



PROXIMIDADES ENTRE GERENCIAMENTO DA ROTINA NA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL E GESTÃO ESCOLAR: FERRAMENTAS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA BRASILEIRA

Ana Lúcia Sênos de Mello
analuciasenos@gmail.com
UFF/CPII

Guido Vaz Silva
guido_vaz@id.uff.br
UFF

Resumo: A educação básica brasileira precisa de ações de melhoria para alcançar um padrão de qualidade equivalente aos países desenvolvidos e para solucionar os problemas de fluxo, de desigualdade social e desigualdade regional ainda verificados. A gestão escolar relaciona-se diretamente com a qualidade da educação, o que faz com que melhorias em sua prática sejam fundamentais. O presente artigo, após avaliar a qualidade da educação básica brasileira, relacionou as proximidades entre o Gerenciamento da Rotina da Gestão pela Qualidade Total (QTM) e a gestão escolar e identificou os ciclos PDCA e SDCA, o Plano de Ação 5W1H e o 5W2H e a Gestão à Vista como ferramentas da QTM que podem impactar a rotina da gestão escolar, melhorando a qualidade da educação básica brasileira.

Palavras Chave: Educação Qualidade - Gestão Escolar - Gerenciamento Rotina - Qualidade Total

-



1. INTRODUÇÃO

A qualidade da educação básica brasileira precisa de ações para melhoria. O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) está abaixo do que é considerado como mínimo em países desenvolvidos e há questões de desigualdade regional, desigualdade social e de fluxo na educação básica brasileira para serem superados.

Estudos revelam que a qualidade da educação de uma escola possui relação direta com sua gestão. Verifica-se, no entanto, a escassez de estudos sobre práticas de rotinas escolares. É imperioso, portanto, um aprofundamento nas pesquisas sobre este tema para que educação de qualidade seja uma realidade para todas as crianças e jovens brasileiros.

O presente estudo teve o objetivo principal identificar ferramentas da Gestão pela Qualidade Total que podem impactar a rotina da gestão escolar, melhorando a qualidade da educação básica brasileira. Como objetivos específicos, o estudo pretendeu avaliar a qualidade da educação básica brasileira e relacionar as proximidades entre o Gerenciamento da Rotina na Gestão pela Qualidade Total e a gestão escolar.

O estudo foi realizado por meio de análise documental e de pesquisa bibliográfica. Os documentos selecionados para análise foram elaborados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e contém dados estatísticos que possibilitaram uma avaliação da qualidade da educação básica brasileira. A revisão bibliográfica, que serviu de arcabouço para o desenvolvimento do estudo, abordou os conceitos de educação de qualidade, gestão escolar e Gerenciamento da Rotina na Gestão pela Qualidade Total.

2. EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Libâneo (2013) considera que promovendo conhecimento e desenvolvendo as capacidades cognitivas, operativas e sociais para todos, a educação de qualidade é o caminho para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Para Dourado, Oliveira e Santos (2007), uma educação de qualidade está associada a maiores possibilidades de continuidade dos estudos, à ampliação das possibilidades de inserção no mercado de trabalho e à melhoria das condições de vida, o que gera a mobilidade social.

A questão da mobilidade social como consequência de uma educação de qualidade é comungada por diversos autores. Gadotti (2010) afirma que a educação precisa formar um indivíduo que esteja apto a transformar sua própria condição social, além de participar ativamente da vida em sociedade. Para isso, faz-se necessário que o indivíduo tenha autonomia e liberdade. O autor entende que esse indivíduo será capaz de contribuir para uma sociedade com menos diferenças sociais, mais coletiva e preocupada com o bem comum. Bortolini (2013) considera que uma educação de qualidade forma cidadãos críticos e sujeitos de sua própria história.

Para Demo (2012), um ensino de qualidade precisa garantir educação e conhecimento, que são conceitos distintos. Educação está diretamente relacionada à perspectiva de qualidade política, que é condição básica da participação do indivíduo na sociedade. Conhecimento relaciona-se à qualidade formal, que é a habilidade de utilizar instrumentos, técnicas e procedimentos. São fundamentais o manejo e a produção de conhecimento para a inovação. Ambos são imprescindíveis no contexto escolar, não devendo haver prioridade de um em detrimento de outro.

Para Oliveira (2013), a função da educação é o desenvolvimento do pensamento autônomo, a capacidade de raciocinar, de considerar opiniões diferentes e a comunicação escrita. Segundo Méndez (2011), no mundo contemporâneo o enfoque da aprendizagem deve ser a valorização de como aprender, e, não, o que aprender. Os conteúdos devem servir para o



desenvolvimento de um sujeito capaz de enfrentar situações novas do mundo em constante transformação. Dourado (2007) considera que a qualidade social da educação é caracterizada por um processo pedagógico pautado pela eficiência, eficácia e afetividade social.

