



AVALIANDO A GESTÃO DA QUALIDADE NA ESCOLA

Lia Machado Fiuza Fialho

Introdução

Os termos gestão, gestão democrática, gestão participativa e gestão da qualidade têm sido usados corriqueiramente, na linguagem usual, repletos de imprecisões e subjetividades, inclusive utilizados como sinônimos, ou para designar situações diversas. Apesar de não haver consenso preciso, existe razoável concordância acerca do construto gestão, significando a “nova visão” acerca da administração de uma realidade, envolvendo conceitos sobre a gestão coletiva, democrática e dialogada (CURY, 2002; FREITAS, 2007; DOURADO, 2007).

Segundo Cury (1997), o sentido etimológico do termo gestão vem de “gentio”, que por sua vez vem do “gerere” (trazer em, produzir). Assim, “gestão configura-se o ato de administrar um bem fora-de-si (alheio) e também algo que traz em si porque nele está contido. E o conteúdo deste é a própria capacidade de participação, sinal maior da democracia” (p. 27).

Vale ressaltar que os debates acerca dessa temática foram enfatizados a partir de meados da década de 1970, pois reacendia um contexto marcado pela reabertura política, após duas décadas de ditadura militar, onde a sociedade civil brasileira, através de movimentos político-sociais ansiava pelos princípios democráticos norteando as relações e práticas sociais. Luce e Medeiros (2006), relatam que ao longo da década de 1970 e início de 1980, as lutas das classes trabalhadoras em prol do direito à escola pública, bem como os movimentos dos professores e de toda a sociedade civil pelo retorno à institucionalidade democrática, revestiram o campo da gestão da educação de novos predicativos: os princípios democráticos.

De acordo com Warde (1992), foi no decorrer da década de 1980 que se aprofundou o processo de democratização po-

lítica da sociedade brasileira e aumentou a pressão para que o diretor revelasse sua face de educador e mediador das tomadas de decisões, inclusive se questionou a direção da escola por um só indivíduo de maneira autoritária. Ao longo desse processo, foi ganhando força a proposta de direção colegiada ou gestão participativa, formada por todos os membros envolvidos no processo educativo.

Estudiosos afirmam que nos últimos 15 anos, a discussão educacional no continente latino-americano vem sofrendo deslocamentos importantes na direção do reforço à educação básica e, em especial, à sua qualidade (KRAWCZYK, 1999; LIBÂNIO, 2004, 2005; BRZEZINSKI, 2008). As razões disso devem ser buscadas dentro da própria evolução dos sistemas de educação nas novas exigências do mercado que se apresentaram em outras tendências relativas especialmente à gestão escolar e às medidas para assegurar a qualidade do ensino (SHIROMA, 2002).

Analisar a administração da educação desenvolvida na escola, implica em refletir sobre as políticas de educação. “Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas” (BORDIGNON; GRACINDO, 2004, p.147). A gestão, se entendida como processo político-administrativo contextualizado, nos coloca diante do desafio de compreender que é a sociedade quem define os objetivos e metas educacionais e estas podem variar de acordo com a necessidade social do mercado produtivo.

No entanto, a introdução da expressão “gestão da qualidade” no âmbito educacional se deu justamente quando a crítica ao caráter autoritário e conservador da administração implantado pela ditadura e absorvido pela escola foi sendo problematizado. Pois, a partir dos anos de 1970-80, com a ascensão da luta social pela democratização do ensino e da escola, buscaram-se desvincular a administração escolar de sua dimensão técnica, imbuída de características como comando e controle tecnocrá-



tico, dando lugar para uma gestão educacional compromissada com a transformação social e a democratização da tomada de decisões, possibilitando o envolvimento coletivo através do diálogo, para articular reflexões e ações compartilhadas, em prol da educação com maior qualidade (ROSAR, 1999).

Diante desse cenário, emerge a necessidade de refletir a respeito da denominação – Gestão da Qualidade (GQ) – e as implicações da implantação dessa mudança administrativa nas práticas de organização e planejamento de ações comprometidas com a democratização da gestão da escola. Pois, frente a essas questões, o presente estudo trata de discutir a função e o papel do gestor escolar a partir das novas concepções de GQ na escola, inerente a gestão democrática da educação, que procuram promover certa flexibilidade e descentralização no âmbito escolar, ou seja, buscam incentivar maior participação do coletivo no intuito de alcançar a melhoria do funcionamento institucional e consecutivamente de toda educação escolar.

