

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 408

A Gestão da Qualidade e a Excelência dos Serviços Educacionais: Custos e Benefícios de sua Implantação

Antonio Carlos da R. Xavier

MARÇO DE 1996

TEXTO PARA DISCUSSÃO Nº 408

A Gestão da Qualidade e a Excelência dos Serviços Educativos: Custos e Benefícios de sua Implantação

*Antonio Carlos da R. Xavier**

Brasília, março de 1996

* *Técnico em planejamento e pesquisa do IPEA*

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO
Ministro: *José Serra*
Secretário Executivo: *Andrea Sandro Calabi*



Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Presidente

Fernando Rezende

DIRETORIA

Claudio Monteiro Considera

Gustavo Maia Gomes

Luiz Antonio de Souza Cordeiro

Luis Fernando Tironi

Sérgio Francisco Piola

O IPEA é uma fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento e Orçamento, cujas finalidades são: auxiliar o ministro na elaboração e no acompanhamento da política econômica e prover atividades de pesquisa econômica aplicada nas áreas fiscal, financeira, externa e de desenvolvimento setorial.

TEXTO PARA DISCUSSÃO tem o objetivo de divulgar resultados de estudos desenvolvidos direta ou indiretamente pelo IPEA, bem como trabalhos considerados de relevância para disseminação pelo Instituto, para informar profissionais especializados e colher sugestões.

Tiragem: 350 exemplares

SERVIÇO EDITORIAL

Brasília — DF:

SBS. Q. 1, Bl. J, Ed. BNDES, 10^o andar
CEP 70076-900

Rio de Janeiro — RJ

Av. Presidente Antonio Carlos, 51, 14^º andar
CEP 20020-010

SUMÁRIO

SINOPSE

1. INTRODUÇÃO 7
 2. GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: OS VENTOS DA MUDANÇA 7
 3. QUALIDADE E GESTÃO DA QUALIDADE 9
 4. AS LIÇÕES APRENDIDAS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE 12
 5. FORMULANDO UMA ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO 15
-

SINOPSE

O texto analisa as mudanças na gestão da educação visando à obtenção de sistemas educacionais e escolas eficazes. Apresenta um novo modelo de gestão, focado na qualidade dos serviços prestados aos clientes, e as lições aprendidas na implantação desse modelo. Formula uma estratégia de atuação e sugere que os benefícios decorrentes da gestão da qualidade excedem largamente os custos de sua implantação.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o planejamento educacional tem privilegiado dois grandes temas de investigação: a *qualidade do ensino* e a *gestão educacional*. Em ambos os casos, embora as discussões não sejam recentes, foi somente a partir dos anos 90 que adquiriram uma dimensão de relevo.

A experiência tem demonstrado que uma educação de qualidade não pode ser obtida em sistemas educacionais e escolas envoltos em burocracias lentas e centralizadoras, preocupados excessivamente com normas e regulamentos e com uma estrutura hierárquica que não lhes confere agilidade na solução dos problemas. Sabe-se, hoje, que a escola faz diferença, sim, no desempenho dos alunos, e que sua adequada gestão é indiscutível para o adequado atingimento de seus objetivos. Há provas contundentes de que a gestão é uma componente decisiva da eficácia escolar. Inúmeros estudos, no Brasil e no exterior, vêm comprovando que escolas bem dirigidas e organizadas são mais eficazes.

2. GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR: OS VENTOS DA MUDANÇA

Do tempo em que os educadores começaram a aplicar pela primeira vez os princípios do gerenciamento científico de Frederick W. Taylor aos dias de hoje, ocorreram consideráveis melhorias nos métodos de gestão. Entretanto, no caso brasileiro, os avanços nessa direção têm sido decepcionantes.

Considerando a gestão dos sistemas educacionais, os fatores que têm sido apontados como essenciais para a qualidade do ensino são: o comprometimento político do dirigente; a busca por alianças e parcerias; a valorização dos profissionais da educação; a gestão democrática; o fortalecimento e a modernização da gestão escolar; e a racionalização e a produtividade do sistema educacional.