De acordo com o Documento Final da Conferência Nacional de Educação (CONAE) de 2014, para garantir o direito a uma educação inclusiva e de qualidade social para todos, é fundamental que haja respeito e consideração das características de cada estudante, de seus tempos e ritmos. Santos (2003) considera que as pessoas e os grupos sociais precisam ter garantido o direito à igualdade nas situações em que as diferenças os inferiorizarem, assim como devem ter o direito de serem tratados com respeito às suas diferenças nas situações em que a igualdade de tratamento os descaracterizarem.

Segundo Lück (2013a), para que o ensino seja voltado para a promoção do desenvolvimento humano e de competências, caracterizado em um processo de aprendizagem, é preciso que aconteçam mudanças significativas não somente nas práticas pedagógicas, mas, também, mudanças de concepção orientadora das mesmas. É necessário haver um salto de qualidade na educação brasileira para que haja melhoria na qualidade de vida das pessoas e o desenvolvimento das comunidades. Dessa forma, haverá “a transformação do Brasil em uma nação desenvolvida, com uma população proativa, saudável, competente, cidadã e realizada” (LÜCK, 2013a, p. 21)

Para Libâneo (2013), qualidade de uma escola se refere às suas características de organização ou à sua excelência de acordo com uma escala de valores. Para alcançar seus objetivos, é fundamental que a escola tenha uma boa gestão, que assegure condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais para os professores em sala de aula, fazendo com que os alunos tenham uma boa aprendizagem.

De acordo com a concepção de escola de Libâneo (2013), que a considera como um espaço de aprendizagem e de compartilhamento, a responsabilidade da direção, assim como da coordenação pedagógica de uma instituição educacional é grande, uma vez que está diretamente relacionado a aprendizagem dos alunos. Por isso, a atuação da gestão precisa envolver questões além de práticas administrativas e burocráticas: é preciso atuar nos motivos de aprendizagem dos docentes e alunos.

Martins (2015) considera que uma instituição de ensino organizada precisa ressaltar a importância da construção de seu Projeto Político Pedagógico (PPP), que deve ser elaborado coletivamente com a comunidade escolar, assim como deve ser executado e avaliado. Para Stênico et al (2015), um PPP elaborado com a participação da comunidade é um dos viabilizadores da gestão escolar democrática.

Segundo Libâneo (2013), as comunidades escolares devem realizar o planejamento das ações que pretendem desenvolver. Devem ser elencadas as necessidades que querem atender, os objetivos previstos considerando as possibilidades, os procedimentos, os recursos disponíveis e necessários, o tempo de realização e a avaliação. O PPP tem a função de unificar as ações de acordo com os interesses da comunidade.

3. GESTÃO ESCOLAR

Gestão escolar é uma das áreas de atuação profissional na educação. É um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais. A gestão escolar é “[...] destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais” (LÜCK, 2009, p. 23) Essas ações devem promover a aprendizagem e a formação dos estudantes.



Segundo Dourado (2007), a gestão escolar pública é responsável por identificar problemas, fazer o acompanhamento das ações realizadas, controlar e avaliar os resultados. As práticas de organização e gestão objetivam garantir o funcionamento da escola, favorecendo a aprendizagem de todos. Para Xavier (2016), uma gestão precisa estar alinhada com a comunidade e envolvida pelo comprometimento de todos que a compõem: gestores, coordenadores, docentes, técnicos e discentes. A implementação de modelos de qualidade também deve ter comprometimento de todos para que se efetivem.

Libâneo (2013) considera que somente é possível uma escola atingir seus objetivos de melhoria da aprendizagem escolar com uma gestão eficiente. E a eficiência precisa ser tanto nos aspectos relacionados ao provimento de condições e meios para o funcionamento escolar quanto nas práticas com caráter formativo dos alunos.

Para Lück (2013a), investimento em gestão, com seu aperfeiçoamento e qualificação, tem como objetivo a melhoria das ações e processos educacionais, buscando a melhoria da aprendizagem e formação dos estudantes. Considerando que gestão é uma área-meio, não tendo um fim em si mesma, sem esse resultado a gestão se desqualifica. Neis e Pereira (2015) concordam com a ideia de Lück (2013a) sobre a relação da gestão com a melhoria dos processos educacionais. Afirmam que a gestão escolar é uma das principais vertentes para a melhoria da qualidade da educação.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a organização escolar está diretamente associada à qualidade do ensino. A organização da gestão escolar, envolvendo os aspectos gerenciais e técnico-administrativos, é o eixo norteador de um trabalho pedagógico de qualidade.

