

ANÁLISE DO USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE BANANEIRAS-PB

Marcello Abilio Marques Diniz^[1], Rebeca Sá do Nascimento Carrazoni^[2]

^[1]abilio.marcello@gmail.com/IFPB/Aluno da Unidade Acadêmica de Gestão.

^[2]rebecasa.nascimento@gmail.com/IFPB/ Professora da Unidade Acadêmica de Gestão

Resumo

As ferramentas de gestão da qualidade são recursos aplicados para desenvolver, executar, monitorar e melhorar os preceitos de qualidade de uma instituição, o emprego dessas ferramentas é um ponto chave para uma gestão da qualidade. A presente pesquisa objetivou analisar o uso das ferramentas de gestão da qualidade em escolas municipais de Bananeiras-PB e seus resultados nos processos administrativos. Foi realizado um estudo de campo, com 19 escolas da rede municipal. A coleta de dados foi realizada através de questionários aplicados aos gestores, utilizou-se análises estatísticas para melhores conclusões dos dados. Observou-se que os gestores compreendem a importância da utilização das ferramentas para a melhoria nos processos, no entanto a maior parte não faz uso de ferramentas que auxiliam em resultados de gestão. Algumas barreiras foram apontadas como entraves para a implantação, como a falta de capacitação, subordinação a Secretaria de Educação e dificuldades de convencer os funcionários a seguir uma metodologia. Sugere-se a execução de capacitações, treinamentos e incentivos para gestores e colaboradores, para obtenção de conhecimento sobre as ferramentas da qualidade e procedimentos de melhoria para atingir eficiência na gestão.

Palavras-chave: Ferramentas da qualidade. Gestão pública. Gestão de escolas públicas.

Abstract

Quality management tools are applied resources to develop, execute, monitor and improve the quality standards of an institution, the use of these tools is a key point for quality management. The present research aimed to analyze the use of quality management tools in Bananeiras-PB municipal schools and their results in administrative processes. A field study was carried out, with 19 municipal schools. Data collection was performed through questionnaires applied to managers, and statistical analyzes were used to obtain better data conclusions. It was observed that the managers understand the importance of the use of the tools for the improvement in the processes, however the majority does not make use of tools that aid in management results. Some barriers were identified as obstacles to implementation, such as lack of training, subordination to the Department of Education, and difficulties in persuading employees to follow a methodology. It is suggested the execution of training, training and incentives for managers and employees, to obtain knowledge about quality tools and improvement procedures to achieve efficiency in management.

Keywords: *Quality tools. Public administration. Management of public schools.*

1 Introdução

A excelência na Administração pública está diretamente relacionada ao crescimento econômico e social de um país e, nesse sentido, existem ferramentas que auxiliam os gestores a percorrerem o caminho que pode conduzir a eficiência e eficácia necessárias à gestão pública (VAKALOPOULO *et al.*, 2013). Para Pacheco (2013), a utilização de ferramentas de gestão da qualidade em órgãos

públicos está em crescimento na entre os séculos XXI e XXII, devido a grande necessidade de melhorias dos processos e, conseqüentemente, melhor desempenho do setor.

Esse movimento se dá pelo fato de que as ferramentas de gestão objetivam a melhoria dos processos e qualidade do serviço prestado, seja ele público ou privado, tais benefícios têm motivado a utilização destas ferramentas em órgãos públicos (CASSOL *et al.*, 2012). Em geral, essas ferramentas

são utilizadas para melhorar a qualidade dos processos e serviços dentro de uma organização, tendo como objetivo final, após a aplicação, a melhoria contínua e satisfação dos clientes.

No que se diz respeito à utilização destas ferramentas na educação, mais precisamente na gestão das escolas públicas municipais, o grande desafio é concentrado em aspectos que envolvem a cultura organizacional existente, gerir a mudança desta cultura se torna o ponto chave para a utilização eficaz das ferramentas e, conseqüentemente, a melhoria na qualidade de gestão (SANTOS 2013).

Para implementação de uma gestão efetiva se faz necessário o uso de algumas ferramentas modernas (BRASIL, 2005; ARAÚJO, 2011). Tal afirmação pode ser justificada pela premissa de que a gestão escolar pública enfrenta grandes problemas no que se refere à gestão dos processos administrativos, problemas estes gerados pela falta de recursos, sejam financeiro ou intelectual, os quais tomam proporções ainda maiores em escolas públicas de cidades de pequeno porte, onde os recursos são, em grande maioria, mais escassos e os profissionais não são capacitados para gerir de forma efetiva (ARAÚJO, 2011).

Desta forma, analisando estes problemas referentes à gestão em escolas, se faz necessário a utilização das ferramentas de gestão, para que sejam otimizados os recursos e que, assim, seja possível a tentativa de redução dos custos e despesas oriundas dos desperdícios e má administração pública (NASCIMENTO, 2013).

Segundo Azevedo (2004), ao analisar-se o cenário de gestão organizacional, percebe-se que, em termos de gestão da qualidade, o quadro é preocupante devido a pouca utilização de mecanismos que melhorem tal gestão nas organizações. Desta forma, entende-se que a apresentação do atual cenário de gestão nas escolas pesquisadas, pode servir como alicerce para a formação de agendas referentes às políticas públicas voltadas a educação básica. Assim, a pesquisa visa responder a pergunta: Como as escolas municipais da cidade de Bananeiras – PB realizam a gestão de seus processos administrativos?

Desse modo, o objetivo desta pesquisa é analisar como se configura o processo de gestão nas Escolas Municipais de Bananeiras na Paraíba, com base na utilização de ferramentas de gestão da qualidade e seus resultados nos processos administrativos. Os específicos são: (1) Verificar se há a utilização de ferramentas de gestão nas Escolas Municipais de Bananeiras-PB, (2) Avaliar as limitações e potencialidades de aplicação das ferramentas de gestão nas Escolas Municipais de Bananeiras-PB e

(3) Identificar as dificuldades encontradas para a implementação das ferramentas da qualidade na gestão administrativa escolar.

Com base no exposto, a pesquisa pretende contribuir com a construção do conhecimento acerca da gestão da qualidade em escolas municipais, explorando as existentes no município de Bananeiras na Paraíba, com o intuito de mapear se estas escolas utilizam ferramentas de gestão da qualidade em seu cotidiano, a fim de melhorar e auxiliar seu gerenciamento.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão da Qualidade

O conceito da qualidade contempla diversos elementos, que melhoram o desempenho das instituições, são eles: controle dos processos, satisfação dos clientes, melhoria contínua, padronização de normas e documentos de controle, parcerias entre instituições para aprimoramento de práticas de gestão, melhor aproveitamento do tempo e insumos (LAKHAL; PASIN; LIMAN, 2006), ou seja, busca continuamente a eficiência nos processos.

