

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**O MODELO DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO COMO FERRAMENTA
DE AVALIAÇÃO DE UMA GESTÃO EDUCACIONAL
DEMOCRÁTICA.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Elisete Batista da Silva Medeiros

**Três Passos, RS, Brasil
2012**

**O MODELO DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO COMO
FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE UMA GESTÃO
EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA.**

Elisete Batista da Silva Medeiros

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Gestão Escolar da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito parcial para a
obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientador: Professor Dr. Hugo Antonio Fontana

**Três Passos, RS, Brasil
2012**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Trabalho de Conclusão de Curso**

**O MODELO DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO COMO FERRAMENTA
DE AVALIAÇÃO DE UMA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA**

elaborado por
Elisete Batista da Silva Medeiros

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Hugo Antonio Fontana, Dr. (UFSM)
Presidente/Orientador

Marilene Gabriel Dalla Corte, Dra. (UFSM)

Celso Ilgo Henz, Dr. (UFSM)

Três Passos, 7 de dezembro de 2012.

Dedico este trabalho aos meus pais pelo esforço dedicado aos meus estudos, ao meu esposo e filhas pela compreensão e entendimento.

“Tudo tem que ser claro,
fácil de entender. Menos é mais.
Simplicidade equivale a
inteligência, e complexidade, a
confusão mental.

(Steve Jobs)

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

O MODELO DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO COMO FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE UMA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA.

AUTORA: ELISETE BATISTA DA SILVA MEDEIROS

ORIENTADOR: PROFESSOR DR. HUGO ANTONIO FONTANA

Data e Local da Defesa: Três Passos, 7 de dezembro de 2012.

Os desafios do mundo moderno afetam a educação em nosso país, aliados às mudanças comportamentais, econômicas, políticas e sociais, esses fatores tem resultado em novas formas de gestão em períodos de tempo cada vez menores. Para que a educação possa enfrentar esses desafios, é necessária a qualidade, que se assenta na competência de seus profissionais, em oferecer aos alunos e a comunidade em geral experiências educacionais formativas, capazes de desenvolver o conhecimento, as habilidades e as atitudes. Nesse sentido o modelo de Gestão baseado no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) é proposto como uma ferramenta que proporciona um diferencial para as escolas que o adotam. Esse modelo propõe para as escolas como sistemática, avaliar a gestão, e buscar a melhoria contínua. O intuito do processo de avaliação é a melhoria da eficiência e da eficácia das escolas, de forma sistêmica. Esse modelo proposto é constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de gestão voltadas para a excelência gerencial, com a finalidade de levar as escolas a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão educacional. Diante do grande desafio das escolas de oferecer um ensino democrático, ou seja, de qualidade para todos, a avaliação e a melhoria contínua são requisitos fundamentais para efetividade do processo, sendo proposto o Modelo de Excelência em Gestão como ferramenta para avaliar e alinhar o modelo de gestão da escola.

Palavras-chave: Modelo de Excelência na Gestão, Avaliação, Gestão, Escola.

ABSTRACT

The challenges of the modern world affecting education in our country, allied to behavioral changes, economic, political and social, these factors have resulted in new forms of management time periods dwindling. So that education can address these challenges, it is necessary the quality, which is based on the expertise of its professionals, to offer students and the community in general formative educational experiences, able to develop the knowledge, skills and attitudes. Accordingly the management model based on the Model of Excellence in Management (GEM) is proposed as a tool that provides a differential for schools that adopt. This model proposes to schools as systematically assess the management and continuous improvements. The purpose of the evaluation process is to improve the efficiency and effectiveness of schools, in a systemic way. This proposed model consists of integrated elements that guide the adoption of management practices geared towards managerial excellence, with the aim of bringing the schools with the highest standards of performance and quality in education management. Faced with the challenge of teaching schools offer a democratic, is, for all quality, evaluation and continuous improvement are key requirements for effectiveness of the process, and proposed the Management Excellence Model as a tool to assess and align the model school management.

Keywords: Model of Excellence in Management, Assessment, Management School.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivos	9
1.1.1 Objetivo Geral	9
1.1.2 Objetivo Específico	9
2. REVISÃO TEÓRICA	9
2.1 Histórico da Qualidade	9
2.2 Histórico da Qualidade na Educação do Brasil	14
2.3 O Modelo de Excelência na Gestão	16
3. METODOLOGIA	19
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
4.1 Fatores que contribuem para implementar o MEG	20
4.2 Fatores que dificultam a utilização MEG	20
4.3 Aspectos devem ser observados quando da adesão ao MEG	21
4.4 Alinhamento do MEG a Gestão democrática	21
5. CONCLUSÃO	22
6. REFERÊNCIAS	24

1. INTRODUÇÃO

Uma educação de qualidade é a principal estratégia de desenvolvimento de qualquer país, todos reconhecem a afirmação, então por que o Brasil caminha a passos lentos?