Libâneo (2013) considera que a organização do cotidiano de uma escola interfere na qualidade das atividades de ensino. Por isso, a organização geral da escola precisa contemplar todos os aspectos da vida escolar, como:

[...] condições físicas, materiais, financeiras; definição de funções e atividades das pessoas que integram os vários setores da escola; rotinas administrativas; sistemas de assistência pedagógico-didática ao professor; serviços administrativos, de limpeza e conservação; horário escolar, matrícula, distribuição de alunos por classe; normas disciplinares; formas de contatos com os pais etc. (LIBÂNEO, 2013, p. 169)

Esquinsani e Silveira (2015), ao se referirem à dimensão das práticas de gestão escolar, afirmam que os ritos institucionais geram situações organizacionais que interferem diretamente na qualidade da educação. Consideram que a habilidade de planejamento e liderança do gestor, sua capacidade de mobilização da comunidade escolar em torno de um projeto coletivo e sua organização são parte fundamentais dessa dimensão.

Lima (2005) propõe três dimensões de qualidade da gestão pública: eficiência, eficácia e efetividade. A eficiência acontece pela melhoria contínua nos processos escolares. A dimensão da eficácia pode ser explicada pelas metas sobre indicadores de desempenho escolar e pela competição entre escolas sendo o centro da gestão educacional. A efetividade é a busca pelos propósitos e resultados finais da educação.

O Documento Final da II Conferência Nacional de Educação (CONAE), realizada em 2014, destaca a importância da gestão democrática. Considera indispensável a participação da comunidade no planejamento, execução e avaliação dos projetos e atividades educativas.

Alguns princípios são fundamentais para a realização de uma gestão democrática-participativa. A partir deles, torna-se possível que a escola estabeleça seus objetivos e os realize com eficácia. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) destacam a participação da comunidade, o planejamento das atividades, a formação continuada dos profissionais, uso de informações concretas e análise de cada problema e seus múltiplos aspectos, democratização



das informações, avaliação compartilhada e relações humanas produtivas e criativas em busca de objetivos comuns.

A participação plena se caracteriza pela mobilização efetiva dos esforços individuais e pela construção do espírito de equipe. Libâneo (2013) destaca que todos precisam estar conscientes de sua responsabilidade.

Para Libâneo (2013), a função da direção é colocar em prática o planejamento feito coletivamente, coordenando os trabalhos para que as ações sejam executadas da melhor forma possível. De acordo com Lück (2013b), a partir do planejamento, ações são colocadas em prática e devem ser monitoradas e avaliadas para realimentarem o planejamento em um novo ciclo.

Segundo Lück (2011), a promoção de um clima de confiança e reciprocidade se dá quando os gestores têm atitudes éticas e atuam de forma competente e proativa para desenvolver essas atitudes em toda a equipe, desenvolvendo um clima de discricção, apoio, respeito e confiabilidade. As pessoas trabalham mais à vontade e se dedicam mais quando acreditam que terão apoio em momentos difíceis. De acordo com Libâneo (2013), através de sua interferência, o gestor pode promover um clima organizacional com relações de confiança, favorecendo a melhoria do desempenho da instituição.

A avaliação da escola deve se pautar em algumas variáveis. Libâneo (2013) elenca algumas variáveis, como os dados estatísticos de reprovação, abandono, situação socioeconômica dos alunos, entre outras, o clima organizacional da escola, o acompanhamento do rendimento escolar dos alunos, a avaliação do projeto pedagógico-curricular e a avaliação de desempenho dos professores.

Lück (2011) considera que a liderança numa escola é característica inerente à gestão escolar, não sendo possível haver gestão se não houver liderança. Desempenhando sua capacidade de liderança, o diretor é capaz de orientar, mobilizar e coordenar o trabalho da comunidade escolar interna e externamente, buscando a melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.

4. AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA BRASILEIRA

A educação básica brasileira possui alguns indicadores para seu monitoramento. O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) é o órgão responsável pelo levantamento desses indicadores.

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), que foi criado pelo Inep e funciona como um indicador nacional. Esse índice conjuga dois importantes conceitos: fluxo escolar e desempenho dos estudantes.

O fluxo escolar é medido pelas taxas de aprovação, que são obtidas no Censo Escolar anualmente. O desempenho dos estudantes é aferido pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), para as unidades da federação e para o país, e pela Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc), também conhecida como Prova Brasil, para os municípios. Essa avaliação é realizada a cada dois anos. (INEP, 2017)

A conjugação dos dois conceitos objetiva garantir um equilíbrio entre as dimensões fluxo escolar e desempenho. Objetiva-se aprovar estudantes com qualidade. Seu índice varia de zero a dez, sendo a pontuação máxima equivalente à máxima média de aprovação e máxima média de desempenho.

O Inep divulga o Ideb observado e a meta a ser alcançada nas avaliações futuras por escola, por rede de ensino, por cidade, por estado e o resultado nacional. Os resultados do



Ideb apontam as questões com necessidades de melhoria e a possibilitam que sejam traçadas metas para a qualidade dos sistemas.