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de implantação da GQ em uma instituição educativa, salientando as nuances relevantes que fomentaram a realização dessa proposta. Para contemplar esse estudo, foram investigadas as ações desenvolvidas pela escola visando a GQ, ao longo de dois anos, salientando seu propósito, possíveis benefícios, problemas, dificuldades e conquistas.

Uma educação de qualidade não pode ser obtida com sistemas educacionais envoltos em burocracias lentas e centralizadoras, preocupados excessivamente com normas e regulamentos e com uma estrutura hierárquica que não lhes confere agilidade na solução dos problemas (PALADINI, 1990). Entretanto, escolas bem dirigidas e organizadas são mais eficazes na conquista de seus objetivos, que se concentra, resumidamente, em formar cidadãos críticos e atuantes, bem preparados para dar continuidade nos estudos e capazes de obterem sucesso no mercado de trabalho. Posto isso, justifica-se a implantação des-



se sistema de GQ visando a excelência da prestação do serviço de ensino.

Paladini (2004) entende que a importância da qualidade é decorrente do objetivo básico de uma organização: sobreviver. No atual cenário, em que muitos colégios públicos e privados estão surgindo para atender a demanda do mercado, a preocupação em oferecer um serviço de qualidade deve ser concebida norteando esse pilar fundamental. Afinal, já não se concebe mais a idéia de que o diretor é o único responsável pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações, porque na GQ a tomada de decisões é compartilhada em idéias e ações por representantes de todas as instâncias constituintes da escola.

Chama-se de liderança a visão, a integridade que inspira o trabalhar conjuntamente para atingir metas coletivas. “A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas” (CHIAVENATO, 1994, p. 17). Os bons líderes são aqueles que reduzem as incertezas e estimulam a cooperação e o trabalho em conjunto para tomada de decisões acertadas.

O líder eficaz deverá agir adequadamente em diferentes momentos, trabalhando de forma competente, para facilitar a resolução de problemas, de forma coletiva com seu grupo. Para isso, identificar as habilidades de cada indivíduo, delegando autoridade, com a finalidade de construir equipes participativas se torna muito importante. Assim, incentivar a participação de coordenadores, professores, funcionários, pais e alunos, no planejamento de ações que irão ajudar o desenvolvimento da escola e, também, auxiliar no processo de tomada de decisões configuram-se imprescindível (PAULA; SCHNECKENBERG, 2008).

Vale mencionar que as atuais políticas de descentralização estimulam a revisão do ato administrativo na escola para adequá-lo aos novos conhecimentos científicos e tecnológicos e mantê-lo sensível aos problemas da sociedade contemporânea.



Vinculado a isso, propõe-se, também, uma renovação metodológica e o fortalecimento das relações da escola com seu meio social imediato.

Ao tratar da GQ na escola, não se concebe apenas uma determinada organização detentora da racionalização do trabalho escolar para alcançar supostos resultados, ou seja, na produção institucional da escola guiada por um líder autoritário (PARO, 1997). Idealiza-se uma renovação dos dispositivos de controle que garantam níveis mais altos de governabilidade, em outras palavras, que assegure às relações de cooperação, trabalho em equipe, confiança e legitimidade das decisões com comprometimento e envolvimento coletivo (KRAWCZYK, 1999).

Metodologia

A metodologia adotada na investigação possibilitou uma abordagem qualitativa do campo de estudo (MINAYO, 2003), uma vez que se adotou como procedimentos de investigação o estudo bibliográfico acerca da temática; questionários, entrevistas e diário de campo permitindo observar e analisar minuciosamente a implantação da Gestão da Qualidade na instituição educacional pesquisada. Ouvindo as percepções não apenas dos diretores, mas de todos os membros envolvidos com a escola: coordenadores, professores, demais funcionários, pais e alunos. Além disso, de acordo com André e Lüdke (1986, p. 03) “como atividade humana e social, a pesquisa traz consigo, inevitavelmente, a carga de valores, preferências, interesses e princípios que orientam o pesquisador”.