Segundo Araújo (2011), a gestão da qualidade total tem como objetivo definir a busca pela excelência, a fim de agregar valor às experiências vivenciadas pelos clientes, visto que eles estão cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedade de organização que podem lhe oferecer o mesmo serviço e/ou produto, ignorar esta realidade no mundo atual é algo preocupante para o processo de modernização da gestão.

A administração voltada à qualidade vem evoluindo no século XXI, potencializada pelo processo de globalização e pela mudança de mercado que está cada vez mais criterioso, proporcionando ao cliente maior facilidade e acesso às informações para fazer escolhas (CARPINETTI, 2012). No tocante ao serviço público, o grande problema encontrado na gestão dessas instituições públicas é que a organização, muitas vezes, não tem o cidadão-cliente como foco principal, visto que não há concorrência ou grande variedade de serviços. No entanto, mudanças vêm ocorrendo ao passo que os cidadãos começaram a ter maior discernimento para fazer escolhas e iniciam a busca por melhorias na prestação dos serviços (ARAÚJO, 2011).

Tem ocorrido um crescimento na utilização de modernas técnicas de gestão da qualidade nos serviços públicos, tendo em vista a necessidade de se

promover serviços mais eficientes para os cidadãos e ao mesmo tempo reduzir os gastos (FERNANDES, 2006). Em se tratando de serviços educacionais, é sabido que a gestão de escolas segundo Longo (1996) necessita de aprimorar e aplicar metodologias que busquem a gestão da qualidade.

2.1.1 Gestão da Qualidade em escolas públicas

Até a década de 80, a qualidade na educação estava diretamente relacionada ao acesso facilitado à escola como direito garantido pelo município ou estado. Contudo, a qualidade escolar não está relacionada a algo tão simples. Posteriormente, começou-se a analisar a gestão da qualidade em escolas públicas como ponto chave para aprimoramento da educação (XAVIER, 1994). Nesse contexto, Oliveira e Araújo (2005) explicam que com a adoção da gestão voltada à qualidade, as condições estruturais e pedagógicas passam a ter efeito positivo mais significativo, facilitando o alcance dos resultados almejados pela instituição.

O principal objetivo da adoção da gestão na qualidade na educação é garantir que o planejamento, organização, controle e ação sejam realizados de maneira correta, resultando na melhoria dos processos administrativos e qualidade do serviço prestado, garantindo assim, a satisfação dos cidadãos clientes (OLIVEIRA; ARAÚJO, 2005).

Longo (1996) diz que a instituição pública, para um melhor entendimento da gestão da qualidade, deve se comportar como um sistema empresarial particular, buscando sempre a eficiência administrativa. O ponto chave disso está pautado na melhoria dos processos internos, embasando dessa forma, o pleno funcionamento do planejamento organizacional.

Segundo Xavier (1994) alguns pontos devem ser considerados para adoção de um sistema de gestão da qualidade em escolas públicas, sendo necessário entender que a qualidade do ensino não se restringe à aula, mas contempla diversos aspectos que envolvem todos os colaboradores da escola. Nesse sentido, o autor aponta a importância de extrair dos alunos as necessidades e expectativas latentes, com intenção de compreender o contexto esperado e firmar parcerias estratégicas entre alunos, colaboradores e administração da escola para alcançar a melhoria necessária.

Para Abiko *et. al.* (2002), o grande desafio para se aplicar a administração voltada à qualidade é quebrar barreiras, principalmente no que diz respeito à mudança de pensamento e de gestão, buscando atender as necessidades e prioridades dos clientes,

Nas escolas públicas existem diversos públicos que são considerados clientes, além dos alunos e pais, a comunidade e sociedade em geral são percebidas como cidadãos-clientes por serem afetados pelos resultados proporcionados por instituições públicas (ABIKO *et. al.* 2002).

A gestão escolar sofre muitos entraves gerenciais. Corroborando com isso, a OECD (2010) aponta que os maiores fatores de falhas neste tipo de gestão, a saber: o pouco investimento, investimentos mal geridos, profissionais pouco capacitados, baixa remuneração dos profissionais, falta de gerenciamento das rotinas administrativas, ausência de hierarquias, influência política na nomeação de diretores de escola, entre outros. Estes pontos são tidos como principais pontos críticos para a gestão da qualidade e estão relacionados ao modelo de gestão adotado.

2.2 Ferramentas da Qualidade

A ferramentas da qualidade, são utilizadas para desenvolver, implementar, monitorar e melhorar os a qualidade de uma instituição, por isso a utilização das ferramentas é fundamental para gestão da qualidade, tendo em vista que auxilia na tomada de decisão (BAMFORD; GREATBANKS, 2005; ALSALEH, 2007).

Segundo Thia *et al.* (2005), as ferramentas da qualidade, vêm sofrendo um processo de aprimoramento contínuo, o objetivo é promover a aplicação eficaz das ferramentas, possibilitando a adaptação destas aos mais diversos contextos de gestão, tornando-se imprescindível em qualquer organização pública.

Segundo Meireles (2001), o uso das ferramentas é de extrema importância para a gestão da qualidade, pois com a sua utilização proporciona a ocorrência de melhoria contínua dos processos.

De acordo com Lucinda (2010), as ferramentas de gestão da qualidade podem ser percebidas como um fator positivo para apoio da gestão, isso se deve a facilitação do entendimento dos problemas, aumento da produtividade, promoção da disciplina nos trabalhos e processos e satisfação do cliente. Assim, para que uma ferramenta da qualidade seja utilizada de maneira adequada é indispensável que um profissional qualificado faça uso dela, garantindo a aplicação correta e resultado esperado (GIOCONDO, 2011).

As sete ferramentas básicas da qualidade são segundo Toledo (2013): Folha de verificação, Histograma, Diagrama de dispersão, Estratificação, Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Pareto e Gráficos de Controle. Entretanto, muitas vezes,

outras ferramentas e metodologias se adequam melhor ao funcionamento e necessidade das organizações, bem como fatores, tais como facilidade de aplicação e falta de conhecimento por parte dos gestores, estimulam a utilização de outras opções. Corroborando com o exposto, Khanna et al (2010) apontam que as ferramentas da qualidade e metodologia mais utilizadas nas instituições públicas são: Brainstorming, 5W2H, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, 5S, Matriz GUT e Ciclo PDCA. Nos próximos parágrafos será explicado o funcionamento destas sete ferramentas.

Segundo Carpinetti (2012), o brainstorming é um método de geração coletiva de novas ideias, no qual se faz necessário à contribuição e participação de todos que estão fazendo parte de determinado grupo. Geralmente, os colaboradores são reunidos para gerar ideias e estimulados a serem criativos e participativos. Vale ressaltar que esta a metodologia de aplicação desta ferramenta parte da premissa de que vários indivíduos geram melhores ideias do que apenas um.