A última avaliação de desempenho dos estudantes foi realizada em 2017, mas os dados ainda encontram-se em fase de processamento, com divulgação prevista para agosto de 2018. Destarte, os dados mais recentes de Ideb são os do ano letivo de 2015. (INEP, 2016)

As tabelas 1, 2 e 3 a seguir demonstram o Ideb observado nas três etapas da educação básica de 2005 a 2015 e as metas previstas para 2021. (INEP, 2018a)

Tabela 1 – Ideb observado e meta a ser alcançada nas avaliações futuras: anos iniciais do Ensino Fundamental

	2005	2007	2009	2011	2013	2015	Meta 2021
Privada	5.9	6.0	6.4	6.5	6.7	6.7	7.5
Pública	3.6	4.0	4.4	4.7	4.9	4.9	5.8
Total	3.8	4.2	4.6	5.0	5.2	5.5	6.0

Fonte: Resumo Técnico: Resultados do Índice de desenvolvimento da Educação Brasileira: 2005-2015.

Tabela 2 – Ideb observado e meta a ser alcançada nas avaliações futuras: anos finais do Ensino Fundamental

	2005	2007	2009	2011	2013	2015	Meta 2021
Privada	5.8	5.8	5.9	6.0	5.9	6.1	7.3
Pública	3.2	3.5	3.7	3.9	4.0	4.2	5.2
Total	3.5	3.8	4.0	4.1	4.2	4.5	5.5

Fonte: Resumo Técnico: Resultados do Índice de desenvolvimento da Educação Brasileira: 2005-2015.

Tabela 3 – Ideb observado e meta a ser alcançada nas avaliações futuras: Ensino Médio

	2005	2007	2009	2011	2013	2015	Meta 2021
Privada	5.6	5.6	5.6	5.7	5.4	5.3	7.0
Pública	3.1	3.2	3.4	3.4	3.4	3.5	4.9
Total	3.4	3.5	3.6	3.7	3.7	3.7	5.2

Fonte: Resumo Técnico: Resultados do Índice de desenvolvimento da Educação Brasileira: 2005-2015.

Observando-se as tabelas 1, 2 e 3, constata-se que a qualidade verificada ainda está distante da meta estimada para 2021. Essa meta equivale ao mínimo considerado como educação de qualidade nos países desenvolvidos.

A figura 1 demonstra a Distorção idade-série (DIS) em três anos de escolaridade do ensino fundamental nas diferentes redes e zonas urbana e rural brasileiras. Analisando-se a situação exposta, constata-se que no primeiro ano de escolaridade os índices de distorção idade-série são bem próximos nas redes públicas e na rede privada. Importante esclarecer que em diversas redes públicas a aprovação no primeiro ano é automática, ou seja, todos os alunos são conduzidos ao segundo ano, independente de avaliação. Na rede privada são poucas as escolas com esse tipo de aprovação. (INEP, 2018b)

Nos quinto e nono anos, no entanto, observa-se uma diferença muito expressiva entre a DIS das redes públicas e da rede privada. Esse dado revela que os estudantes da rede pública enfrentam, ao longo da vida escolar, muitas situações de reprovação, o que demonstra a desigualdade social que ainda existe no sistema educacional.

Na figura 1, constata-se também uma diferença significativa entre os índices de DIS dos alunos de zonas urbanas e zonas rurais, sendo 15,2% no quinto ano de escolaridade e



14,1% no nono ano. Esta diferença denota a desigualdade regional presente na educação básica.

Verifica-se, ainda, o aumento gradativo da DIS ao longo da vida escolar, o que demonstra que a questão de fluxo escolar ainda é um problema da educação básica brasileira.

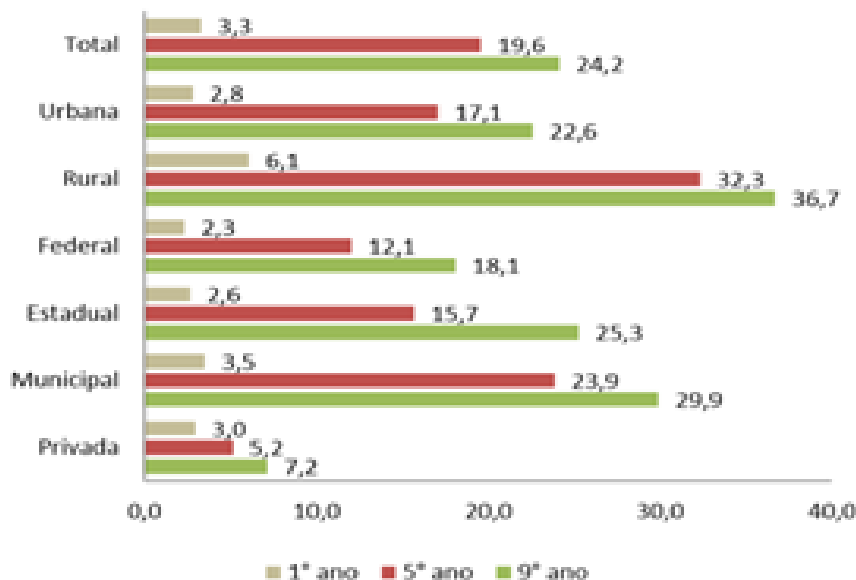


Figura 1 – Distorção idade-série no 1º, 5º e 9º ano do Ensino Fundamental por localização e dependência administrativa no Brasil em 2017

Fonte: Figura extraída de Censo Escolar da Educação Básica 2017: Notas Estatísticas.

