é definida como qualitativa, onde Birochi (2015, p. 55) expõe: “ao interagir com a realidade, o pesquisador realiza um processo contínuo de interpretação e transformação”.

Tem sua análise de dados através da Observação, sendo explanado por Birochi (2015, pag. 101) como: “uma técnica que visa a obtenção de informações e dados do campo empírico onde o pesquisador empresta os seus recursos sensíveis (visão, audição, tato, olfato, paladar, etc) para o exame dos fenômenos estudados”.

É também uma pesquisa por Observação não Participante, onde Birochi (2015, p.104) define que: “o pesquisador participa de atividades no campo empírico, sem, no entanto, integrar-se como membro do grupo observado. Ou seja, o pesquisador age como um espectador, registrando sistematicamente os eventos observados”.

Por fim, é um estudo de caso, pois compara as ideologias defendidas pelo diretor da instituição, com diretrizes estabelecidas em lei, assim como, relatar os impedimentos que fazem com que recursos financeiros não sejam repassados para um melhor atendimento das crianças da Associação.

Assim, Stake 2006 (apud Birochi, 2015, p. 62), ressalta que o estudo de caso “[...] se concentra no conhecimento experiencial do caso (a inserção e vivência pelo pesquisador no contexto pesquisado) e coloca atenção nos seus diversos contextos, como o social e o político”.

3.2 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.

Associação Criança Feliz é uma entidade totalmente Filantrópica, situada na rua Guáira, nº 180, Bairro Jurimar, na cidade de Guaratuba-PR; que foi inaugurada em 20/06/2011, e atende cerca de 75 crianças de 1 a 5 anos em horário integral. A Associação Criança Feliz é uma entidade sem fins lucrativos, uma organização comunitária com quase 8 anos de história no atendimento de crianças em situação de vulnerabilidade social e seus familiares, no qual envolve os pais e responsáveis na educação e responsabilização pelos filhos.

Esta entidade dá o atendimento aos direitos fundamentais de crianças, dando a estrutura em Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos, conforme dispõe a Tipificação Nacional dos Serviços Socioassistenciais; Programa de atendimento comunitário para os moradores residentes em Guaratuba-PR.

O responsável, pela entidade, tem um papel importantíssimo neste processo, pois é ele quem ajuda todos os meses a associação, utilizando recursos financeiros próprios para usar na creche. Sendo responsável pela interação entre os professores e as crianças, e também pelo estímulo das crianças, a criarem suas próprias estratégias, de modo a ter um melhor desenvolvimento, com métodos educativos através de atividades das crianças em grupo.

3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O diagnóstico foi obtido, por meio de visitas ao local e conversa com o Responsável pela Associação, com os professores e alguns pais, em que foi possível fazer um diagnóstico e também fazer algumas reflexões sobre a importância da cultura e mudança organizacional em uma organização; para que seja possível implantar melhores programas, com uma gestão que tenha a participação de todos os atores envolvidos, para um melhor atendimento às crianças desta instituição.

Essa Associação vem passando pela seguinte situação-problema, um local onde atende cerca de 75 crianças, em que cada sala possui apenas um banheiro de uso coletivo, compartilhado por meninos e meninas. O responsável alega que isso não faz diferença, relatando que quando entra uma menina o banheiro vira feminino e quando entra um menino vira masculino, assim é visto certa resistência do responsável à mudança estrutural da instituição.

E conforme o responsável informou, houve uma vistoria no local pela Secretaria Estadual de Educação, a qual não aprovou essa situação. E conseqüentemente, não há o repasse ou verba para a instituição por não estar adequado ao estatuto da educação.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

A proposta é de analisar a missão, visão e valores da escola, pois é uma Associação no qual permite que as crianças sejam cuidadas, preparadas e estimuladas para que possam conviver em sociedade, e principalmente um local que tem como objetivo fazer com que a infância aconteça de forma saudável. A Associação tem como missão contribuir para a formação humana, visando à capacitação de aprendizagem das crianças. Mas para que esse projeto continue, há uma necessidade de verbas dos entes federados destinadas à educação, tornando o projeto mais eficiente e eficaz.