Esta ferramenta pode ser utilizada para soluções de problemas, tomadas de decisões, ideias de marketing, elaboração de planos de ação, dentre outros. Após a primeira etapa da do brainstorming, é necessário realizar a escolha das melhores ideias geradas até ocorrer a seleção final que elencará quais estão alinhadas aos objetivos propostos (RODRIGUES, 2010).

Ademais, sobre as ferramentas Werkema (1995) adiciona a planilha 5W2H, também conhecida como 4Q1POC, a qual se configura como uma ferramenta que fornece auxílio para o planejamento de ações a serem desenvolvidas por determinada instituição. A ferramenta é constituída de um relatório em forma de colunas, cada uma delas acompanhadas por um título, palavras da língua inglesa: *Why* (Por que?), *What* (O que?), *Who* (Quem?), *When* (Quando?), *Where* (Onde?), *How* (Como?) e *How Much* (Quanto?).

O 5W2H é utilizado para a formação de um plano de ação e para dar suporte em sua execução. Nesta ferramenta é diagnosticado um ou mais problemas e, posteriormente, com o preenchimento das colunas, se elabora planos de ação para resolução dos problemas, buscando assim, facilitar o entendimento por meio da definição de métodos, prazos, responsabilidades, objetivos e recursos (WERKEMA, 1995). Werkema (1995) ainda aponta por fim que a técnica objetiva a descrição de um determinado problema, definindo de que maneira ele afeta o processo, os colaboradores selecionados para por em prática as soluções e as consequências posteriores a esta ação.

O diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa-efeito ou de espinha de peixe, é uma ferramenta muito utilizada na gestão da qualidade e considerada de fácil aplicação. Esta permite a análise e identificação das principais causas de gargalos em processos (TOLEDO, 2013).

O diagrama é constituído de linhas e símbolos, fazendo a relação entre um efeito e suas possíveis causas, configurando-se como uma ferramenta de alto impacto que pode ajudar em situações complexas, nas quais a identificação dos problemas seria inviável (RAMOS, 2000).

O diagrama de Ishikawa mostra a relação entre uma característica da qualidade e seus fatores, observando os gargalos gerados, contribuindo desta forma para o processo de tomada de decisão em uma instituição (ISHIKAWA, 1993; Kume, 1993).

O programa 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke, de origem japonesa ou em português Descarte, Arrumação, Limpeza, Saúde e Disciplina), é uma metodologia que foi criada no Japão, em meados dos anos 60, com o intuito de alcançar a melhoria do ambiente nas empresas, que naquela época eram totalmente desorganizadas e com ambientes de trabalho precário em função do término da segunda guerra mundial (ZANELLA, 2009).

O 5S tem como foco a melhoria do ambiente de trabalho, redução do desperdício, prevenção de acidentes de trabalho, aperfeiçoamento dos processos, melhoramento da moral dos funcionários e incentivo a criatividade (ZANELLA, 2009).

Já o Diagrama de Pareto é uma ferramenta fundamental da qualidade, pois estabelece a forma de distribuição dessas perdas, podendo o gestor identificar onde estão os principais problemas a serem solucionados e de forma rápida. É dado foco nas soluções dos principais problemas e posteriormente nos problemas dito triviais e de fácil solução. O diagrama de Pareto facilita a redução dos problemas de forma eficiente auxiliando na tomada de decisão e elaboração de planos de ação (KUME, 1993). Adicionalmente, é importante evidenciar que este diagrama serve para a análise de problemas de uma maneira sistêmica e quando se tem grande número de problemas e recursos limitados, para que sejam priorizados determinados problemas vitais (RAMOS, 2000).

No mesmo sentido, segundo Marshall (2008), a matriz GUT é uma ferramenta usada para a definição de prioridades que serão dadas a resolução de diversos problemas em processos, ela auxilia na escolha do que deve ser feito primeiro, partir da classificação da Gravidade, Urgência e Tendência dos problemas ou soluções. A Gravidade verifica o

possível dano ou prejuízo que uma determinada situação pode trazer para a instituição, enquanto que a Urgência verifica a necessidade de resolução dentro do tempo que existe para que se possa resolver determinada situação e por fim na Tendência é analisado o padrão ou tendência de evolução do problema.

A matriz GUT é uma ferramenta essencial para que as empresas e instituições possam priorizar determinados problemas, e também analisar em qual ordem cada ação corretiva deve ser executada, visto que em muitos casos os recursos são escassos e necessita-se de uma priorização (PERIARD, 2011).

Ainda segundo Marshal (2008), em uma instituição o fato de lidar com muitos problemas pode gerar confusão para a análise correta das prioridades ao gestor, assim a matriz GUT pode viabilizar as escolhas, identificando os problemas que merecem mais atenção de acordo com a relevância atestada.

O ciclo PDCA (planejar-executar-chechar-agir), baseia-se no princípio da melhoria contínua dos processos de uma organização, demonstrando de maneira clara os passos necessários para melhorar o desempenho. Esse ciclo é uma das ferramentas da qualidade mais utilizadas para a tomada de decisão (MAXIMIANO, 2012).

O ciclo PDCA (planejar-executar-chechar-agir), baseia-se no princípio da melhoria contínua dos processos de uma organização, demonstrando de maneira clara os passos necessários para melhorar o desempenho. Esse ciclo é uma das ferramentas da qualidade mais utilizadas para a tomada de decisão (MAXIMIANO, 2012).

O ciclo PDCA tem como principal objetivo orientar a sequência de atividades para gerenciar tarefas, processos e empresas (MOURA, 1997). A utilização desta ferramenta poderia ajudar a gestão escolar, promovendo melhoria nos processos administrativos, pois estes seriam aproveitados de maneira efetiva, reduzindo custos, aumentando a produtividade, tornando a gestão mais rápida.

No módulo planejamento Maximiano (2012) explica que deve ser definido quanto tempo será comprometido em cada serviço, sendo definidos também os problemas, metas e objetivos a serem alcançados. Para Mattos (2013) nesta etapa alguns pontos são necessários, são eles: estudo do projeto, definição de metodologia a ser aplicada, criação de cronogramas a serem seguidos e elaboração do orçamento.

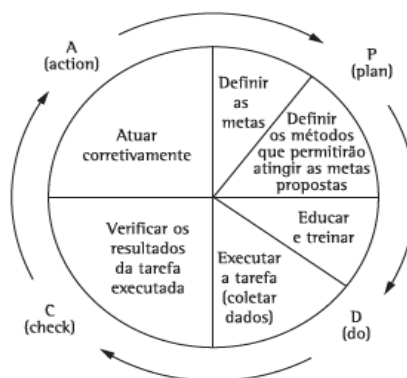
No módulo execução coloca-se em prática tudo o que foi planejado conforme os cronogramas, nesta fase é necessário fornecer educação e treinamento para toda a equipe, são delegadas as ações que cada

colaborador deverá executar para evitar os possíveis erros.