Este último fator — preocupação com a racionalização e a produtividade do sistema — ganhou corpo somente a partir dos anos 90, configurando um "novo padrão de gestão". Até então, o aspecto que sobressaía da gestão recaía nas questões relativas à democratização e participação. É muito cedo para se saber se esse padrão emergente de gestão representa uma tendência nacional. Entre-

tanto, a experiência de estados como Minas Gerais, Paraná e, a partir deste ano principalmente, São Paulo e Mato Grosso, bem como de diversos municípios brasileiros, com destaque para Cuiabá e Rondonópolis, permite supor que essa tendência se consolida no Brasil.

Dentre os traços marcantes desse "novo padrão de gestão" destacam-se:

- participação dos agentes na gestão escolar com conteúdos e níveis mais definidos;
- mecanismos de avaliação que induzem à responsabilização das escolas por seus resultados;
- redefinição de papéis no nível central, visando à maior descentralização e desconcentração; e
- produtividade, eficiência e desempenho como ingredientes importantes do sucesso.

Na perspectiva do novo padrão de gestão a política educacional prioriza o desenvolvimento de padrões de gestão centrados na escola e a implementação de sistemas de monitoramento e acompanhamento sistemáticos da qualidade e do desempenho escolar.

A preocupação com o macrossistema educacional relegou a segundo plano, por muito tempo, o que efetivamente ocorria no interior das escolas. O interesse por conhecer melhor o que torna uma escola eficaz, se a escola faz alguma diferença, em suma, saber se a organização interna da escola poderia ser determinante no desempenho dos alunos, adquiriu fôlego, no Brasil, somente a partir dos anos 90, seguindo uma linha de investigação que despontava, há algum tempo, nos EUA e Europa.

Os estudos que vêm sendo realizados apontam para as seguintes conclusões quanto às características das escolas eficazes:

- forte liderança do diretor;
 - clareza quanto aos objetivos;
 - clima positivo de expectativas quanto ao sucesso;
 - clareza quanto aos meios para atingir os objetivos;
 - forte espírito de equipe;
 - envolvimento dos diferentes agentes educacionais;
-

- capacitação dirigida (*on the job* e *just in time*) dos profissionais da escola;
- planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos que ocorrem na escola; e
- foco centrado no cliente principal da escola, o aluno.

Dos resultados dos estudos, tanto para o sistema educacional como para as escolas, sobressai a dimensão gerencial como crucial para um adequado desempenho escolar. A experiência tem demonstrado que quando a dimensão gerencial é reduzida unicamente à sua expressão política, os resultados são muito pobres. Tem-se mostrado essencial garantir aos profissionais da educação modernas habilidades gerenciais, centradas na qualidade, paralelamente ao conhecimento técnico específico para o desempenho de suas funções.

3. QUALIDADE E GESTÃO: A GESTÃO DA QUALIDADE

A dimensão gerencial deve ser concebida na perspectiva da qualidade. Para tanto, a conceituação de qualidade da educação ou, mais propriamente, qualidade do ensino, deve ser esclarecida. Entre os educadores não há consenso a respeito, e o fato é que fora as obviedades e chavões de sempre, do tipo que afirma que o objetivo é o de oferecer um "ensino de qualidade", fundado na formação de "alunos críticos, participativos e conscientes", pouco se avançou no alargamento e operacionalização do que vem a ser a qualidade na educação.

Evidentemente, não faz sentido negar a dimensão política da educação, sua *qualidade política*, ou seja, aquela dimensão entendida como estratégia de formação e emancipação das novas gerações, de sujeitos sociais capazes de definir por si próprios o seu destino histórico. Entretanto, manter a discussão apenas nesse nível, como freqüentemente ocorre entre os educadores, é insuficiente. Mesmo quando se considera a educação sob o aspecto de sua *qualidade formal*, isto é, a aquisição e produção de competência tecnológica e sua instrumentalização, ainda assim, do ponto de vista da moderna conceituação de qualidade, há muito que se caminhar.

Seis dimensões devem ser consideradas quando se fala em *qualidade da educação*.