Minayo (2005, P. 27), quando escreve acerca da abordagem qualitativa, confirma a idéia supracitada relatando:

Embora apresentadas de várias formas, as abordagens qualitativas têm características comuns. Em primeiro lugar, referem-se à necessidade de levar em conta a participação e as percepções dos sujei-



tos envolvidos na criação e na implementação dos programas sociais. Em segundo lugar, consideram as relações e as percepções como parte fundamental dos eixos e limites das ações [...].

No tocante ao critério de classificação, proposto por Vergara (2003), a presente pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como estudo de caso, uma vez que fica circunscrita à análise dos canais participativos introduzidos pelos membros formadores da escola pesquisada, enquanto instituição de ensino, no período de 2008 a 2010.

O colégio particular é de médio porte, com mais de vinte e cinco anos de funcionamento e atende a clientela de classe econômica considerada média, que geralmente reside nos bairros próximos à instituição. Denomina-se Colégio Irmã Maria Montenegro, situa-se na Avenida Washington Soares, nº. 2400, bairro Edson Queiroz, na cidade de Fortaleza do estado do Ceará.

Vale ressaltar que, para o desenvolvimento do estudo, optou-se por um colégio da rede privada, pelo fato de que não foi encontrada nenhuma escola pública que trabalhasse com a proposta da gestão da qualidade no período em destaque. A escolha da instituição justifica-se, então, pelo fato de ser única identificada na cidade de Fortaleza que adotava a implantação da proposta da gestão de qualidade, além de apresentar abertura necessária e adequada ao desenvolvimento da pesquisa, possibilitando sua realização.

O estudo teve início com a pesquisa bibliográfica de livros, teses, dissertações e artigos publicados em revistas ou periódicos que tratassem da temática para que, de posse dos trabalhos previamente desenvolvidos, houvesse uma seleção de produções científicas relevantes, de modo a fundamentar claramente o conceito de gestão de qualidade, assegurar que a instituição investigada realmente implantava a proposta em estudo e garantir o ineditismo da pesquisa.



Colaboraram com o estudo 100% dos integrantes: do núcleo gestor, das professoras polivalentes; dos funcionários auxiliares, assistentes, de secretária e mecanografia, bem como um percentual representativo de pais e alunos.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: diário de campo, onde se anotava observações pertinentes acerca da instituição e relatos informais dos envolvidos no estudo; entrevistas não estruturadas, para sondar as percepções da comunidade escolar acerca da GQ; e um questionário, constituído de oito perguntas subjetivas, que visava adquirir informações acerca da implantação da proposta da GQ na escola, bem como os possíveis problemas e vantagens ocasionadas com o novo método de gestão.

As entrevistas foram realizadas oralmente com professores, pais, alunos e funcionários, permitindo uma conversa direcionada ao objetivo da pesquisa e configurando-se uma forma de interação singular entre a pesquisadora e os interlocutores (CHIZZOTTI, 1991). Esse procedimento possibilitou a obtenção de um apanhado de depoimentos e informações relevantes em clima amistoso. Pois a entrevista, “mais do que verdades e fatos, se constrói um rico material sobre versões, opiniões, descrições peculiares, criadas na interação de dois interlocutores, ou seja, nos interstícios de uma relação, em uma *interview* do pesquisador e seu entrevistado” (DESLANDES, 2005, p. 170).

As perguntas dos questionários foram lidas pela pesquisadora uma a uma, explicitando o objetivo do instrumento e esclarecendo qualquer dúvida que emergisse ao longo da explicação. Foram respondidas, individualmente, por todo o núcleo gestor a próprio punho. Como descreve Martins e Theóphilo:

O questionário é um importante e popular instrumento de coleta de dados para uma pesquisa social. Trata-se de um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever. O questionário



é encaminhado para potenciais informantes, selecionados previamente, tendo que ser respondido por escrito e, geralmente, sem a presença do pesquisador. (2007, p. 90).

As respostas das perguntas abertas do questionário, bem como das entrevistas foram processadas mediante “Análise de Conteúdo”, segundo Bardin (1977, 2004), para a identificação dos temas principais. O referido autor explica que “Classificar os elementos em categorias impõe investigação do que cada um deles tem em comum com os outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles. A categorização é comum em nossa vida” (p. 118).