A partir da análise de dados da figura 1, torna-se evidenciada a desigualdade social, a desigualdade regional e a questão do fluxo da educação básica. Apesar da ampliação do acesso à etapa obrigatória de escolarização observada nas últimas décadas, ainda não foi efetivado o cumprimento de um dos princípios basilares da educação: a garantia de um nível de qualidade equivalente para todos. Somando-se a isso as constatações feitas anteriormente sobre resultados abaixo das médias consideradas como mínimas de qualidade dos países desenvolvidos, constata-se que a educação básica brasileira precisa ainda precisa de muitas ações de melhoria.

5. O GERENCIAMENTO DA ROTINA NA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL

De acordo com Heckert e Silva (2008), qualidade tem sido um tema bastante discutido nos estudos de Engenharia de Produção nas últimas décadas. Diversas pesquisas têm sido realizadas, gerando conceitos para serem aplicados tanto na área de manufatura quanto na área de serviços.

Segundo Silva (2009), qualidade significa a melhoria permanente em todas as etapas de funcionamento de uma organização, incluindo a satisfação de todos os *stakeholders*. Juran (1998) também considera que a qualidade de um produto ou de um serviço está relacionada à sua capacidade em satisfazer as necessidades e expectativas do usuário.

Zeithaml et al (1990) consideram que um serviço de qualidade é aquele que supera as expectativas do cliente durante e após sua realização. Considerando as constantes transformações dos desejos e necessidades dos mesmos, torna-se fundamental, de acordo com Cordeiro (2004), que as empresas se antecipem às necessidades futuras de seus clientes, o que gera um caráter estratégico para a obtenção da qualidade.



A filosofia denominada Gestão da Qualidade Total (TQM - *Total Quality Management*) é baseada no princípio de melhoria contínua de produtos e processos e seu objetivo é a satisfação dos clientes. Para Lopes (2014), a melhoria contínua é um processo de mudanças continuadas. Essas mudanças melhoram a qualidade da organização, agregando valor à mesma.

A Gestão da Qualidade consiste em atividades que servem para dirigir e controlar uma organização. Envolve o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade. Segundo Paladini et al (2012), a Gestão da Qualidade é um dever de todos da empresa. A alta administração deve exercer forte liderança na equipe, estabelecer metas, educação e treinamento e desenvolver programas para obtenção da melhoria dos processos.

Toledo et al (2013) consideram que para que a Gestão da Qualidade Total se realize é fundamental haver educação e treinamento, trabalho em equipe, comprometimento e envolvimento de todos com o processo de melhoria de produtos e serviços oferecidos. Cordeiro (2004) ratifica a importância da integração de todos os departamentos de uma empresa para a condução da mesma à competitividade duradoura.

O Gerenciamento da Rotina, um programa da Gestão pela Qualidade Total, é a denominação para “as ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização” (CAMPOS, 2013, p. 36) Para o autor, esse gerenciamento é a base da administração de uma empresa e precisa ser extremamente bem conduzido.

Para Campos (2013), a gerência de uma empresa precisa elaborar metas para melhorar sempre. É fundamental que haja clareza de que mudanças acontecem e que é necessário se atualizar para acompanhar as transformações. A gerência também precisa verificar os motivos de não ter atingido uma meta, elaborar um plano de ação e executá-lo. Para resolver problemas, também se faz necessário o estabelecimento de metas e um planejamento de ações para que as mesmas sejam atingidas. Para isso é fundamental que haja conhecimento gerencial e conhecimento técnico do trabalho.

A atuação do líder está diretamente associada ao desempenho da empresa. De acordo com Campos (2013), a experiência tem confirmado que uma empresa tem bons resultados quando possui um bom líder. O gerenciamento da rotina tem como objetivo melhorar os resultados da empresa. Para tal, é fundamental que os resultados sejam monitorados e divulgados para toda a equipe.

Para a solução de alguns problemas há necessidade de um número reduzido de pessoas, que identificam a causa e podem atuar rapidamente na anomalia detectada. Para outros problemas, no entanto, faz-se necessário a participação de muitas pessoas para identificação das causas dos mesmos e elaboração de um plano de ação eficaz. Quando o plano de ação é elaborado em reunião com toda a equipe, ele será um produto do melhor conhecimento de todos. Os participantes assumem responsabilidades e têm vontade de aprender novos conhecimentos (CAMPOS, 2013)

De acordo com Campos (2013), a motivação é uma das condições para o aprendizado e o gerente é o responsável pela motivação e crescimento das pessoas de sua equipe. É fundamental que seja estabelecido um item de controle sobre o tema, que sejam estabelecidas metas e que haja um gerenciamento da questão. O item de controle da motivação é o moral das pessoas. É possível medir o moral da equipe considerando as taxas de rotatividade, de faltas ao trabalho, de idas ao posto médico, de causas trabalhistas, de sugestões, entre outros.