A primeira dimensão diz respeito à *qualidade política* e à *qualidade formal* da educação. Constitui o aspecto político-pedagógico da educação e diz respeito à essência do serviço educacional prestado, à sua razão de ser, ao seu conteúdo e relevância, ao que se denomina *qualidade ampla* ou *intrínseca* da educação. No âmbito da escola, refere-se ao domínio, por parte dos alunos, de conteúdos considerados relevantes.

A segunda dimensão refere-se ao *custo* para se obter essa educação para a organização e ao seu *preço* para o cliente (alunos, pais, sociedade). Se ao conceito de qualidade não se incorporar a noção de custo, de preço, se cairá na armadilha de identificar qualidade com o que é caro, "luxuoso", ao que é "perfeito", e não ao que é adequado ao uso do cliente. A educação de qualidade não é a que pode ser obtida a qualquer custo e a qualquer preço, e sim aquela ajustada às necessidades dos usuários, ao menor custo de obtenção para seus provedores e ao menor preço para seus clientes.

O *atendimento* é outra dimensão importante. Trata-se de levar em conta os aspectos de quantidade certa de educação, no prazo certo e no local certo. Assim, não faz sentido imaginar que alguém que tenha direito não tenha acesso à educação, como não faz sentido imaginar que essa educação não seja provida no prazo previsto (socialmente determinado, como é o caso dos oito anos do ensino fundamental) e em locais aos quais os clientes (alunos) possam ter acesso.

Pensar, também, que se pode obter uma educação de qualidade sem considerar o *moral* da equipe envolvida no processo é um equívoco. Cabe, nesse caso, gerenciar os aspectos referentes à motivação intrínseca (orgulho do trabalho bem feito) e extrínseca (adequadas condições materiais de trabalho) dos profissionais da educação.

A *segurança* constitui uma quinta dimensão da qualidade. Em um sentido restrito refere-se à segurança física dos agentes no ambiente escolar. Em um sentido amplo, ao impacto do serviço educacional, ou da sua provisão, no meio ambiente.

Finalmente, há uma dimensão *ética* que deve ser observada entre os atores do processo educacional, verdadeiro código de conduta responsável pela transparência e lisura das ações.

Portanto, a qualidade em educação deve ser vista sob essa perspectiva sêxtupla (*qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética*). Restringir a conceituação da qualidade ao seu aspecto político-pedagógico, ou mais freqüentemente ao seu aspecto político, tem constituído grave equívoco. O que confere a característica de totalidade à qualidade da educação é o atendimento às seis dimensões simultaneamente.

Nesse contexto, que características deve apresentar a dimensão gerencial na perspectiva da qualidade ?

Em primeiro lugar, deve constituir-se em um conjunto estrategicamente organizado de princípios e métodos, que vise à mobilização e cooperação de todos os membros da organização, com o objetivo de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, para obter a máxima satisfação de seus clientes e obter um acréscimo de bem-estar para os seus membros, de acordo com as exigências da sociedade.

Em segundo lugar, deve contemplar os seguintes aspectos de qualquer gerenciamento moderno:

- estabelecimento de um padrão de atendimento (adequação às necessidades dos clientes);
- manutenção do padrão estabelecido (combinar os insumos de modo eficiente e eficaz para garantir o padrão de atendimento); e
- melhoria do padrão (todo padrão deve ser incansavelmente melhorado para exceder as expectativas dos clientes).

Em terceiro lugar, deve atender a cinco imperativos fundamentais:

conformidade: o serviço educacional deve atender às necessidades de seus clientes, por meio de uma adequada conformidade a especificações definidas com base em estudos sobre a satisfação dos alunos, pais, professores, sociedade; no limite, seria importante contar com um verdadeiro barômetro de opinião de todos os atores envolvidos;

prevenção: na concepção e execução do serviço educacional devem ser tomadas medidas, levando-se em conta os seus custos, para que falhas ou defeitos sejam evitados; por exemplo, são considerados aqui os dispositivos para auxiliar os alunos em dificuldades ao longo do curso;

excelência: fazer certo a coisa certa, da primeira vez; os resultados da excelência concretizam-se em taxas crescentes de aprovação e de desempenho; todo erro, falha ou defeito nos processos devem ser recusados, pelo respeito às especificações e às exigências do serviço educacional;

medição: as características da qualidade podem e devem ser medidas; é preciso desenvolver procedimentos de avaliação dos alunos, das políticas educacionais e da própria gestão escolar, com o objetivo de identificar os problemas, suas causas e a não-qualidade do sistema; sem medida adequadamente realizada do processo educacional torna-se impossível identificar corretamente os problemas e suas causas;

responsabilidade: é o respeito estrito aos quatro imperativos mencionados acima; trata-se de respeito individual e coletivo, envolvendo todas as pessoas, todos os níveis da escola, assim como o ambiente externo.