Logo, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação que visa obter, mediante procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam inferências de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

De acordo com esse referencial, os dados foram estruturados de maneira organizada para viabilizar uma análise mais consistente, sem perder a visão do todo, possibilitando conclusões baseadas na subjetividade de cada membro investigado. Nesse sentido, as respostas das entrevistas foram assim agrupadas: 1º Dividiram-se as respostas em dois grandes grupos: as dos funcionários; e dos pais e alunos; 2º Agruparam-se as respostas que, mesmo não sendo iguais, se assemelhavam bastante; 3º Juntaram-se todas as respostas iguais; 4º Agruparam-se, finalmente, as respostas em categorias definidas pela frequência com que apareciam os tipos de resposta.

As respostas dos questionários foram agrupadas um pouco diferente daquelas colhidas pela entrevista, pois o número era pequeno e não houve respostas iguais. Assim, foram agrupadas primeiramente as respostas semelhantes, posteriormente, formularam-se categorias e subcategorias baseadas no objetivo, melhorias, dificuldades e avaliação da GQ.



Resultados e Discussão

Através da observação pode-se perceber que a escola possui boa infra-estrutura física, com laboratório de informática atualizado; secretaria, coordenação, classes e direção com salas específicas, amplas, limpas, espaçosas, organizadas e climatizadas; biblioteca com variedades de livros e acessível às crianças e funcionários; quadra poliesportiva; área de lazer com pátio e parquinhos; bebedouros; banheiros coletivos em quantidades suficientes e limpos; dentre outros. A propósito, a instituição de ensino possui uma infra-estrutura privilegiada diferentemente da maior parte das instituições de ensino presentes no estado.

O Colégio Irmã Maria Montenegro funciona nos dois turnos (manhã e tarde) e a maioria dos funcionários cumpre carga horária de oito horas diárias, permanecendo no colégio praticamente todo o dia, como: diretores, coordenadores, secretários, auxiliares, técnicos administrativos, serventes, porteiros, dentre outros. Excluem-se apenas os professores contratados que atuam no sistema de hora/aula ou polivalentes que trabalham apenas um expediente. Constatou-se também um clima cordial entre os funcionários, que colaboravam entre si constantemente, tratando-se com respeito e freqüentes brincadeiras amistosas.

Vale salientar que para implantação da GQ na escola o núcleo gestor optou por tomar como referencial teórico, para fundamentação dessa proposta, os livros publicados por Cosete Ramos intitulados de: Excelência na educação: a escola de qualidade total, 1992; Pedagogia da qualidade total, 1994; e Sala de aula da qualidade total, 1995. Tal escolha foi efetuada por considerar que a autora utiliza uma linguagem muito clara e acessível, bem como apresenta uma metodologia prática. Contudo, apesar de Ramos, também foi dado ênfase aos escritos de Deming (1990), e pesquisados outros autores que tratam da temática.

Algumas idéias analisadas por Deming foram minuciosamente debatidas e analisadas, inclusive pelo fato do autor ter fundamentado os estudos de Ramos. As principais são: 1- Quanto maior for a qualidade menores serão os custos; 2- A qualidade deverá ser buscada a cada passo do processo e não através de uma inspeção final; 3- A empresa deve perseguir firmemente seus propósitos, gerando mais segurança e motivação; 4- É preferível o trabalho em equipe ao individual; 5- As pessoas podem produzir melhor se não se sentirem coagidas a alcançar metas; 6- Em vez de chefes, precisa-se de líderes; 7- Quebrar barreiras entre os escalões hierárquicos. Posteriormente, foram empregados os quatorze pontos do método desse autor, que resumidamente visam: adotar a filosofia da qualidade, manter constância de propósitos, avaliar o processo, buscar melhoria constante e treinamento em serviço, adotar liderança afastando o medo, eliminar barreiras e proporcionar comunicação produtiva, abandonar contas numéricas, e procurar educação e aperfeiçoamento constante das ações para transformação. Finalmente, aplicaram-se as diretrizes e dimensões de um programa de qualidade sugeridas por Ramos, elaborando parceria entre os membros na construção do colégio, propiciando meios para oportunizar a pedagogia e a sala de aula da qualidade total, bem como desenvolvendo a GQ na escola visando a excelência na educação.

