

# AS ESCOLAS TÉCNICAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE-RS E A EXCELÊNCIA EM GESTÃO DA QUALIDADE

Fernando Bittencourt Freiesleben <sup>1</sup>

Artigo referente à Dissertação de Mestrado defendida e aprovada dia 23/01/03.

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

## Abstract

This work aims to verify if the technical schools around Porto Alegre adopt administrative practices in relation to Excellence Criteria concerning the National Quality Award and, from this, to present a Management System Proposal. The research was started through a questionnaire making questions about the aspects of PNQ Criteria and school organization aspects. Was identified the points to be improved and it was possible to develop a Management Proposal according to the Criteria for a Good Performance, as away to put the schools in an initial stage of Quality in the search for the Excellence in Institutional Performance.

**Keywords:** Quality; Schools; Quality Management

## Resumo

Este trabalho tem por objetivo verificar se as Escolas Técnicas da Região Metropolitana de Porto Alegre adotam práticas de gestão administrativa em consonância com os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade, e, apresentar um modelo de Sistema de Gestão alinhado com estes Critérios. Inicialmente enviou-se um questionário para estas escolas contendo perguntas sobre seus aspectos estruturais e sobre os Critérios do PNQ. Na maioria das escolas que responderam aos questionários identificaram-se práticas de gestão administrativa parcialmente alinhadas com estes Critérios, embora estas não estivessem sistematizadas. Por outro lado, encontraram-se aspectos estruturais que indicam oportunidades de melhorias, e, ainda, constatou-se que quase um terço das escolas não desenvolve ao menos uma prática administrativa relacionada a Critérios do PNQ. Desenvolveu-se então um modelo de Sistema de Gestão de Escolas Técnicas, alinhado com os Critérios para um Bom Desempenho da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, com o objetivo de colocar as escolas em um nível inicial da Gestão da Qualidade, favorecendo a busca da Excelência no Desempenho.

**Palavras-chave:** Qualidade; Escolas; Gestão da Qualidade

## Introdução

As questões relativas à Educação, desde muito tempo são objeto de preocupação, mas, atualmente, quando se fala neste assunto, verifica-se que a angústia e a inquietação são predominantes e generalizadas, pois embora tenham sido feitos diversos projetos para aprimorar o Sistema Educacional e percebe-se bastante empenho e dedicação, os resultados ainda são tímidos.

Nos Estados Unidos, relata o autor Spanbauer (1996, p.XIII), o sistema educacional e as práticas adotadas pela maioria das escolas estão obsoletos e desacreditados, denotando a necessidade de mudança para uma nova filosofia cultural e gerencial, como a do Sistema de Gestão da Qualidade, que facilita a eliminação de problemas antigos, como a burocracia e o autoritarismo.

Aqui no Brasil, Ramos (1999, p.12), defende a necessidade de uma nova filosofia gerencial nas escolas, considerando que embora estas possuam natureza e missão diferenciadas, são organizações humanas constituídas pelos mesmos elementos fundamentais que formam outras instituições.

Na visão de Barbosa *et al* (1995, p.2), um Sistema de Gerenciamento da Qualidade Total poderá possibilitar mudanças substanciais nas escolas sem desprezar as opções e a filosofia pedagógica, e, na concepção de Mezomo (1999, p.110), estes sistemas podem ser utilizados para capacitar as escolas a

---

<sup>1</sup> Professor do Curso de Eletrônica da Fundação Liberato.

enfrentarem situações cada vez mais complexas e dinâmicas, mediante a reconquista do prestígio e a produção da qualidade de forma sistemática.

### **A Gestão da Qualidade Total na Educação**

A Gestão da Qualidade Total, conforme a definição de Robles Jr. (1996), consiste de um processo de melhoria contínua baseado em dados, otimização de recursos, redução de custos e melhoria de serviços rumo a obtenção da satisfação de colaboradores e clientes visando atingir os objetivos e assegurar a sobrevivência da organização, por isso Drügg & Ortiz (1994, p.1) defendem que o desafio essencial da Qualidade Total deve ser sensibilizar, capacitar e mobilizar Recursos Humanos para a busca da excelência do desempenho.

Um Sistema de Gestão de Escolas que pretenda estar orientado para a Gestão da Qualidade Total deverá, segundo Mezomo (1999, p. 194), definir objetivos, políticas e filosofia da qualidade, e, proporcionar um novo ambiente e uma nova cultura, desenvolvida a partir de um processo de educação para a qualidade, como o programa 5S's, que conforme Barbosa *et al* (1995, p.166) é uma das bases dos Sistema da Qualidade.