Ademais, a organização — sistema educacional ou escola — , gerenciada com base na qualidade, deve apresentar as seguintes características:

- foco centrado nos seus clientes, principalmente o aluno;
- todos os seus objetivos claros, bem definidos e compartilhados por todos;
- todos os seus processos documentados e otimizados;
- todos os funcionários e setores conhecendo suas atribuições;
- todos os funcionários capacitados para executar as suas tarefas;
- ampla participação de todos os funcionários nos processos, ações e soluções que os envolvam;
- informações circulando rápida e corretamente entre todos os setores e funcionários, para permitir a avaliação constante dos processos e sua melhoria; e
- preocupação com a inovação e a mudança.

A gestão da qualidade assenta-se na observância do conjunto dessas características, razão pela qual é freqüentemente conhecida

como *gestão da qualidade total*: gestão total (tarefa de todos) da qualidade total (as seis dimensões da qualidade).

4. AS LIÇÕES APRENDIDAS NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Com base na experiência acumulada na implantação de programas de qualidade na educação no Brasil e no exterior, as seguintes lições podem ser extraídas:

a) *O comprometimento da liderança é condição sine qua non de uma efetiva gestão da qualidade.* Há um consenso de que uma efetiva gestão da qualidade começa pelos escalões mais altos da organização. Sem um profundo investimento de tempo e de energia da alta administração, a organização — escola, secretaria — não tem meios de implementar as mudanças estratégicas, culturais e técnicas que a gestão da qualidade requer. A delegação do comando da implantação deve ser evitada. Para se saber se realmente a gestão da qualidade é matéria importante na organização, as seguintes questões devem ser positivamente respondidas:

- A agenda diária do principal executivo (ministro, secretário ou diretor de escola) demonstra a importância da qualidade como estratégia da organização?

- O comportamento das lideranças está de acordo com a proposta de mudança, sustentando a quebra de barreiras, o foco no cliente, a gestão centrada em processos e a utilização do pensamento estatístico, sem os quais a gestão da qualidade é apenas retórica?

- Existe uma estratégia clara e coerente de implantação, adaptada à realidade da organização? É ela adequadamente gerenciada? Constitui, de fato, a prioridade da organização?

b) *Há diversas barreiras para o sucesso da gestão da qualidade.* No processo de implantação, inúmeras barreiras podem dificultar o êxito do programa. Dentre elas, destacam-se:

- o número insuficiente de facilitadores: os métodos de melhoria da qualidade necessitam facilitadores em número suficiente e uma base adequada para o exercício dessa facilitação, visto que implicam compreender os processos, diagnosticar causas dos problemas, testar bloqueios e melhorias, conceber e manter sistemas de

monitoramento e avaliação, etc. Sem essa base e sem esses facilitadores será muito difícil a correta utilização dos princípios, conceitos e métodos da gestão da qualidade;

- a falta de participação da direção no planejamento e educação para a qualidade: freqüentemente os líderes crêem que basta dar suporte e efetuar um acompanhamento de tempos em tempos para que a gestão da qualidade ocorra. Entretanto, a experiência comprova que um envolvimento, desde o início do programa, em todas as suas fases, principalmente na aquisição dos conhecimentos específicos aos métodos, é indispensável;

- as mudanças constantes na direção: trazem como consequência, em geral, a não-manutenção da constância de propósitos e tornam difícil planejar a qualidade no longo prazo;

- muita conversa e pouca ação: não basta fazer sonoras declarações de princípio sobre a gestão da qualidade, é preciso ação, sem o que o esforço de conhecimento não tem valor.