Os participantes que responderam o questionário foram todos os componentes do núcleo gestor, selecionados pelo fato de terem vivenciado a oportunidade de observar, com mais critério, a GQ, tanto nos aspectos gerais quanto nos específicos, da implantação ao desenvolvimento, freqüentando reuniões periódicas para debates acerca da temática, e também porque estavam preparados e disponíveis para prestar informações minuciosas acerca da GQ na escola.

Os questionados, somando-se em seis, possuíam as seguintes funções: diretores, coordenadores e psicóloga. Esta úl-



tima responsável pelo gerenciamento da ideia da implantação da gestão da qualidade na escola (ver quadro 01).

Unindo informações dos diários de campo, observações e conversas informais, percebeu-se que os integrantes do núcleo gestor foram os principais membros envolvidos com a proposta da GQ, pois sua idealização e implantação partiram da “alta cúpula” para posteriormente ser disseminada para o restante da equipe que compõe a comunidade escolar. Entretanto, configura-se interessante citar o comentário do diretor administrativo quando relata: “É difícil mensurar a importância e muito mais difícil classificar como principais e secundários, essenciais e fundamentais os membros numa gestão de qualidade. Eu diria: não se faz qualidade total numa área de serviço tão complexa sem o comprometimento de todos.”

Constatou-se que, apesar da direção da escola vivenciar uma busca constante pela qualidade do serviço prestado, a GQ na instituição iniciou-se em agosto de 2008, completando dois anos de execução e aperfeiçoamento da proposta em meados de 2010. Observou-se, também, que o único custo fixo para implantação da GQ foi a contratação de uma profissional que exercia um trabalho de psicóloga organizacional, pois os demais gastos eram variáveis de acordo com cada projeto e previamente mensurados e avaliados mediante as possibilidades financeiras da instituição.

O início da implantação da GQ deveu-se da necessidade, exposta pela administração, de mudanças visando o aperfeiçoamento contínuo, pois o crescimento da instituição exigia formalização. Então, após a tomada de decisão em adotar a proposta da GQ, o núcleo gestor passou a desenvolver encontros semanais para estudo da temática, bem como análise e debate sobre sua implantação.

A priori o colégio realizou pesquisas de satisfação com toda comunidade escolar e pontuou os aspectos que mais provocavam insatisfações, depois, desenvolveram-se projetos



pensados coletivamente com ações, custos, duração e metas pré-estabelecidas, que, após executados, eram avaliados e aperfeiçoados.

A partir dos questionários, formularam-se quatro categorias: objetivos; melhorias; dificuldades e avaliação. Para cada uma dessas categorias emergiram duas subcategorias (ver quadro 02).

Os questionários apresentaram duas subcategorias acerca do objetivo da implantação da GQ: 1ª melhoria na comunicação entre a comunidade escolar; e 2ª aperfeiçoamento do serviço prestado. A primeira visava maior coesão entre as ações, buscando evitar falha proveniente da má comunicação e atender as necessidades dos envolvidos no processo educativo gerando maior satisfação de alunos, pais e funcionários. A segunda subcategoria idealizava melhorar todo o serviço fornecido pela instituição, aperfeiçoando o ensino-aprendizagem, o trabalho de secretaria e coordenação, dentre outros, gerando maior agilidade, qualidade e satisfação do público atendido.

No tocante as melhorias identificadas com a implantação da GQ as subcategorias foram: 1- Comunicação e envolvimento; e 2- Otimização do trabalho. Logo, percebe-se que a maior conquista para a instituição, com a implantação da proposta, foi aperfeiçoar a comunicação entre todos os envolvidos no processo educativo, gerando com isso maior envolvimento dos pais, alunos e funcionários. Também se destaca a melhoria do trabalho prestado, propiciado pela boa comunicação e pelo treinamento em serviço, que acarretou maior satisfação dos anseios de pais e alunos. A afirmação da coordenadora administrativa enfatiza o debate quando declara: “A escola ficou mais dinâmica, os profissionais mais comprometidos, melhorou a comunicação”.