6. PROXIMIDADES ENTRE GERENCIAMENTO DA ROTINA NA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL E GESTÃO ESCOLAR



A partir da análise do Gerenciamento da Rotina da Gestão pela Qualidade Total e da gestão escolar, verifica-se a existência de pontos nodais comuns, o que caracteriza que há proximidade entre ambas. Destacam-se:

- Importância de planejamento, monitoramento e avaliação
- Elaboração de novas estratégias quando as anteriores foram ineficazes ou insuficientes
- Busca de melhoria contínua
- Permanente processo de mudança, de atualização de acordo com as transformações sociais
- Participação de todos os envolvidos no processo com comprometimento e responsabilidade
- Reuniões com a participação do grupo
- Valorização da integração da equipe
- Formação continuada dos profissionais em serviço
- Importância de um bom clima organizacional
- Importância da liderança do gestor
- Relação direta da gestão com a qualidade

7. CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DA ROTINA DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL PARA A GESTÃO ESCOLAR

A partir da constatação de que existem proximidades entre o Gerenciamento da Rotina na Gestão pela Qualidade Total e a gestão escolar, torna-se fundamental uma análise de ferramentas utilizadas no Gerenciamento da Rotina na QTM para verificar sua contribuição na melhoria das práticas da gestão escolar.

7.1 CICLO *PLAN, DO, CHECK AND ACT* (PDCA) e CICLO *STANDART, DO, CHECK AND ACT* (SDCA)

De acordo com Campos (2013), o Gerenciamento da Rotina na Gestão pela Qualidade Total é baseado no Ciclo *Plan, Do, Check and Act* (PDCA), que possui 4 etapas.

O planejamento é a etapa em que são definidas as metas de melhoria e determinados os métodos para alcançá-las. A execução engloba a educação e treinamento das pessoas que irão atuar no processo e a realização do trabalho previsto conforme determinado no plano de ação. O controle é a etapa em que são verificados os efeitos do trabalho realizado para confirmar se houve efetividade da ação. A atuação corretiva são as ações necessárias de acordo com os resultados verificados na etapa anterior.

O PDCA é uma ferramenta de gestão que considera o planejamento como fundamental para o gerenciamento. Para a realização do mesmo, é imprescindível que os fatos, dados, informações e conhecimentos o embasem. Portanto, é fundamental que a capacidade de planejamento de toda a equipe seja continuamente aumentada.

Quando uma meta foi atingida, faz-se necessário um gerenciamento para manter esse resultado por meio de operações padronizadas. O plano para essa manutenção é o procedimento operacional padrão (*standart*). O ciclo PDCA utilizado para manutenção de metas é denominado SDCA (*standart, do, check and act*).

Quando o plano de ação, no entanto, tiver sido insuficiente e a meta prevista não tiver sido atingida, faz-se necessário que a questão seja encaminhada para uma reunião para que novos planos de ação sejam elaborados e possa ser novamente girado o ciclo PDCA. A motivação e a adesão na implementação dos planos de ação são maiores quando há a participação da equipe na sua elaboração. (CAMPOS, 2013)

Os ciclos PDCA e SDCA, com suas metas, podem ser observados na figura 2.

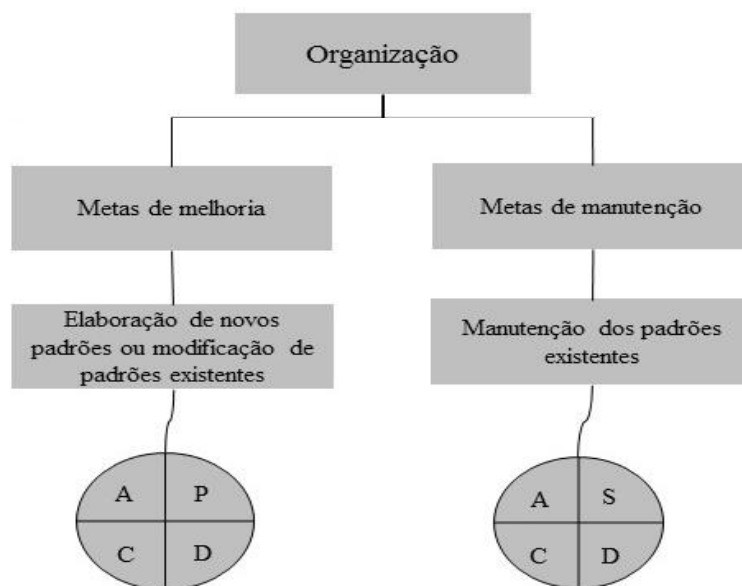


Figura 2 – Ciclos PDCA e SDCA

Fonte: CAMPOS, 2013

Na gestão escolar, o planejamento, o monitoramento e a avaliação são fundamentais. Novas estratégias também precisam ser pensadas nos casos em que a avaliação aponte para ações insuficientes ou ineficazes. Organizando o ciclo PDCA, a gestão escolar consegue verificar com mais facilidade se cada etapa do processo está sendo efetivada e, conseqüentemente, possa fazer os acertos devidos. Desta forma, a gestão escolar poderá ser mais eficiente.