c) *É mais fácil começar do que continuar.* Como a implantação da gestão da qualidade implica mudanças culturais, estratégicas e técnicas importantes na organização, a manutenção do programa, ao longo do tempo, passado o entusiasmo inicial, sofre o risco de se ver prejudicada pela rotina do dia-a-dia, com muitos afazeres sem muita focalização. Como os resultados podem não aparecer de imediato, pois são fruto de mudança na maneira de pensar e de atuar na organização, pode haver desânimo ou ficar-se restrito a uma atuação localizada, sem grande impacto. Novamente, é fundamental o compromisso e a participação da direção no processo.

d) *A participação do professor é essencial.* Em muitas escolas há tendência de começar a gestão da qualidade pelos processos administrativos, deixando para depois os processos de ensino-aprendizagem, considerados “muito complexos”. Esse tem sido um erro freqüentemente cometido. O não-envolvimento dos professores desde o início eleva substancialmente o custo da mudança. Esse não-envolvimento inicial tem raízes nas equivocadas idéias de que processos administrativos e de ensino—aprendizagem são estanques, de que os professores trabalham muito e não têm tempo para se reunir em equipe, e de que os professores já realizam um trabalho de qualidade e não há mais muito o que aprender sobre isso, principalmente no aspecto gerencial. É necessário que a liderança invista tempo e energia para envolver os professores des-

de o início do processo, adotando maneiras práticas, operacionais e úteis para tanto.

e) *A estrutura de implantação é crítica para o funcionamento da gestão da qualidade.* A gestão da qualidade não ocorre sem uma adequada estrutura de implantação, que deve ser adaptada à realidade de cada organização. Em linhas gerais, uma estrutura típica comporta um comitê estratégico, um escritório da qualidade e grupos de melhoria da qualidade. Outros componentes úteis da estrutura incluem a existência de um plano estratégico da qualidade, de facilitadores e multiplicadores bem treinados, de um sistema de análise e disseminação de informações, de informações sobre a satisfação dos clientes e de mensurações sobre a qualidade do atendimento e do desempenho interno. O comitê estratégico, fórum da liderança, toma as decisões em nível estratégico, concebe e comunica a visão organizacional, e fornece o suporte para o desenvolvimento das ações da qualidade, além de proceder a uma revisão constante do progresso e resultados das equipes de qualidade. O escritório da qualidade, com um coordenador especialmente designado, apóia e coordena o desdobramento da política de qualidade formulada pelo comitê estratégico.

f) *A gestão da qualidade é mais do que projetos de melhoria da qualidade.* Um equívoco freqüente é o de confundir a gestão da qualidade com projetos de melhoria da qualidade. Estes são elementos importantes da gestão, mas não são sinônimo desse modelo gerencial. A gestão da qualidade implica mudança fundamental na estratégia e cultura organizacionais e revisão sistemática de procedimentos. Os projetos de melhoria, sem estarem fundamentados em uma teoria geral, em um planejamento estratégico da qualidade, correm o risco de se concentrarem nas necessidades internas, perdendo de vista o foco no cliente externo.

g) *Só treinamento não basta.* É comum — e equivocado — imaginar que o simples treinamento será suficiente para proceder às mudanças organizacionais. A gestão da qualidade é, em primeiro lugar, uma questão de liderança e não de treinamento. Treinar e capacitar é importante, mas não agregará valor se não houver um plano de mudança que permita colocar em prática o novo conhecimento adquirido, sob pena de gerar grandes frustrações.

h) *Não é possível gerenciar o que não se pode medir.* Não basta coletar dados. É preciso analisar, resumir e utilizar os dados para melhorar o atendimento às escolas e ao aluno. Não se pode admi-

nistrar o que não se pode medir e não se pode medir sem gerenciar. As medições devem levar à melhoria dos processos, com um melhor desempenho escolar. Para tanto, é vital contar com informações sobre a satisfação do cliente interno e do externo.