É preciso também avaliar alguns fatores que, conforme relatam Barbosa *et al* (1995, p.135) e Mezomo (1997, p.35), podem abalar um programa de Gestão da Qualidade, como comodismo, privilégios, desconhecimento, insegurança, impaciência, descompromisso, desvalorização das pessoas, falta de: recursos, liderança, treinamento, comunicação, planejamento e avaliação.

Considerando-se que o modelo do Prêmio Nacional da Qualidade da FPNQ, representa atualmente o estado da arte em Sistemas de Gestão para a Excelência do Desempenho, utilizou-se os seus Fundamentos e Critérios de Excelência como referencial para a pesquisa e para o desenvolvimento do modelo de Sistema de Gestão apresentado neste trabalho.

Os Fundamentos de Excelência são valores que direcionaram diversas organizações de sucesso na busca da excelência do desempenho (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2001, p.12), e que serviram de referencial para o estabelecimento dos seguintes Critérios de Excelência: Liderança; Estratégias e Planos; Clientes e Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; e, Resultados da Organização, os quais não tem por função prescrever ferramentas e métodos de trabalho, apenas podem auxiliar na avaliação, diagnóstico ou orientação das organizações.

### **A Pesquisa de Campo**

A pesquisa foi feita por meio de questionários de levantamento, que segundo GIL (1991, p.56), visam obter informações de um grupo sobre o tema. Estes questionários foram enviados para as 101 Escolas Técnicas da Região Metropolitana de Porto Alegre, obtendo-se o retorno de 31 questionários, os quais identificaram aspectos estruturais, aspectos de Sistemas de Gestão da Qualidade e aspectos dos Critérios do PNQ.

Os resultados obtidos estão descritos a seguir.

#### **a) aspectos estruturais:**

- 71% das escolas são particulares;
- 45% das escolas situam-se na cidade de Porto Alegre;
- 58% das escolas possuem entre 60 e 500 alunos;
- 61% das escolas possuem entre 4 e 50 funcionários;
- 57% das escolas limitam suas turmas a média de 16 a 25 alunos/turma;
- 55% das escolas possuem apenas um curso;
- 82,1% de toda a força de trabalho tem curso superior e 35% pós-graduação;
- em 52% das escolas algum setor não atende a pelo menos um turno;
- em 45% das escolas algum curso utiliza somente um turno.
- a maioria dos cursos é da área de gestão, com 26% das escolas nesta área.

#### **b) aspectos de Sistemas de Gestão da Qualidade**

Constatou-se que 29% das escolas desenvolvem práticas de Gestão da Melhoria, que 22,6% das escolas conhecem Sistemas de Gestão da Qualidade e que 16,1% das escolas adotam algum destes Sistemas.

### c) aspectos dos Critérios de Excelência do PNQ

	<b>Critérios de Excelência do PNQ</b>	<b>Aspectos Avaliados</b>
1	Liderança	Prática de Envolvimento da Direção
2	Estratégias e Planos	Existência de Planejamento
3	Clientes e Sociedade	Tratamento dos Requisitos das Partes
4	Informações e Conhecimento	Existência de Sistema de Informações
5	Pessoas	Sistema de Benefícios Profissionais
6	Processos	Medição de Desempenho de Processos
7	Resultados	Sistema de Análise dos Resultados

Tabela 01 – Aspectos que foram avaliados em cada Critério do PNQ

No que se refere aos Critérios do PNQ, avaliou-se a existência dos aspectos descritos na Tabela 01 e verificou-se uma média em torno de 32% de atendimento (conforme Figura 01). Constatou-se ainda que o Critério Pessoas (5), avaliado pela existência de um plano de cargos, salários, formas de reconhecimento e de aperfeiçoamento profissional, e o Critério Processos (6), avaliado pela existência de medição de desempenho, não são muito considerados pela maioria das escolas, pois menos de 20% destas escolas atendem a estes critérios.