Propõe-se também a aderência das práticas prescritas relacionadas à cultura, às práticas reais desenvolvidas na escola, em que observou-se que na Associação Criança Feliz as práticas não são aderentes às prescrições por questões culturais. Deste modo, as práticas da Associação estão divergentes do que se pregoa em lei, levando a um conflito entre à Associação e as diretrizes estabelecidas em lei, em relação aos repasses dos entes federados que poderiam ser disponibilizados para a Organização.

E verificar quais ações de gestão são realizadas e sua relação com a cultura da escola. Deste modo, levando a um consenso e harmonia entre à Associação e as diretrizes estabelecidas em lei, para garantia dos repasses dos entes federados (municipal e estadual), que poderão ser utilizados na melhoria do atendimento da Organização, como na ampliação e melhorias no ensino das crianças atendidas.

4.1.1 Plano de implantação

Segundo Freire (1996, p. 43) “É pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem é que se pode melhorar a próxima prática [...]”. Daí a necessidade de uma gestão participativa, da qual insere-se opiniões e participações de todos os envolvidos para juntos buscarem soluções para os problemas cotidianos da Associação. Mas para que isso ocorra, é preciso que haja uma reflexão do diretor

em se fazer uma gestão participativa, para que o seu legado possa ser continuado e aprimorado ao longo dos anos.

Quando as decisões são tomadas em conjunto, desfavorece, de certa forma, as resistências às mudanças e todos passam a ser responsáveis para o sucesso da gestão participativa.

4.1.2 Recursos

Com as dificuldades ocorridas, pela falta de recursos financeiros, que deveriam vir de fontes como as da Educação (Fundeb, Secretarias Estaduais e Municipais de Educação), que não são repassadas pela falta de adequação das estruturas físicas, poderia-se angariar recursos financeiros através de parcerias com empresas privadas; mediante a doação de materiais de construção, assim como, da mão de obra para a realização das benfeitorias necessárias, para a construção dos banheiros e demais modificações. Assim, seria possível a parceria e financiamento da educação da Associação com o Estado, possibilitando tanto atender melhor às crianças já matriculadas na Associação, quanto aumentar o número de crianças e garantir melhor qualidade no atendimento.

4.1.3 Resultados esperados

No caso específico da Associação, tratado neste estudo de caso, a solução seria o diretor adequar-se ao Estatuto da criança e do adolescente, com a instalação dos banheiros feminino e masculino, oferecendo a entidade instalações físicas em condições adequadas de habitabilidade, higiene, salubridade e segurança às crianças atendidas.

É preciso que todos tenham uma visão pautada na gestão participativa, com um olhar panorâmico dos problemas, e ao mesmo tempo interativo, sistêmico, sensível e dialogando com pais, professores, e a comunidade, com intuito de diminuir as diferenças culturais de cada ator envolvido.

Os resultados esperados nesse projeto é ter parcerias firmadas entre a Associação, comunidade, Município, Estado, para se ter uma parceria ou apoio para captação de recursos financeiros.

Um dos grandes desafios é obter a colaboração e o comprometimento de todos os atores envolvidos. Para que os resultados pretendidos com os ciclos de políticas sejam alcançados, é necessário que todos os atores envolvidos nesse processo sejam capacitados e estimulados a pensarem juntos, assim com a implementação do ciclo de políticas abre-se oportunidades para alcançar políticas públicas eficientes e sustentáveis.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

A teoria do desenvolvimento intelectual de Vygotsky (1987), sustenta que todo conhecimento é construído socialmente, no âmbito das relações humanas.

Os valores da escola, estão pautados nas interações em sala de aula, no qual não compactua com a ideia de classes socialmente homogêneas e também não aceita a ideia da sala de aula arrumada, onde os alunos devem ficar sentados de forma a reproduzir uma determinada atividade.

O responsável pela entidade, tem um papel importantíssimo neste processo, pois é ele quem ajuda todos os meses a associação, utilizando recursos financeiros próprios para usar na creche. Sendo responsável pela interação entre os professores e as crianças, e também pelo estímulo das crianças, a criarem suas próprias estratégias, de modo a ter um melhor desenvolvimento, com métodos educativos através de atividades das crianças em grupo.