i) *A gestão da qualidade gera economia de recursos.* Os projetos de melhoria, no contexto da gestão da qualidade, geram ganhos financeiros consideráveis. Ao reduzir o desperdício e ao evitar o retrabalho, proporcionam grande aumento da produtividade. No início, o programa de gestão da qualidade pode levar a aumentos de custo na organização, visto que é alto o investimento em treinamento. Entretanto, como demonstra a experiência, por se tratar de um investimento de alto retorno com forte impacto na qualidade dos serviços prestados, os ganhos de produtividade logo se farão sentir. Isto é verdade tanto no âmbito das secretarias como no das escolas.

j) *O foco no cliente é fundamental.* Os ganhos de produtividade serão consequência da elevação da qualidade, que, por sua vez, deve estar centrada na satisfação do cliente. O foco no cliente elimina atividades que não agregam valor, reduzindo o retrabalho e os erros. Ouvir o cliente interno permite obter espírito de equipe e substancial melhoria na qualidade dos processos.

5. FORMULANDO UMA ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO

Uma estratégia de atuação com vistas à promoção da melhoria dos processos gerenciais na educação brasileira deve contemplar os três níveis de governo, mais a iniciativa privada, e chegar prioritária, porém não exclusivamente, às escolas. Parte-se do princípio de que a tarefa de gerenciar as mudanças necessárias para se passar de uma cultura de repetência para uma cultura de excelência é atribuição indelegável das lideranças educacionais, nos diversos níveis do sistema. O comprometimento político das lideranças é essencial para o êxito de programas de modernização e fortalecimento da gestão. Essa perspectiva está de acordo com tudo o que se sabe, atualmente, sobre as condições de sucesso da implantação de programas de aperfeiçoamento gerencial.

É crucial a aquisição de habilidades gerenciais por parte dos profissionais da educação, o que se faz com um forte e estruturado programa de capacitação, *on the job* e *just in time*. Toda capacitação e todo treinamento devem ter a característica de poderem ser imediatamente utilizados no ambiente de trabalho, seja ele o ministério, a secretaria ou a escola.

As linhas de ação que podem ser desenvolvidas incluem: a) seminários de sensibilização para transmitir informações sobre conceitos básicos, princípios e instrumentos de melhoria dos processos de gestão; b) participação em cursos e conferências para conhecer as estratégias de implantação de programas de melhoria da gestão na educação; c) visita *in loco* a escolas e instituições para conhecer experiências de programas executados na área educacional; e d) acesso a livros, artigos e vídeos sobre experiências exitosas de gestão educacional.

Para dirigentes do sistema, incluindo-se aí em especial os diretores das escolas, é conveniente um treinamento em liderança pela qualidade; para os professores e supervisores das escolas deve ser proporcionado treinamento modular em elaboração de plano de desenvolvimento da escola, diagnóstico organizacional, técnicas de trabalho em equipe, ferramentas gerenciais, metodologia de análise e solução de problemas, gerenciamento da rotina do dia-a-dia e programa 5 S (*Seiri, Seiton, Sesoh, Seketsu, Shitsuke*), entre outros.

No que diz respeito às escolas públicas, a implantação de um programa de melhoria da gestão poderia obedecer ao seguinte procedimento:

- identificação e seleção, pelos estados e municípios, das escolas que queiram participar do programa;

- elaboração, pelas escolas, de um plano de desenvolvimento que permita a identificação da situação-problema, passível de melhoria, e o desenho de uma nova situação que se espera alcançar; e

- identificação dos meios para se atingir os objetivos propostos, com atribuição de responsabilidades e prazos e determinação das formas de acompanhamento dos projetos (itens de controle da qualidade).

O programa deve, necessariamente, ter as seguintes características:

- que os aspectos passíveis de modificação durante a execução guardem clara correlação com uma problemática concreta (a melhoria do desempenho do aluno);

- que seja executado com os recursos humanos disponíveis;

- que aproveite os recursos técnicos e econômicos ao alcance; e

- que identifique perfeitamente o grupo destinatário das ações.