No módulo checar, deve-se analisar se tudo o que foi planejado esta sendo executado conforme o cronograma, sendo nesta etapa importante analisar o desempenho dos colaboradores e confrontar as metas sugeridas com o que foi alcançado. Fazendo-se desta forma uma verificação dos resultados obtidos (MAXIMIANO, 2012).

Por fim Maximiano (2012) indica que no modulo ação, deve-se procurar corrigir os erros que foram aferidos na etapa de checagem, de maneira a realinhar o planejamento, corrigindo os possíveis gargalos e desvio que ocorrem durante o processo.

Figura 1: Esquema do Ciclo PDCA



Fonte: adaptado de ISO 9001 (ISO, 2008).

Na Figura 1 esta exposto o esquema de funcionamento do Ciclo PDCA resumindo as etapas de funcionamento do Ciclo.

3 Método da pesquisa

Quanto à natureza a pesquisa é do tipo aplicada, estudando as características de um tema e fazendo associações entre suas variáveis (GIL, 2008). Para aprofundamento no contexto explorado, inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica para fornecer o embasamento teórico necessário ao desenvolvimento da pesquisa.

Adotou-se um estudo de campo, conforme sugere Gil (2008), procurando fazer o aprofundamento de uma realidade específica e aplicação de questionário simplificado com os sujeitos da pesquisa para captar as informações. No que se refere à abordagem, a pesquisa foi quantitativa, pois os dados foram coletados por meio de questionários com perguntas abertas e fechadas, facilitando o entendimento entre as partes (BELLO, 2008).

O universo da pesquisa foi de 34 escolas públicas municipais, conforme lista fornecida pela secretaria de educação e presente no site da prefeitura

Tabela 1: Itens avaliados no questionário

Subdivisão do Questionário	Variáveis avaliadas
Parte I (Pergunta 1 a 5) – Caracterização da Amostra	<ul style="list-style-type: none">• Gênero;• Grau de Escolaridade;• Curso superior realizado.
Parte II (Pergunta 6 a 15) – Avaliação Subjetiva da Gestão	<ul style="list-style-type: none">• Quantidade de funcionários na escola;• Conhecimento da ISO 9001;• Participação em treinamento de Gestão da Qualidade;• Conhecimento das ferramentas da Qualidade;• Ferramentas da qualidade utilizadas na escola;• Utilização do Ciclo PDCA;• Priorização na resolução dos problemas;• Processo de solução de problemas;• Marketing Institucional.
Parte III (Pergunta 16- 30 itens) – Avaliação objetiva da Gestão	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação geral das práticas de gestão da qualidade na escola pesquisada.
Parte IV (Pergunta 17) – Considerações Finais e Sugestões	<ul style="list-style-type: none">• Considerações Finais e Sugestões de Melhorias para utilização de ferramentas da qualidade.

(PREFEITURA MUNICIPAL DE BANANEIRAS-PB, 2018). O processo de amostragem foi não probabilístico intencional, contemplando 19 escolas municipais em pleno funcionamento no município de Bananeiras-PB. Cabe esclarecer que não foi possível a realização da pesquisa com 100% do universo, pois alguns gestores estavam indisponíveis e, em outros casos, as estradas de acesso impossibilitavam o contato.

Com relação ao instrumento de coleta, o questionário foi dividido em quatro etapas, com base na bibliografia estudada, as perguntas são objetivas e subjetivas e estão relacionados ao tema gestão da qualidade em escolas municipais, os itens avaliados estão dispostos na Tabela 1.

No que se refere aos procedimentos de coleta dos dados, a aplicação dos questionários foi realizada entre os dias 11/09/2018 a 14/09/2018, envolvendo diretores ou responsáveis legais das escolas selecionadas. Inicialmente, aplicou-se o questionário teste com 5,20% da amostra para verificar a facilidade em responder o mesmo, não sendo relatadas dificuldades, desta forma iniciou-se a aplicação com os demais.

Para análise dos dados, os resultados foram tabulados utilizando-se a ferramenta Microsoft Excel 2010, posteriormente interpretados e discutidos de acordo com as teorias expostas na fundamentação. Para análise de correlação entre as variáveis objetivas da parte III do questionário, realizou-se um teste de correlação de Pearson, através do *software* estatístico SAS versão 9.00 (2002), os resultados foram analisados ao nível de 5% de significância ($p < 0,05$).

Fonte: Arquivos do Autor, 2018.

A correlação de Pearson foi aplicada, pois a mesma avalia a associação entre duas variáveis, resultando em um coeficiente que varia entre -1 a 1, o sinal indica se a relação é positiva ou negativa, sendo -1 uma correlação negativa perfeita e 1 uma correlação positiva perfeita e zero (0) indica que não há correlação (MOORE, 2007).

4 Análise dos Resultados

Os resultados serão apresentados seguindo a separação das variáveis dispostas na Tabela 1. Inicialmente, foram apresentados os resultados referentes à Parte I a fim de realizar a caracterização da amostra pesquisada, conforme pode ser analisado na Tabela 2.

Com base na amostra, é possível constatar que há predominância do gênero feminino que está ocupando cargos de direção nas escolas pesquisada, totalizando 74% enquanto que o masculino representa 26%. Com relação ao grau de escolaridade, nota-se que 84% dos pesquisados possuem formação superior, sendo 47% com Especialização completa e 37% referentes ao nível superior completo. A OECD (2010) indica a capacitação dos gestores como fator de extrema importância para o gerenciamento eficaz de uma instituição, desta forma, o contexto encontrado se mostra positivo diante do esperado. .

Nota-se que com relação ao curso de graduação a maioria dos gestores respondeu ser formado em pedagogia, representado por 53% da amostra. Segundo a Lei 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação, os cargos de direção escolares devem ser ocupados por pedagogos ou profissionais que tenham especialização na área de educação (BRASIL, 2018). A partir disso, é possível inferir que esta LEI não tem sido cumprida, em sua totalidade, pelas escolas pesquisadas.