7.2 PLANO DE AÇÃO 5W1H E 5W2H

No Gerenciamento da Rotina na QTM, os planos de ação são fundamentais. Para sua elaboração, é importante que o gerente tenha estabelecido a meta de melhoria que precisa ser alcançada. Com a participação de todos os envolvidos, o gerente deve prestar os esclarecimentos sobre o problema detectado e a necessidade da meta estabelecida, assim como as vantagens que a meta irá proporcionar.

A seguir, deve ser discutido com a equipe as possíveis causas do problema e as contramedidas que devem ser adotadas para se alcançar a meta. Para cada contramedida, é imprescindível que seja determinado quem será o responsável pela mesma, quando será feito, onde acontecerá, por que é necessária aquela atividade e como a mesma será executada. O registro do plano de ação deve ser feito sob a forma do 5W 1H, conforme demonstrado no quadro 1.

Contramedida (<i>What</i>)	Responsável (<i>Who</i>)	Prazo (<i>When</i>)	Local (<i>Where</i>)	Justificativa (<i>Why</i>)	Procedimento (<i>How</i>)
O que será feito?	Quem fará?	Quando será feito?	Onde será feito?	Por que será feito?	Como será feito?

Quadro 1 – Plano de Ação 5W1H

Fonte: CAMPOS, 2013

Quando o planejamento envolver custos, poderá ser utilizado o plano de ação 5W2H, acrescentando-se a pergunta “Quanto custa?” (*How much*).



Para a gestão escolar, a elaboração de um plano de ação nos moldes do 5W1H pode ser bastante eficaz. Este modelo evita que discussões não sejam efetivadas por falta de definições claras e objetivas sobre qual será a ação, quem será o responsável pela ação, quando, onde e como ela acontecerá, além de ficar explícita a importância da mesma.

Em caso de envolvimento de custos na ação, o plano deve incluir a questão sobre o valor necessário, sendo então utilizado o modelo 5W2H. Pretende-se, através da elaboração de planos de ação, que as ações necessárias na rotina da gestão escolar sejam efetivadas de forma plena, gerando melhorias para a qualidade da educação.

7.3 GESTÃO À VISTA

O Gerenciamento da Rotina tem como objetivo melhorar os resultados da empresa. É fundamental, no entanto, que os resultados sejam monitorados e divulgados para toda a equipe. Para a divulgação dos resultados, utiliza-se a Gestão à Vista.

A Gestão à Vista é uma ferramenta da Gestão pela Qualidade Total que consiste na elaboração de material para socialização dos resultados obtidos com toda a equipe. O material deve ser exposto em local de fácil acesso para visualização de todos. Deve haver clareza e objetividade no material produzido para que todos consigam entendê-lo com facilidade, sem esforço de interpretação dos dados. (CAMPOS, 2013)

A Gestão à Vista pode contribuir para efetivar a comunicação organizacional. Com a ampla divulgação dos resultados e das metas, toda a equipe ficará ciente dos sucessos e dos planos de ações, o que facilitará sua execução.

8. CONCLUSÕES

Após a revisão bibliográfica sobre educação de qualidade e gestão escolar, foi realizada uma análise da qualidade da educação básica brasileira. Avaliou-se que a mesma ainda apresenta questões de fluxo, de desigualdade social e desigualdade regional para serem superadas. Verificou-se, ainda, que seu índice de desenvolvimento está abaixo do que é considerado como mínimo de qualidade em países desenvolvidos.

Para efetivar um dos princípios basilares da educação, que é a garantia de um nível de qualidade equivalente para todos, e alcançar índices de qualidade equivalentes aos de países desenvolvidos, constatou-se que são necessárias ações de melhoria no processo educacional. Considerando a relação entre qualidade da educação e gestão escolar, a melhoria das práticas de gestão torna-se imperiosa.

A partir da análise do Gerenciamento da Rotina da Gestão pela Qualidade Total e da gestão escolar, verificou-se que há proximidades entre ambas e essas proximidades foram relacionadas. Identificou-se, então, ferramentas da Gestão pela Qualidade Total utilizadas no Gerenciamento da Rotina que podem ser usadas também pela gestão escolar: os ciclos PDCA e SDCA, o Plano de Ação 5W1H e o 5W2H e a Gestão à Vista.