Para o êxito do programa é necessário uma convergência de ações:

- por parte das secretarias de Educação dos estados e municípios, apoio técnico e financeiro (capacitação gerencial e pedagógica, instrumentos de gestão, repasse direto de recursos) e acompanhamento e avaliação contínuas;

- por parte das escolas, comprometimento com os objetivos e metas estabelecidas, incentivando o trabalho coletivo e a aquisição de habilidades para a sua efetivação;

- por parte do MEC, o papel de indutor, apoiando tecnicamente (elaboração de manuais de gestão, de planilhas de projeto, de sistemas de acompanhamento, de elaboração de indicadores, etc.) e financeiramente (repasso de recursos para contratação de consultores, premiação-reconhecimento às escolas) estados e municípios, e acompanhando e avaliando os programas; os resultados podem ser potencializados se o apoio do MEC se destinar, prioritariamente, aos estados e municípios que estejam desenvolvendo, ou queiram desenvolver, linhas de política educacional que contemplem a transferência direta de recursos

às escolas, avaliação externa regular do desempenho e correção do fluxo dos alunos do ensino fundamental.

Vale ressaltar, novamente, que a explícita sinalização do compromisso do Ministério da Educação com a qualidade (e, no âmbito dos seus sistemas, das secretarias estaduais e municipais de Educação) é condição fundamental para o êxito dos esforços voltados para o fortalecimento e a modernização da gestão educacional. Esse compromisso terá reflexos extremamente positivos no ensino ofertado pelas escolas públicas e privadas.

A preocupação com a melhoria da qualidade do ensino certamente não está ausente das organizações não-governamentais que prestam serviços educacionais. Aqui também é importante contar-se com um plano de atuação no âmbito dessas organizações — em nível macro e micro (escola) — utilizando-se o referencial da gestão da qualidade. Em linhas gerais, os mesmos princípios e procedimentos são válidos para as organizações e escolas não-governamentais, lembrando-se apenas que, ao contrário da maioria das organizações governamentais voltadas à prestação de serviços educacionais, no caso privado o foco não é a equidade e sim a eficiência. Em ambos os tipos de organização, contudo, a efetividade do ensino deve ser assegurada.

Como foi mencionado, a implantação da gestão da qualidade nas escolas privadas deveria seguir, em linhas gerais, o mesmo procedimento adotado nas escolas públicas. É assim que tem ocorrido em muitas escolas brasileiras, públicas e privadas, embora, em alguns casos, haja diversidade de entendimento sobre o conceito de gestão da qualidade e qual a melhor maneira de implantá-la.

Uma diferença a ser assinalada diz respeito ao espaço político conquistado pela escola pública, no qual ocorre o processo de ensino-aprendizagem. O ambiente no qual se desenvolve o ensino público, em grande parte dos estados brasileiros, é o da chamada gestão democrática, alicerçado em repasse direto de recursos para as escolas, eleição dos diretores e formação de conselhos escolares comunitários. O espaço privilegiado é o político, muitas vezes equivocadamente confundido com o político-partidário. Nas escolas privadas, o espaço político tende a ser menor, e essas escolas tendem a ter características empresariais de gestão, ou seja, a preocupação com a eficiência está mais presente.

A título de ilustração, o procedimento geralmente utilizado pelas escolas, públicas e privadas, para a implantação da gestão da qualidade contempla:

- a) a constituição, na escola, de um "escritório da qualidade";
- b) a implementação de ações que implicam: escolha de um processo vital; identificação dos clientes; levantamento das necessidades/expectativas dos clientes; seleção do problema mais importante; resolução do problema; e padronização.
- c) o treinamento em serviço de professores e funcionários em: conceitos básicos; análise de processos; ferramentas da qualidade; método de identificação, análise e solução de problemas; implantação do gerenciamento da rotina; padronização; e programa 5 S.

O custo de implantação se resume fundamentalmente ao custo do treinamento e ao custo da implementação das melhorias. O retorno desse investimento, quando os procedimentos corretos são adequadamente utilizados, é sempre muito elevado.

Vale assinalar que a gestão da qualidade é um modelo gerencial que responde ao *como fazer* em uma organização. Igualmente importante é o *que fazer*, que diz respeito ao plano de desenvolvimento das escolas (nas escolas públicas, muitas vezes chamado de "projeto político-pedagógico"), verdadeiro planejamento estratégico da organização. É da feliz combinação desses dois componentes e do envolvimento/comprometimento da equipe (*com quem fazer*) que dependerá o sucesso ou o fracasso dos programas de gestão da qualidade.