Tabela 2- Caracterização da amostra

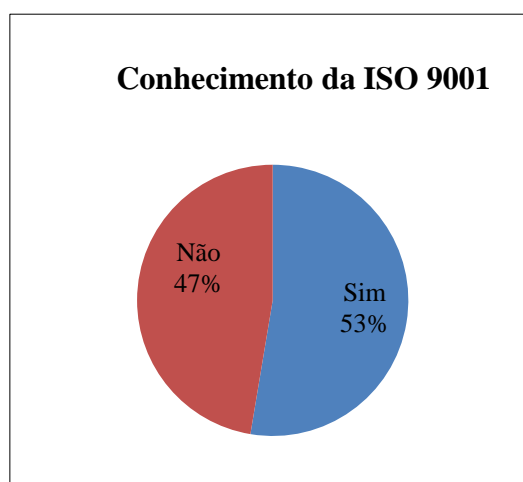
Variáveis	Frequência (%)
Gênero	
Feminino	74 %
Masculino	26 %
Grau de Escolaridade	
Ensino Médio Completo	16 %
Ensino Superior Completo	37 %
Especialização Completa	47%
Curso de Graduação Concluído	
Pedagogia	53 %
Administração	5 %
Geografia	16 %
Letras	5 %
Ciências Agrárias	5%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

funcionários efetivos em seu quadro. Este fato ocorre devido a grande quantidade de escolas presentes na zona rural e distrital, que geralmente possuem quadro reduzido de funcionários.

A dificuldade de escolas com poucos colaboradores, é que muitas vezes ocorre o acúmulo de cargos, dificultando o que Xavier (1994) propõe como pontos fundamentais para atingir gestão da qualidade, pois o funcionário acaba executando tarefas que não condizem com sua capacitação, resultando em gargalos nos processos administrativos.

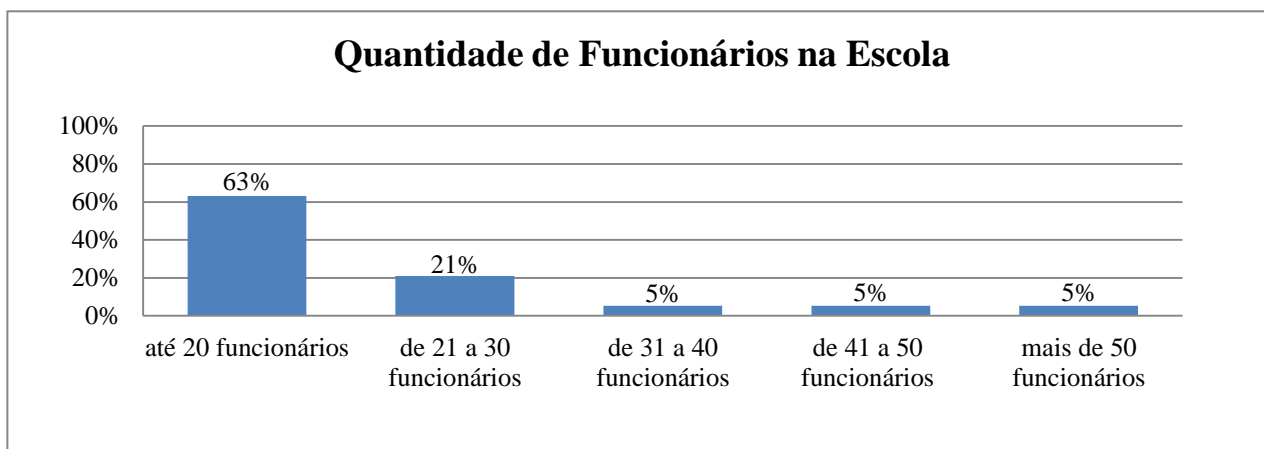
Gráfico 2: Conhecimento da ISO 9001.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Ao questionar os gestores sobre o conhecimento da ISO 9001, norma esta que regulamenta e define os requisitos para a implantação do sistema de

Gráfico 1: Quantidade de Funcionários efetivos.



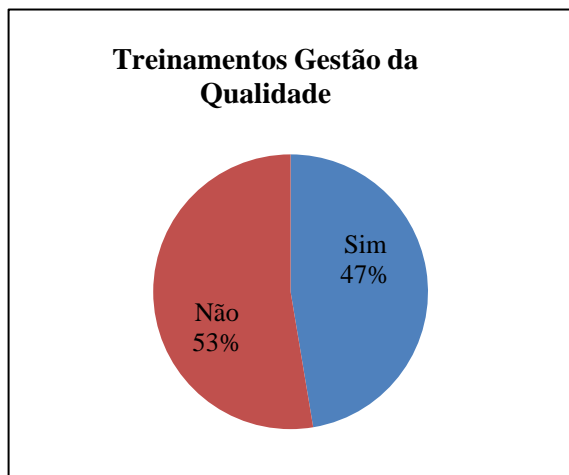
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Constata-se no Gráfico 1, que a maioria das escolas pesquisadas (63%) possui até 20

gestão da qualidade, observa-se que a maioria respondeu ter conhecimento sobre a norma (53%),

enquanto 47% afirmaram não ter conhecimento (Gráfico 2). Este número pode ser visto como um fator crítico, pois o conhecimento da norma ISO 9001 é de fundamental importância para promover mudanças que objetivam a qualidade dos processos administrativos.

Gráfico 3: Treinamentos Gestão da Qualidade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

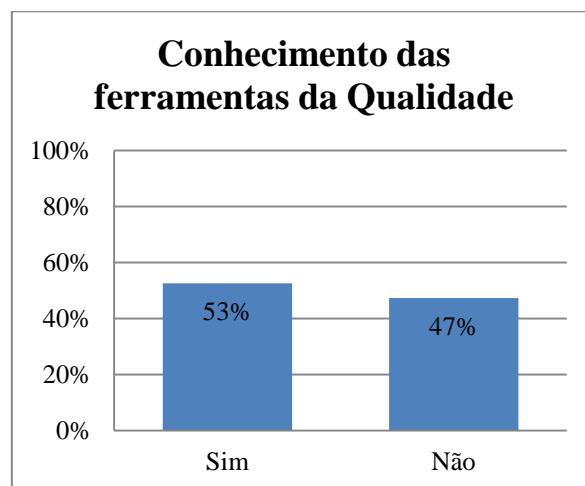
Com relação ao o fator treinamento sobre a gestão da qualidade, o Gráfico 3 demonstra que a maioria dos gestores (53%) nunca participou de treinamento sobre o tema, contrariamente, 47% responderam já ter participado de treinamentos deste tipo.

Nesse contexto, é importante ressaltar que Abiko *et. al.* (2002) argumenta que a quebra de barreiras é um grande desafio para aplicação das ferramentas de gestão da qualidade e com os treinamentos essas barreiras podem ser quebradas com maior facilidade, visto que gestores passarão a entender a importância desse modelo de gestão.

Corroborando, Maximiano (2012) aponta que os treinamentos devem ser realizados no módulo de execução do Ciclo PDCA, para melhor entendimento dos processos e garantia do alcance das metas pré-estabelecidas pelo cronograma e orçamento.