Em relação as principais dificuldades encontradas as subcategorias foram: 1- Resistência à mudança; 2- Falta de entusiasmo dos professores. Discutindo esses resultados, pôde-se perceber que logo no início os funcionários da instituição não



demonstraram abertura para execução da proposta, nem tão pouco entusiasmo; pareciam temerosos e apresentavam claramente o desejo de continuar fazendo tudo da mesma maneira com que estavam acostumados, mas, após os estudos e demonstrada a flexibilidade e capacidade de gestão através da liderança dialogada, essa perspectiva de resistência foi cedendo lugar a um trabalho mais engajado, comprometido e eficaz. O que mais dificultava era conseguir articular o profissional que trabalhavam por hora/aula, pois possuíam outros compromissos e muitas vezes não desfrutavam de tempo suficiente na escola para discutir, estudar e se envolver com a proposta da GQ.

Quando se trata da avaliação da implantação da proposta da GQ na escola as subcategorias foram: 1- Desafio positivo; 2- Processo contínuo. Todos os membros avaliaram a GQ como um desafio positivo para instituição porque acarretou benefícios em todas as instâncias, entretanto pontuaram que a busca pela qualidade não cessa, pois se configura um processo contínuo, e a cada dia se percebe uma nova possibilidade de maior crescimento. A diretora financeira finaliza bem esse debate quando relata: “A avaliação desse processo trouxe um saldo positivo para nossa escola. Todas as nossas ações são planejadas, estipuladas metas e prazos, custos e responsáveis, otimizando assim todo nosso trabalho. Estamos em processo de constante avaliação e melhoria”.

Os outros membros (professores, pais, alunos e demais funcionários) foram escolhidos para responder a entrevista porque representam importantes constituintes da comunidade escolar e não possuíam conhecimento suficiente para responder o questionário.

Optou-se por separar o resultado das entrevistas não estruturadas em dois grandes grupos: as respostas fornecidas pelos funcionários e aquelas concedidas pelos pais e alunos. Pois, apesar da semelhança entre as respostas, configurava-se interessante observar a visão dos envolvidos profissionalmente com



a proposta da GQ e a percepção dos alunos e pais, que podem ser considerados usuários dos serviços prestados.

As categorias associadas às respostas dos funcionários do colégio foram: melhoria considerável; e pequena melhoria. Já as categorias que emergiram das respostas dos pais e alunos foram: desconhecimento da GQ; e melhora sutil (ver quadro 03).

As entrevistas possibilitaram perceber que os funcionários da escola possuíam conhecimento acerca da GQ, e que a satisfação com a implantação da proposta variava entre os setores de serviço da instituição. Os funcionários da limpeza e secretaria, bem como professoras do ensino infantil e fundamental I afirmavam que o trabalho estava mais organizado e eficiente, considerando uma melhoria considerável. Já os professores do ensino fundamental II e médio demonstraram pouco envolvimento e observaram pequenas mudanças. Esses resultados conferem com os relatos dos gestores que pontuaram, como uma das dificuldades do processo, envolver os professores que trabalham por hora/aula.

Quando se trata das respostas dos pais e alunos percebe-se que muitos pais declaram desconhecimento da proposta, e outros poucos comentam acerca de alguma mudança, mas não a julga causadora de melhoria substancial, apenas sutil. Esses dados provavelmente decorrem do fato de alguns pais não acompanharem o processo educativo de seus filhos de perto, e, possivelmente, da instituição não ter desenvolvido ações efetivas de envolvimento desses membros. Os alunos em sua maioria relatam mudança sutil, pois percebiam que a escola estava trabalhando com projetos interessantes, mas mencionavam que eles não asseguravam uma mudança substancial em seus aprendizados ou em sua educação como um todo.

De posse dos resultados e após analisá-los constatou-se que a implantação de um sistema da qualidade na educação gera melhoria nos serviços prestados que atendem a comunidade escolar e a sociedade de uma maneira geral. A GQ possibili-



hou um aumento da eficiência dos funcionários da instituição, proporcionando mais agilidade e organização decorrentes principalmente da melhoria da comunicação, proporcionando maior engajamento e satisfação.