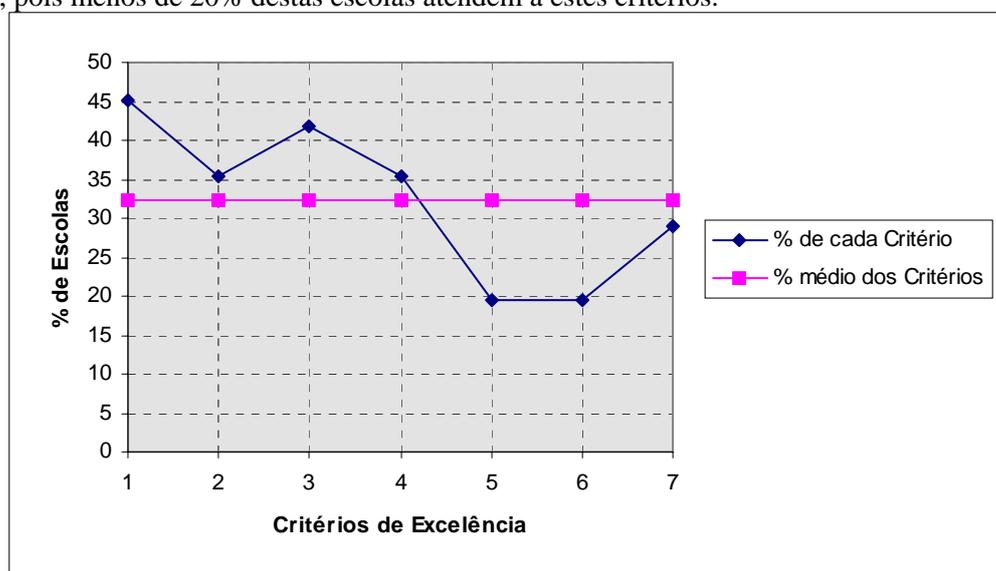


Figura 01: Percentual de Escolas que atendem a cada Critério do PNQ

No que se refere a quantidade de Critérios atendidos, Tabela 02, não encontrou-se evidência alguma de prática de gestão alinhada com Critérios do PNQ em mais de 30% das escolas, e, verificou-se que apenas 3,1% das escolas atendem a mais do que cinco Critérios. Constatou-se também que 54,9% das Escolas satisfazem a um máximo de dois Critérios (ou seja, 54,9% das escolas atendem a 28,6% dos critérios), e ainda, a maioria dos 16% de escolas que adotam um Sistema de Gestão da Qualidade não atende a todos os critérios.

Tabela 02: Percentual de Escolas por Quantidade de Critérios Atendidos

<b>Qtde de Critérios Atendidos</b>	<b>% de Escolas da Amostra</b>	<b>% de Escolas da Amostra que possuem um SGQ*</b>
Nenhum	32,3	3%
01	12,9	-
02	09,7	-
03	09,7	-
04	19,4	-
05	12,9	10%

06	00,0	-
07	03,1	3%
Total =	100%	16%

\*SGQ: Sistema de Gestão da Qualidade

Com o cruzamento de respostas, identificou-se resultados conflitantes, que foram denominados de “Paradoxos das Respostas”, descritos a seguir.

- 16,1% das escolas não tem informações sobre SGQ, mas não vêem vantagem nestes sistemas;
- 19,4% das escolas não tem informações sobre SGQ, mas afirmam ter projetos para adoção destes sistemas;
- 12,9% das escolas não possuem sistemas de benefícios profissionais, mas afirmam que as pessoas estão satisfeitas;
- 82,1% da força de trabalho tem curso superior e 35% possui pós-graduação, mas somente 19,4% das escolas tem sistemas de benefícios profissionais;
- das escolas que tem cursos de Gestão, 50% não tem informações de SGQ;
- das escolas que tem cursos de Gestão, nenhuma escola adota um SGQ;
- das escolas que adotam SGQ, 80% não tem Sistemas de Benefícios;
- das escolas que adotam SGQ, 60% atende a um máximo de 5 critérios;
- das escolas que adotam SGQ, 20% não atende a critério algum;
- das escolas que adotam SGQ, só 20% atende a todos os Critérios.

Em função dos resultados obtidos pela pesquisa identificou-se a necessidade de desenvolver um Sistema de Gestão que seja capaz de colocar as escolas em um patamar inicial na Gestão da Qualidade, favorecendo o início de uma caminhada em busca da Excelência do Desempenho.