Sobre o conhecimento dos gestores as cerca das ferramentas da qualidade, verificou-se no Gráfico 4 que a maioria tem conhecimento sobre alguma ferramenta da qualidade (53%), porém 47% disseram não conhecer nenhuma ferramenta de gestão da qualidade, índice alto devido à importância de se conhecer tais ferramentas para um gestor de uma escola.

Gráfico 4: Conhecimento das Ferramentas da Qualidade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Fazendo uma análise entre este dado e a porcentagem de treinamento, percebe-se que a falta de conhecimento se dá pela carência de treinamentos, desta forma com o aumento do treinamento poderia conduzir os gestores ao maior conhecimento sobre as ferramentas da qualidade.

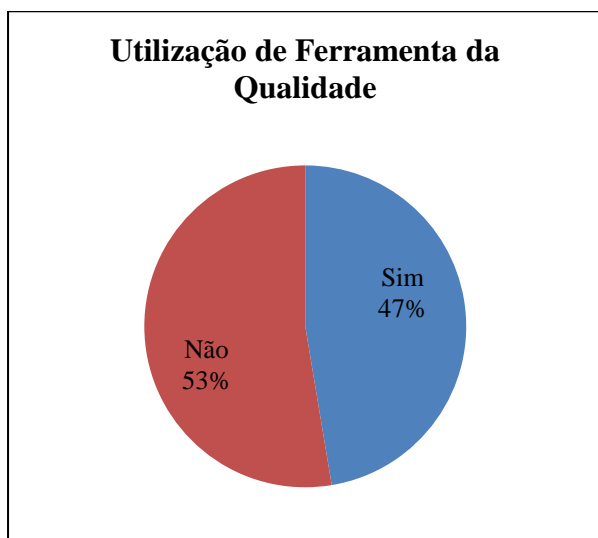
Para Meireles (2001) a utilização destas ferramentas pode proporcionar diversos benefícios no que se diz respeito à melhoria dos processos administrativos, desta forma existe a necessidade destes gestores terem mais conhecimento sobre as ferramentas para poder utilizá-las no seu cotidiano.

Ainda nesta questão, foi indagado aos gestores que conheciam “*quais ferramentas conhecem?*”, as ferramentas mais citadas foram Ciclo PDCA, Diagrama de Causa e efeito, checklist e brainstorming.

Observa-se que o PDCA, foi muito citado por ser uma ferramenta bastante conhecida, além disso, encontra-se presente na matriz curricular de diversos cursos de graduação.

Quanto a utilização de ferramentas na gestão da escola, observa-se no Gráfico 5 que 53% disseram não utilizar nenhum tipo de ferramenta da qualidade, demonstrando um alto percentual. Para os gestores que responderam sim (47%) foi questionado “*qual a ferramenta da qualidade é utilizada? e como é feita esta utilização?*” a grande maioria disse utilizar (53%) citou utilizar o Ciclo PDCA, 26% o Checklist e 42% Brainstorming, sendo o PDCA utilizado para melhoria dos processos em geral, o Checklist para controle das compras e materiais e alimentos, e o brainstorming utilizado em reuniões onde são tomadas as decisões.

Gráfico 5: Utilização de ferramenta da qualidade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Para os que responderam não utilizar, foi questionado “*porque não utiliza?*” os gestores indicaram não utilizar, pela falta de conhecimento e pela subordinação a secretaria de educação. Sobre isso, cabe evidenciar o que foi escrito pelo Gestor 5: “a subordinação é um dos maiores entraves para a agilidade dos processos, pois muitos precisam passar primeiramente lá para poder haver a tomada de decisão”, igualmente, foi citada a falta de qualificação tanto do próprio gestor como dos colaboradores.

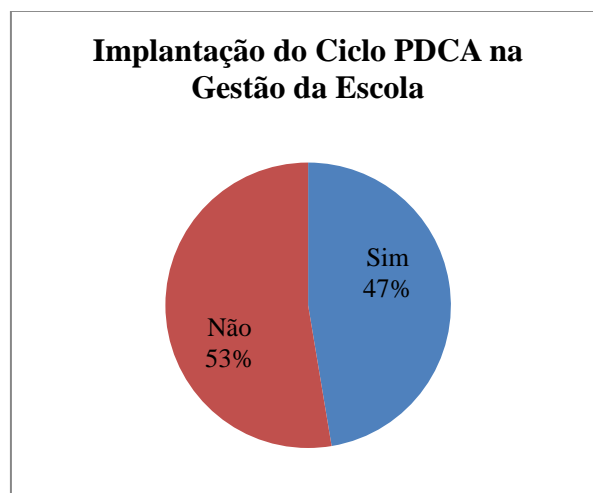
Observa-se que os pontos ditos como entraves para a utilização das ferramentas, são pontos também mostrados pela OECD (2010) como principais causas para a não utilização destas ferramentas em determinadas instituições.

Sugere-se iniciar a utilização das ferramentas da qualidade, de maneira gradativa, é interessante, deixar manuais destas aplicações para posteriores mudanças de gestão, visto que a rotatividade é grande, observação citada pelos próprios diretores, fazendo que esta transição de gestão seja mais rápida.

Quanto à implantação do Ciclo PDCA, a maioria não utiliza esta ferramenta de gestão (53%), ferramenta esta muito completa e de aplicação simples nas instituições públicas (Gráfico 6).

Para Nascimento (2013), o PDCA é uma ferramenta que auxilia na melhoria dos processos administrativos de forma efetiva, tendo como principal ponto positivo a flexibilização, ou seja, qualquer instituição pode utilizá-la mediante os ajustes necessários.

Gráfico 6: Implantação do Ciclo PDCA na gestão na Escola



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Ainda na pergunta sobre o Ciclo PDCA foi questionada aos gestores que utilizam o PDCA “*you consider that PDCA helps in the management of the quality of administrative processes in the school?*”, a maioria respondeu que o Ciclo ajuda bastante na gestão, e auxilia na melhoria dos processos e tomada de decisão, indicaram também que o PDCA traz melhoria nos resultados e rapidez nos processos, além de ajudar no processo de melhoria contínua, demonstrando o que evidencia Maximiano (2012) como pontos positivos vistos com a utilização do Ciclo.

Para os que responderam não utilizar o PDCA, foi perguntado “*while school manager, do you intend to implement the PDCA cycle?*” Em geral, os diretores responderam que pretendem implementar a ferramenta, muitos disseram ter assumido a gestão a pouco tempo e precisam de maior tempo para implementar, também foi citado a necessidade de treinamentos, ou seja, nesta pesquisa os gestores mostraram grande preocupação sobre a necessidade de capacitação, conforme indica Maximiano (2012) como sendo um necessário na fase de execução do PDCA os treinamento, tanto para os gestores como também para os colaboradores.