Reflexões Conclusivas

Ao iniciar esta pesquisa, pretendia-se analisar o processo de implantação da Gestão da Qualidade em uma instituição educativa, salientando as nuances relevantes que fomentaram a realização dessa proposta, bem como seu propósito, possíveis benefícios, problemas, dificuldades, conquistas e viabilidade. Para contemplar esse anseio, realizaram-se estudos de cunho bibliográfico e pesquisa de campo criteriosa.

Com a revisão de literatura foi percebido que os termos “administração da educação” ou “gestão da educação” têm sido utilizados na área educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Geralmente impregnados de subjetividades, esse termos se confundem na linguagem corriqueira e mascara as significativas diferenças embutidas nas referidas terminologias. A idéia básica de administração na educação remete as características de um controle centralizador e autoritário oriundo das ações administrativas exercidas nas décadas de 1970-80, em época de ditadura. Enquanto a concepção de gestão da educação resgata características mais democráticas, em meio a um processo mais participativo, construído através da articulação entre os diferentes atores envolvidos.

A gestão da qualidade na educação contempla a participação democrática e se configura como a expressão de um aprendizado contínuo pautado pelo dissenso, pela convivência e pelo respeito às diferenças, em prol do estabelecimento de espaços de discussão e deliberação coletivos, gerenciados por líderes articuladores capacitados, que visam a excelência na educação.



A partir da pesquisa de campo constatou-se que a implantação do sistema de GQ na escola se mostrou uma ótima ferramenta para promover um processo mais descentralizado, aberto e participativo das tomadas de decisões pela administração. Além de assegurar melhoria na comunicação entre toda a comunidade escolar, possibilitando aperfeiçoamento no trabalho e consecutivamente a melhoria nos serviços prestados. A proposta requer baixos custos, e gera maior satisfação à comunidade escolar como um todo.

As principais dificuldades apresentadas na implantação da GQ foram à resistência à mudança, demonstrada por alguns funcionários, e a dificuldade de entrosamento e efetivo envolvimento dos professores que trabalham no sistema de hora/aula, entretanto, vale investir em ações que visem superar esses obstáculos porque as melhorias promovidas são claramente visíveis e relevantes.

A avaliação da proposta da GQ demonstra sua viabilidade, porque foi considerada um desafio positivo, mas não se pode esquecer que a busca da qualidade é um processo contínuo que exige dedicação e esforços. Vale ressaltar, também, que quanto mais se desenvolve projetos com ações articuladoras envolvendo pais, alunos e funcionários, melhor se efetivarão a maximização dos resultados.

Com efeito, esta pesquisa não é conclusiva, mas abre espaços para que novos estudos sejam realizados e possam proporcionar um contributivo ainda maior na reversão da baixa qualidade da educação brasileira.

Referências

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.
- _____. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R.V. *Gestão da educação: o município e a escola*. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A.S. (Org.).



Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRZEZINSKI, I. LDB/1996: uma década de perspectivas e perplexidades na formação de profissionais de educação. In: BRZEZINSKI, I (Org.). **LDB dez anos depois:** reinterpretação sob diversos olhares. São Paulo: Cortez, 2008. p. 167-194.

CHIZZOTTI, A. **A Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1991.

_____. A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: uma reforma educacional? In: CURY, C. R. J et al. **Medo a liberdade e compromisso democrático:** LDB e Plano Nacional de Educação. São Paulo: Editora do Brasil, 1997.

CURY, C. R. J. “Gestão democrática” da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação.** São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.

DEMING, W. E. **Qualidade:** a revolução da administração. Rio de Janeiro: Pioneira, 1990.

DESLANDES, S. F. Trabalho de campo: construção de dados qualitativos e quantitativos. In: MINAYO, M. C. S. ; ASSIS S. G. ; SOUSA E. R. (Orgs.). **Avaliação por triangulação:** abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005. p. 157-184.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.,** Campinas, v. 28, n. 100, out. 2007.

FREITAS, D. N. T. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **Educ. Soc.** Campinas, v. 28, n. 99, ago. 2007.

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: Um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educ. Soc.** Campinas, v.20, n.67, ago. 1999.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005.