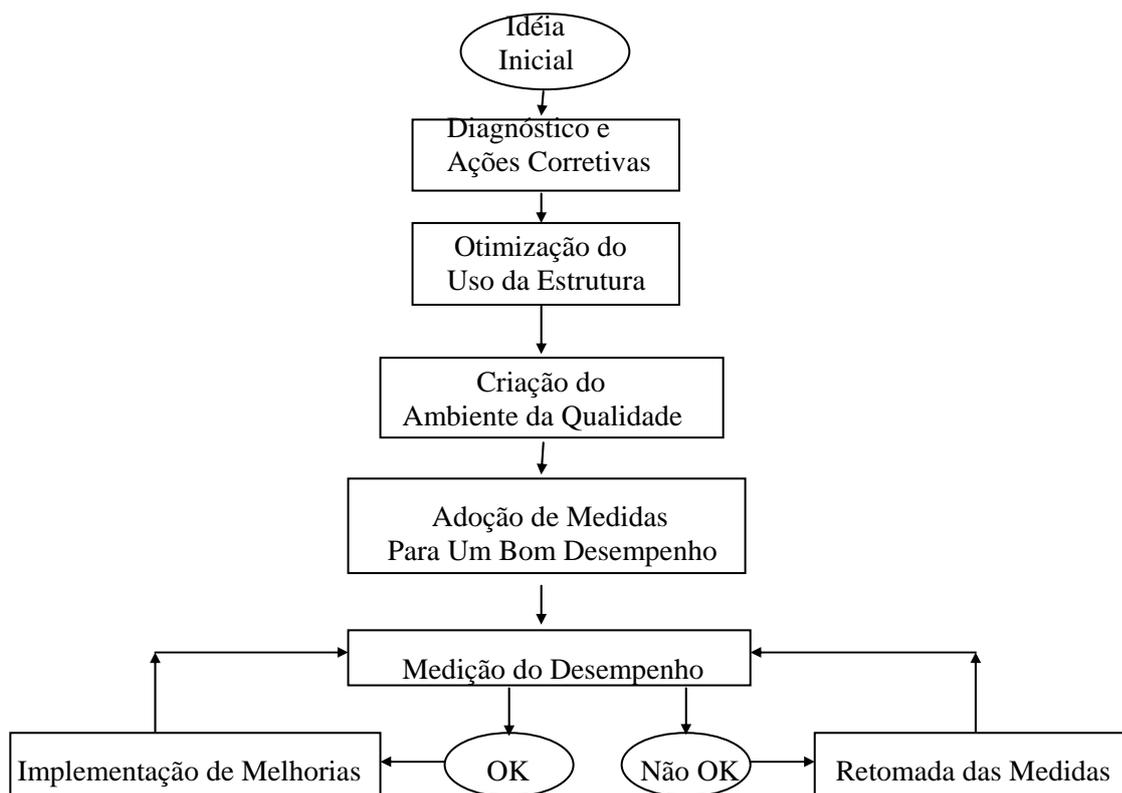
### **A Proposta de Sistema de Gestão para Escolas Técnicas**

Com base nas teorias da Qualidade, nas necessidades e oportunidades de melhoria identificadas nas escolas, e nos modelos de GQTE, como o de Ramos (1999, p. 11) e o de Barbosa *et al* (1995, p.144), desenvolveu-se um Sistema de Gestão de Escolas contendo práticas alinhadas com os Critérios de um Bom Desempenho (Primeiros Passos para a Excelência, FPNQ, 2001).

O modelo de Sistema de Gestão para Escolas Técnicas proposto está apresentado na Figura 02 e é iniciado com um diagnóstico institucional, que visa caracterizar as condições de funcionamento da escola, estrutura física, recursos, processos, rotinas, clima, ambiente de trabalho, resultados e problemas, identificando os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, de forma a obter subsídios para a adoção das medidas corretivas e para posterior planejamento da Gestão da Qualidade Total.

Quanto a aspectos estruturais o modelo propõe a otimização do uso dos recursos por meio de programas de incentivos financeiros aos estudos, como bolsas de estudo, estágio na escola, convênios; estabelecimento de parcerias; cursos rápidos, assessoria, projetos, assistência técnica; prospecção de estágio, doações, treinamento; Programas de Apoio ao Estudante, aulas de reforço, auxílio psicopedagógico e psicológico, orientação para o trabalho, para a responsabilidade social e ambiental; disponibilização de serviços em diversos horários e via *internet*; criação de novos cursos; redução do número de alunos por turma; investimentos e autonomia para os cursos técnicos.