De forma subjetiva, foi questionado aos gestores se “*you consider that the quality management and its tools should be implemented in municipal schools?*”, 100% da amostra concordou ser necessário, os motivos apontados foram: preocupação com os alunos, a rapidez nos processos, melhoria da gestão de uma

forma sistêmica, tomada de decisões rápida e assertiva e melhor aproveitamento dos recursos.

Na pergunta “Quando a administração possui mais de um problema a ser resolvido, como acontece a priorização para decidir qual problema será resolvido primeiro?” referente à tomada de decisão sobre qual problema priorizar, os gestores disseram priorizar os problemas que possam afetar diretamente os alunos, os problemas que podem financeiramente ser resolvidos e os problemas mais urgentes, sendo esta avaliação realizada em reunião.

No quesito “como é feito o processo para solucionar problemas na escola?” os gestores disseram analisar o problema juntamente com o conselho fiscal, colaboradores e em alguns casos Secretário de Educação. Problemas mais simples são resolvidos diretamente na escola, problemas mais graves principalmente os que necessitam de mais recursos, precisam ser enviados para análise da secretaria e posterior liberação de verbas.

Na questão “como é feito o marketing institucional na escola”, a grande maioria diz utilizar o “face a face”, nas escolas rurais e distritais predomina o marketing feito nas comunidades através de reuniões, poucos gestores disseram utilizar as redes sociais para fazer o marketing, no entanto este pensamento deveria ser revisto devido ao grande crescimento deste tipo de marketing. Apesar de a escola ser pública, os gestores podem e devem investir e marketing, o investimento não precisa ser necessariamente monetário, podendo ser realizado até mesmo pelo próprio gestor.

Na parte III do questionário, foram apresentadas 30 afirmativas, com possibilidade de respostas dicotômicas entre Sim ou Não, nas quais os gestores responderam com *Sim* quando possui a prática em sua gestão ou *Não* quando não possui a prática em sua gestão. Para análise desta questão, foi realizado o teste de correlação de Pearson a fim de analisar as variáveis. Na Tabela 3 estão dispostos os valores encontrados das correlações mais significativas (<0.60 ou >-0.60) e os respectivos valores de *p*.

Observa-se na Tabela 3 que foi encontrada uma correlação positiva perfeita ($p < 0,0001$) entre as questões R11 “A gestão da escola realiza reuniões periódicas com a equipe docente” e R14 “a gestão da escola realiza eventos entre pais, alunos e colaboradores”, indicando uma forte relação entre as afirmações, pois gestores que realizam reuniões com o corpo docente, possivelmente também realizam reuniões com pais, alunos e colaboradores, esta correlação pode

indicar também o oposto, que gestores que não realizam reuniões periódicas, também não realizam eventos com pais, alunos e colaboradores.

Tabela 3- Resumo correlações significativas, resultado da correlação maior que 0.60 ou menor que -0.60.

Afirmações Correlacionadas	Resultado da Correlação	Valor de p
R11 → R14	1.00000	<0.0001**
R11 → R16	-0.68718	0.0012*
R11 → R21	0.79212	<0.0001**
R14 → R21	0.79212	<0.0001**
R16 → R14	-0.68718	0.0012*

* Significativo a 5% de probabilidade

** Significativo a 1% de probabilidade

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

A afirmação R11 quando correlacionada com a R16 “a gestão da escola utiliza formulários de controle de erros de gestão” resultou em uma correlação negativa significativa ($p=0,0012$), isso significa que mesmo executando reuniões periódicas os gestores não aplicam formulário de controle de erros. Isto sugere que os diretores agem erroneamente evitando identificar a ocorrência de erros, sem o uso desta ferramenta.

A afirmação R11 também apresentou correlação significativa e forte com a R21 “a gestão da escola realiza acompanhamento dos planos de ação e resultados obtidos”. Sinalizando que os gestores fazem o acompanhamento dos planos de ação e resultados nas reuniões periódicas buscando analisar o que foi realizado e o que precisa ainda ser realizado para bater as metas estipuladas pelo plano de ação.

A afirmação R14 “a gestão da escola realiza eventos entre pais, alunos e colaboradores” e R21 “a gestão da escola realiza acompanhamento dos planos de ação e resultados obtidos” possuem uma correlação positiva forte ($p < 0,0001$), indicando que a verificação dos planos de ações também ocorre nas reuniões com pais, alunos e colaboradores.

As afirmativas R16 “a gestão da escola utiliza formulários de controle de erros de gestão” e R14 “a gestão da escola realiza eventos entre pais, alunos e colaboradores” Apresentaram correlação significativa negativa ($p=0,0012$), assinalando mais uma vez que os gestores se preocupam com a realização de reuniões, no entanto, não se preocupam com a autoavaliação, para Xavier (1994) a autoavaliação é essencial para que se possa ter a melhoria contínua.

Na Parte IV do questionário, foi perguntado aos gestores “Comente a sua visão sobre a utilização de ferramentas da qualidade, no serviço público? O que você sugere para a melhoria da gestão da qualidade nas escolas municipais de Bananeiras?” 100% da amostra disse ser importante a utilização das ferramentas para a melhoria da gestão da qualidade no serviço público, dentre as sugestões apontadas, as que mais foram citadas foram: necessidade de capacitações, ampliação do uso de tecnologias e maior autonomia para tomada de decisões. Foi citada pelo gestor três, a necessidade de se realizar capacitações com os colaboradores e não apenas entre os gestores.

Observa-se que os gestores das escolas pesquisadas, no geral, estão preocupados com a gestão da qualidade para melhoria dos processos e entendem importância das ferramentas da qualidade, apesar de não ter sido observado em 100% da amostra a prática da utilização de ferramentas, notou-se o interesse em buscar conhecimento para posterior aplicação.

5 Considerações Finais

Com a atual conjuntura da Gestão Escolar, a aplicação de ferramentas da qualidade se torna essencial para a melhoria dos processos administrativos, sabe-se que para aplicar estas ferramentas não se necessita de grandes investimentos e os benefícios são significativos.

Observou-se, nessa pesquisa, que grande parcela dos gestores das escolas municipais de Bananeira-PB pesquisadas não utiliza ferramentas da qualidade, no entanto foi visto que os mesmos compreendiam quanto importante e necessário é esta utilização para a melhoria dos processos administrativos. O grande desafio encontrado para a implantação foi a falta de conhecimento sobre as ferramentas, podendo esta barreira ser quebrada com a realização de capacitações, ideia esta dita pelos gestores como sugestão para aumento no percentual de aplicação de ferramentas.

Sugere-se que a Secretaria de Educação Municipal promova incentivos para que os gestores

possam se especializar e buscar conhecimento para adoção da prática de gestão da qualidade em sua atuação, iniciando-se pela aplicação de ferramentas da qualidade, com isso otimizar os processos administrativos, aumentar a eficiência da gestão e obter maior aproveitamento dos recursos.