_____. **Organização e gestão Escola.** Teoria e Prática. 5.ed. Goiânia: 2004.

LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. **Gestão escolar democrática:** concepções e vivências. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

LÜDKE, M. ; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, G. A. ; THEÓPHILO, C. R. . **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO. M. C. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 22ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

_____. Conceito de avaliação por triangulação de métodos. In: MINAYO M. C. S. ; ASSIS S. G. ; SOUSA E. R. (Orgs.). **Avaliação por triangulação:** abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005. p. 19-52.

PALADINI, E. P. **Controle da qualidade:** uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Gestão da Qualidade:** Teoria e Prática, 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 1997.

PAULA, R. L; SCHNECKENBERG M. Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI. **Revista Eletrônica Lato Sensu.** Ano 3, nº1, mar. 2008. Disponível em: <http://www.unicentro.br> – Ciências Humanas.

RAMOS, C. **Excelência na educação:** a escola de qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

_____. **Pedagogia da qualidade total.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

_____. **Sala de aula da qualidade total.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

ROSAR, M. F. F. A dialética entre a concepção e a prática da gestão democrática no âmbito da educação básica no Brasil. **Educ. Soc.** Campinas, v.20, n.69, dez. 1999.



SHIROMA, E. O; MORAIS, M. C. M. ; EVANGELHISTA, O. **Política educacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

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

WARDE, M. J. “Considerações sobre a autonomia da escola”. **Revista Idéias: O diretor-articulador do projeto de escola**. São Paulo: FDE, 1992.

Quadro 01 – Núcleo Gestor

Função	Tempo de serviço
Diretor financeiro	26 anos
Diretora pedagógica	26 anos
Coordenadora pedagógica	12 anos
Coordenador pedagógico	10 anos
Coordenadora administrativa	02 anos
Psicóloga	02 anos

Fonte: Questionário

Quadro 02 – Categorias da gestão da qualidade.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
1. Objetivo	1.1. Melhoria na comunicação 1.2. Aperfeiçoamento do serviço prestado
2. Melhorias	2.1. Comunicação e envolvimento 2.2. Otimização do trabalho
3. Dificuldades	3.1. Resistência à mudança 3.2. Falta de entrosamento dos professores
4. Avaliação	4.1. Desafio positivo 4.2. Processo contínuo

Fonte: Questionário

Quadro 03 – Categorias relacionadas à entrevista.

Funcionários	País e alunos
1) Melhoria considerável	1) Desconhecimento da GQ
2) Pequena melhoria	2) Melhora sutil

Fonte: Entrevista não estruturada

AVALIANDO AS COMPETÊNCIAS NO MUNDO DO TRABALHO

Antônia Cristina Jorge
Maria Ivanília Tavares Timbó
Francélia Maria Almeida Sales

Introdução

As políticas públicas referentes à educação profissional no Brasil avançaram notavelmente nos últimos anos. A necessidade secular de capacitação do grande contingente de trabalhadores atuantes no sistema de saúde culminou com a aprovação, pelo Conselho Nacional de Saúde (CNS), da “*Política de educação e desenvolvimento para o Sistema Único de Saúde (SUS): Caminhos para a educação permanente em saúde*”, em setembro de 2003 (BRASIL, 2004).

Essa política teve como objetivo atender aos requisitos da Norma Operacional Básica sobre Recursos Humanos do Sistema Único de Saúde (NOB/RH-SUS), elegendo como dispositivo de gestão, os Pólos de Educação Permanente em Saúde (PEPS), instâncias locais de articulação interinstitucional para a gestão da educação em serviço (BRASIL, 2004)

Partindo do pressuposto de que a qualidade da atenção à saúde está relacionada com a formação dos trabalhadores da rede de serviços, a proposta apresentada pelo Departamento de Gestão da Educação na Saúde, do Ministério da Saúde (MS), previa a integração entre ensino e serviço, formação e gestão setorial e desenvolvimento institucional e controle social (CEC-CIM; FEUERWERKER, 2004). Em fevereiro de 2004, essa proposta foi regulamentada pela Portaria 198/GM/MS, instituindo-se a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde, que foi posteriormente alterada pela Portaria 1996/GM/MS, de 20 de agosto de 2007 (BRASIL, 2007).

A educação profissional em saúde se baseia na aprendizagem significativa e propõe que a transformação das práticas dos