Como a Gestão da Qualidade Total na Educação é uma proposta nova, sua adoção produzirá mudanças, justificando a importância da Criação do Ambiente da Qualidade. Assim, propõe-se a implantação de um programa 5S's e a adoção das seguintes medidas: oferecer cursos e seminários motivacionais e na área da qualidade, definir a Filosofia e Políticas da Qualidade da Escola; desenvolver a motivação e a constância de propósito; eliminar os desperdícios; incentivar o trabalho em equipe e a cooperação; oportunizar a participação crítica e sugestiva, com direito à resposta formal; comparar as políticas com as das melhores escolas; manter um clima de satisfação e respeito; manter o ambiente de trabalho limpo e organizado; promover a participação e reconhecer o trabalho dos alunos e servidores; promover uma gestão participativa, democrática, flexível e descentralizada; divulgar todas as acontecimentos e decisões da direção; aproximar o ensino da realidade do estudante, do professor e da sociedade; melhorar os níveis de satisfação e de realização do ensino; instigar a curiosidade científica de professores e alunos.



**Figura 02 - Modelo de Sistema de Gestão para Escolas Técnicas**

Quanto a adoção de medidas para um Bom Desempenho, o modelo recomenda as seguintes ações: identificar e desenvolver as lideranças existentes na escola; formular e implementar estratégias e planos; interagir com os alunos, clientes, empresas e sociedade em geral; tratar e utilizar todas as informações e o conhecimento adquirido; investir no desenvolvimento integral das pessoas; planejar e executar os processos escolares.

Por fim, o modelo propõe medição e análise do desempenho, retomada das medidas adotadas e implementação de novas melhorias nos processos.

### **Conclusões e Recomendações**

Com base nos resultados obtidos pode-se afirmar que na maioria das Escolas há práticas de gestão administrativa alinhadas com algum Critério de Excelência, no entanto, estas práticas atendem de forma parcial aos aspectos questionados e não estão sistematizadas como em um Sistema de Gestão da Qualidade e, ainda, ressalva-se que, em quase um terço das escolas da amostra não foi encontrado sequer uma característica de prática administrativa relacionada com algum dos Critérios de Excelência.

Comprovou-se assim a necessidade de desenvolver uma proposta de Sistema de Gestão para Escolas Técnicas, que possa servir de modelo ou referência para que estas alcancem um bom nível de desempenho institucional.

Desenvolveu-se então um modelo de Sistema de Gestão orientado para as Escolas Técnicas, não com o intuito de ser único, completo ou definitivo, mas com o propósito de contribuir para uma melhoria na Qualidade da Gestão destas Escolas, e, ainda possibilitar a adaptação às necessidades, cultura e especificidades de outros tipos de organizações que pretendam buscar a Excelência do Desempenho.

Por fim concluo que, à luz dos referenciais teóricos, e considerando as limitações práticas e os resultados alcançados, o presente trabalho atendeu aos objetivos propostos, havendo inclusive ultrapassado-os em alguns pontos, pois, com a riqueza da pesquisa foi possível propor novos questionamentos, e identificar novos campos e áreas de trabalho, visto que ainda há muito que se trabalhar rumo à obtenção da Excelência do Desempenho em nossas Escolas.

## **Bibliografia**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistemas de Gestão da Qualidade Fundamentos e Vocabulário**: NBR. 9000. Rio de Janeiro: Dez. 2000.

BARBOSA, Eduardo Fernandes *et al.* **Gerência da Qualidade Total na Educação**. Belo Horizonte: QFCO Fundação Christiano Ottoni, 1993.

DRÜGG, Kátia Issa & ORTIZ, Dayse Domene. **O Desafio da Educação**: a Qualidade Total. São Paulo: Makron Books, 1994.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. **Primeiros Passos Para a Excelência**: Diagnóstico da Organização. Critérios Para um Bom Desempenho. São Paulo, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MEZOMO, João Catarin. **Educação e Qualidade Total**: A Escola Volta às Aulas. 2ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Qualidade Total na Escola - Princípios Básicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

PÓVOA FILHO, Francisco Liberato *et al.* **Qualidade Total na Educação**. Volume 1. Escola: Solucionando Problemas, Melhorando Resultados. 2ª ed. Belo Horizonte: QFCO Fundação Christiano Ottoni, 1996.

RAMOS, Cosete. **Excelência na Educação**: A Escola de Qualidade Total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ROBLES JR., Antonio. **Custos da Qualidade**: Uma Estratégia para a Competição Global. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

SPANBAUER, Stanley J. **Um Sistema de Qualidade para Educação**: Usando Técnicas de Qualidade e Produtividade para Salvar Nossas Escolas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.