Referências

ABIKO, A. K; ORNSTEIN, S. W. **Inserção Urbana e Avaliação Pós-Ocupação (APO) da Habitação de Interesse Social**. São Paulo: FAUUSP, 2002. (Coletânea Habitare/FINEP, 1) 373p.

ALSALEH, N. A. Application of quality tools by the Saudi food industry. **The TQM Magazine**, v. 19, n. 2, p. 150-161, 2007. Disponível em : <<http://dx.doi.org/10.108/>

ARAUJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 326 pg. V.1.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ISO 9001: 2008: **Sistema de gestão da qualidade**: requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

AZEVEDO, M. L. Janete. **A Educação como política pública**. Coleção Polêmicas do Nosso tempo. Vol 5. Campinas, SP: Autores Associados, 2004.

BAMFORD, D. R.; GREATBANKS, R. W. **The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations**. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 22, n. 4, p. 376-392, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/02656710510591219>> Acesso em 18 de Set. 2018.

BELLO, J. L. de P. **Metodologia científica**: manual para elaboração de textos acadêmicos, monografias, dissertações e teses. Rio de Janeiro: UVA, 2008, 54p.

BRASIL. **Lei 9.394/96 de Diretrizes e Bases da Educação**. 1996. Disponível em< <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-norma-pl.html>> Acesso em: 07 de Out. 2018.

BRASIL. **Manual de Ferramentas da Qualidade SEBRAE**. 2005. Disponível em: <<http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>> acesso em 15 Set. 2018.

CARNEVALLI, J. A.; MIGUEL, P. A. C.; CALARGE, F. A. Proposta de um modelo conceitual para minimizar as dificuldades no uso do QFD. **Revista Produção**, v. 18, n. 1, p. 126-141, 2008.

- CARPINETTI, L. C. R., **Gestão da Qualidade Conceitos e Técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- CASSOL A. P et al. **Gestão da qualidade na educação**. E-Tech: Tecnologias para competitividade industrial, Florianópolis, nº especial. Educação. Pg 15- 33. 2012.< [tps://www.researchgate.net/publication/236002340](https://www.researchgate.net/publication/236002340)> Acesso em 27 Set. 2018.
- FERNANDES, José Márcio Ramos; REBELATO, Marcelo Giroto. **Proposal of a method to integrate QFD and FMEA**. *Gestão & Produção*, v. 13, n. 2, p. 245-259, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo. Atlas , 2008.
- GIOCONDO, Francisco I. César. **Ferramentas Básicas da Qualidade: Instrumentos para gerenciamento de processo e melhoria contínua**. São Paulo: Biblioteca24horas, 2011. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>> Acesso em 28 Set.2018.
- ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.
- KHANNA, H. K.; LAROIYA, S. C.; SHARMA, D. D. Quality management in Indian manufacturing organizations: some observations and results from a pilot survey. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 7, n. 1, p. 141-162, 2010.
- KUME, H. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. 11. ed. São Paulo: Editora Gente, 1993. 245 p.
- LAKHAL, L.; PASIN, F.; LIMAM, M. Quality management practices and their impact on performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 23 n. 6, p. 625-646, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/0265671061067246109544780710729999>> Acesso em: 15 de Set. 2018.
- LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da Qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**, n.397. Brasília: IPEA, (RI/ IPEA/DPS), 1996.
- LUCINDA, Marcos Antônio. **Qualidade: Fundamentos e práticas para curso de graduação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- MARSHALL, Jr. Et al. **Sistema de Gestão da qualidade**. 9ed. Rio de Janeiro: editora FGV, 2008.
- MATTOS, F. B. de M. **Utilização do método PDCA para a melhoria dos serviços de empreiteiras em obras de edificações**. Universidade Federal do Rio Janeiro – UFRJ. Rio de Janeiro. 2013.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012. 480 pag.
- MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organização com foco no cliente**. São Paulo: Arte e Ciência, 2001.
- MOORE, David S. **The Basic Practice of Statistics**. New York, Freeman. 2007.
- MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark , 1997.
- NASCIMENTO, K. R. **Aplicação do ciclo PDCA no acompanhamento e avaliação do cronograma físico de execução de serviços de construção em um edifício residencial multifamiliar de padrão construtivo normal na cidade de Caruaru-PE**. Trabalho de conclusão de Curso (monografia). Universidade Federal de Pernambuco Caruaru, 2013.
- Oliveira J. A. de et al. **Um estudo sobre a utilização de Sistema, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo**. Bauru-SP. 2010.
- OLIVEIRA, R. P. de; ARAÚJO, G. C. de. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**. n. 28, Jan. /Fev. /Mar./Abr., 2005.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **PISA 2009 Results: what students know and can do student performance in reading, mathematic sand**. science. v.1. (Programme for international Student Assessment). 2010. Disponível em: <<http://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/48852548.pdf>>. Acesso em: 20 Set. 2018.
- PACHECO, Regina Silvia. **Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate**. 2013.
- PERIARD, Gustavo. **Matriz Gut - Guia Completo**. 2011 Disponível:< <http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>> Acesso em 25 Set. 2018.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE BANANEIRAS-PB. Disponível em : < <http://bananeiras.pb.gov.br/>> Acesso em 20 de agosto de 2018.
- RAMOS, A.W. **CEP para processos contínuos e em bateladas**. São Paulo: Fundação Vanzolini, 2000.
- RODRIGUES, M.V. **Ações para a qualidade: gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SANTOS A. C. M. **Gestão e qualidade na educação: uma questão de participação.** MPMGOA. João Pessoa. V.2, nº 1, p. 17-34, 2013.

TOLEDO, José Carlos *et al.* **Qualidade - gestão e métodos.** Rio de Janeiro: LTC, 2013.

THIA, C. W. et al. An exploratory study of the use of quality tools and techniques in product development. **The TQM Magazine**, v. 17, n. 5, p. 406-424, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09544780510615924>> Acesso em: 22 de Set. 2018.

VAKALOPOULOU, M. A., TSIOTRAS, G., GOTZAMANI, K. **Implementing CAF in public administration Best practices in Europe – obstacles and challenges.** Benchmarking: An International Journal, Vol. 20 No. 6, pp. 744-764, 2013.

WERKEMA, M.C.C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** 2. ed. Belo Horizonte: UFMG; Fundação Christiano Ottoni, 1995. 108 p.

XAVIER, Antônio Carlos da R. **Rompendo paradigmas: a implantação da gestão da qualidade total nas escolas municipais de Cuiabá.** Brasília: IPEA, 1994.

ZANELLA, Luis Carlos. **Programa de qualidade total para empresas de pequeno e médio porte: roteiro prático de implantação.** Juruá Editora, Curitiba, 2009.