Um direito que está garantido em lei, para crianças e adolescentes, no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), em seu capítulo IV, artigo 92, parágrafo VII, diz que as entidades, através de seus dirigentes, precisam ter “participação na vida da comunidade local”, e em seu parágrafo IX – “participação de pessoas da comunidade no processo educativo”. Assim, não se pode, por parte de dirigentes, afastar opiniões de professores, pais, alunos e a comunidade, de juntos buscarem alternativas para a boa gestão da instituição, e principalmente não ir na contramão da lei.

A escola, assim só será uma organização humana e democrática na medida em que a fonte desse autoritarismo, que ela identifica como sendo a administração (ou a burocracia, que é o termo que os adeptos dessa visão preferem utilizar), for substituída pelo espontaneísmo e pela ausência de todo tipo de autoridade ou hierarquia nas relações vigentes na escola. (PARO, 2002, p.12)

Para Weffort (1995, p. 99) “[...] a escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas às crianças que estão na escola”. Com a participação dos variados atores, como: diretor, os professores, os pais, os entes federados (estadual e municipal), as próprias crianças e a comunidade, essa gestão participativa, traria um bem maior conforme relatado por Weffort (1995, p. 99), “a escola cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a escola passa a ser um agente fundamental do processo da organização da sociedade civil”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante apontamento do exposto, percebe-se que as parcerias público-privadas, tem suas atribuições imprescindíveis na prestação de serviços para a comunidade, principalmente num setor tão importante quanto o da educação. Mas para a obtenção de êxito nessas parcerias, faz-se necessária uma participação coletiva de todos os atores envolvidos, assim como, a adequação as leis e normas estipuladas ou estabelecidas para a total efetividade dessas parcerias.

A proposta deste trabalho é que os futuros gestores, possam conhecer e interagir com as particularidades do dia a dia de uma organização educacional, a qual constitui contribuições valiosas para a garantia dos direitos educacionais.

A reflexão e o questionamento são as diretrizes para a mudança e a evolução da gestão participativa. Vale ressaltar que os objetivos do presente trabalho foram atingidos, pois foram apontados caminhos concretos, que juntos poderiam garantir para o Poder Público, dirigentes, alunos e a toda comunidade, condicionantes para uma eficiente e confiável prestação de serviço no ensino de crianças.

Além dos objetivos alcançados, a presente pesquisa tem como interesse maior contribuir para o desenvolvimento de projetos de pesquisas preocupados com a quebra da resistência a mudança nos mais diversos parceiros da educação espalhados pelo Brasil.

Portanto, para haver mudança, existe uma oportunidade para os gestores fazerem a diferença, ou seja, serem os protagonistas dessa mudança. É um dos grandes desafios a serem enfrentados por todos os representantes da sociedade que não de vir, em obter a colaboração e o comprometimento de todos envolvidos.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, SANDRO TRESCASTRO. **Cultura e Mudança Organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014. 102p.
- BIROCHI, Renê. **Metodologia de Estudo e Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES; UAB; 2015. 134p.
- BRASIL. **Lei Nº 8.069, de 13 de Julho de 1990. Estatuto da Criança e do Adolescente**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 13 jul., 1990.
- CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Fundeb**. 2012. Disponível em:< <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/control-social/arquivos/fundeb2012.pdf> >. Acesso em: 07 de jan. de 2019.
- COELHO, Ricardo Corrêa. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. 3. ed. rev. atual-Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES:UAB, 2014.
- DARIO, V. C.; LOURENÇO, M. L. **Cultura Organizacional e Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho: Um Estudo com Professores de Instituições Federais de Ensino Superior**. Revista Organizações em Contexto, v. 14, n. 27, p. 345-395. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/47905/cultura-organizacional-e-vivencias-de-prazer-e-sofrimento-no-trabalho--um-estudo-com-professores-de-instituicoes-federais-de-ensino-superior/i/pt-br>>. Acesso em: 07 de jan. 2019.
- FISCHER, Rosa Maria. **Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais**. Revista de Administração de Empresas. v. 40, n. 1, p. 5-18, jan/fev/mar. 2005.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. 20ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- MALMEGRIN, MARIA LEONÍDIA. **Redes Públicas de Cooperação em Ambientes Federativos**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014. 116p.
- PARO, V.H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2002.
- WEFFORT, F. **Escola, participação e representação formal**. Petrópolis: Vozes, 1995.