Como conclusão, avalia-se que as ferramentas supracitadas podem impactar a rotina da gestão escolar, melhorando a qualidade da educação básica brasileira.

9. REFERÊNCIAS

BORTOLINI, Jairo Cesar. **O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar**. 17.ed. Interletras, v.3, abr./set.2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9.ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013.

CONAE 2014, Documento Final. Brasília, 2014.



- CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. **Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?** Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.1, pp.19-33, jan./jun. 2004
- DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. 12ed. Campinas, SP: Papyrus, 2012
- DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, pp. 921-946, out. 2007
- DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F.; SANTOS, C. A. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Série Documental; textos para discussão, Brasília, DF, v.24, n.22, pp.5-34, 2007
- ESQUINSANI, R. S. S.; SILVEIRA, C. L. A. **Agendas da educação básica: gestão escolar e qualidade da educação**. RBPAE, v.31, n.1, pp.145-157, jan./abr. 2015
- GADOTTI, Moacir. **Qualidade na educação: uma nova abordagem**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010.
- HECKERT, C.R.; SILVA, M.T. **Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor**. Revista Production, São Paulo, v.18, n.2, pp. 319-330, maio/ago., 2008.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Sistema de Avaliação da Educação Básica (2015): Resultados**. Brasília, DF, set., 2016 Disponível em <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/saeb/aneb_anresc/resultados/resumo_dos_resultados_saeb_2015.pdf>. Acesso em 25 fev. 2018
- _____. **Cartilha Saeb 2017**. Brasília, DF, out. 2017. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/saeb/2017/documentos/Cartilha_Saeb_2017.pdf> Acesso em: 24 fev. 2018.
- _____. **Resumo Técnico: Resultados do Índice de desenvolvimento da Educação Brasileira: 2005-2015**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_ideb/planilhas_para_download/2015/resumo_tecnico_ideb_2005-2015.pdf> Acesso em 23 fev. 2018a.
- _____. **Censo Escolar da Educação Básica 2017: Notas Estatísticas**. Brasília, DF, jan., 2018 Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/apresentacao/2018/apresentacao_Notas_Estatisticas_Censo_Escolar_2017.pdf> Acesso em 25 fev. 2018b.
- JURAN, J. **Quality Control Handbook**. New York: Mc Graw-Hill, 1988
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6ed. São Paulo: Heccus, 2013.
- LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10ed. São Paulo: Cortez, 2012 (Coleção Docência em Formação).
- LIMA, P. D. B. Organizações públicas de qualidade. In: LEVY, E.; DRAGO, P. A. **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Fundap, 2005
- LOPES, Janice Correia da Costa. **Gestão da qualidade: decisão ou constrangimento estratégico**. 2014, 76f. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial). Universidade Europeia. Lisboa, 2014
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009
- _____. **A gestão participativa na escola**. 10ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2011. Série Cadernos de Gestão.
- _____. **Gestão educacional: Uma questão paradigmática**. 10ed. Petrópolis/RJ. Vozes, 2013a. Série Cadernos de Gestão.
- _____. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. Petrópolis/RJ, 2013b Série Cadernos de Gestão.
- MARTINS, Marlúcia dos Santos Viana. **A gestão escolar e a qualidade do ensino no Brasil**. Anuário de Produções Acadêmico-Científicas dos Discentes da Faculdade Araguaia v.3, pp.250-273, 2015.
- MÉNDEZ, Juan Manuel Álvarez. Avaliar a aprendizagem em um ensino centrado nas competências. In: SACRISTÁN, José Gimene et al. **Educar por Competências: o que há de novo?** Porto Alegre: Artmed, 2011, pp.233-264
- NEIS, Dyogo; PEREIRA, Maurício Fernandes. **A utilização do estudo de caso em pesquisas sobre gestão escolar**. Revista GUAL, Florianópolis, v.8. n.2, pp.177-198, maio, 2015



OLIVEIRA, Maria Eliza Nogueira. Qualidade da educação escolar: as diretrizes políticas e as representações sociais dos diferentes integrantes das escolas públicas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (EDUCERE), 11, 2013, Paraná, Curitiba.

PALADINI, E. P. et al. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitismo multicultural**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003

SILVA, M. Â. **Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade**. 2009, 154f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial), Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, 2009.

STÊNICO, Joselaine Andréia de Godoy et al. **As políticas de descentralização da gestão escolar no Brasil**. Revista Iberoamericana de Educación. Espanha, v.69, pp. 91-108, 2015.

TOLEDO, J. C. et al. **Qualidade: Gestão e Métodos**. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

XAVIER, José Francisco Penido. **Proposta de modelo de gestão para instituição pública de ensino articulado por modelos de referência: estudo de caso no CEFET-RJ**. 2016, 157f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de *Gestão*), Universidade Federal Fluminense. Niteroi, 2016.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering Quality Service**. New York: The Free Press, 1990