O mundo moderno passa por profundas e aceleradas transformações econômicas, políticas e sociais, fato que têm levado as nações e seus governos a adotarem estratégias diferenciadas e criativas para elevar a qualidade de vida de suas populações.

A transformação que se requer exige mudanças político-institucionais, técnico-econômicas e culturais de grande envergadura e profundidade, demandando tempo, vontade e competência por parte de todos. Essa transformação e a busca por uma sociedade democrática passam sem dúvidas por um ensino de qualidade.

No contexto educacional muito tem sido discutido sobre como proporcionar um ensino de qualidade, respeitando heterogeneidade, individualidade e comunidade escolar. As leis que regem a educação, os estudos e discussões sobre o tema tratam da melhoria no ensino e de uma educação emancipatória.

O Governo Federal tem criado leis, programas (LDB, PDE, PNE, Ideb, Pronatec, Enad) na tentativa de organizar, avaliar e buscar melhorias na educação, essas iniciativas ainda não são capazes de gerar políticas educacionais alinhadas, o que parece é que as tentativas estão desconectadas.

O trabalho realizado propõe a utilização do modelo de excelência na gestão como ferramenta para avaliação integrada da gestão educacional democrática.

A principal referência do Modelo de Excelência (MEG) são os fundamentos contemporâneos de boa gestão tais como: gestão participativa, gestão baseada em processos e informações, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional, foco em resultados e inovação. Fundamentos estes que facilmente são visualizados em um processo educacional democrático.

a) Objetivos

a.1) Objetivo Geral:

Analisar como o modelo de excelência na gestão pode contribuir para avaliação de uma gestão educacional democrática.

a.2) Objetivo Específico:

Evidenciar que o modelo de excelência na gestão é capaz de avaliar a gestão escolar democrática, alinhando conceitos e integrando as políticas educacionais.

Apresentar subsídios que favoreçam o aperfeiçoamento e crescimento da utilização do modelo de excelência na gestão como ferramenta de avaliação da Escola.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o pleno entendimento do modelo de excelência da gestão, faz-se necessário um apanhado histórico do seu surgimento como ferramenta de avaliação da gestão nas indústrias, fato relevante para acompanhar e validar sua utilização em outros segmentos, neste caso específico na educação.

2.1 Histórico da Qualidade

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. Na abordagem de Garvin (2002), a gestão pela qualidade surgiu gradativamente com uma série de descobertas. Podendo ser explicadas em quatro “eras da qualidade” abaixo relacionadas:

- **Era da Inspeção:** caracterizada pela produção de artesãos, que inspecionavam os produtos acabados, a fim de controlar e impedir falhas de produção, essa época compreende o período até o século XVII.
- **Controle estatístico da qualidade:** surge com o aparecimento da produção em massa, buscando a introdução de técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística.

A partir do século XX, com a transição da manufatura para a produção em massa, o emprego das ideias de Ford aumentou a produtividade e a uniformidade nos produtos, assim como a necessidade da inspeção. A inspeção visava à eliminação de produtos defeituosos antes que estes fossem comercializados e impactassem a imagem da empresa. Esta etapa é

consolidada pelo surgimento da administração científica de Taylor e o aparecimento dos cargos de inspetores de fábrica.

- **Garantia da qualidade:** a partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequadas a uma nova realidade. Tal abordagem baseava-se no princípio de que o controle deve envolver desde o projeto até a sua entrega ao cliente. Quatro elementos tornaram-se o centro das atenções: a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e zero defeito (GARVIN, 2002).

- **Gestão estratégica da qualidade:** surge devido à preocupação com os custos, com a satisfação do cliente, com o acirramento da concorrência, os programas de qualidade se ampliaram. A busca da qualidade passou a ser um diferencial importante para as empresas. Empresas passaram a se preocupar com a gestão estratégica da qualidade. Os fatores fundamentais para o seu desenvolvimento são a educação, o treinamento, a formação de equipes, pesquisas de mercado, melhoria contínua e a análise dos produtos e das estratégias dos concorrentes.

Na década de 80, houve a certeza de que o planejamento estratégico é um instrumento para adequar produtos aos mercados, desenvolvendo técnicas de gestão estratégica.

Como pode ser observado com o histórico da qualidade, está sempre esteve associada às práticas de gestão industrial, fato que reforça a importância de serem abordados alguns personagens que contribuíram com o desenvolvimento desse conceito.

De acordo com Rosa (2008), esse trabalho retrospectivo pode ser iniciado por Fayol (na França), destacando sua contribuição à Teoria Clássica da Administração, com a formulação das cinco funções da gestão: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Ainda continuando o trabalho abordando nomes relevantes na história, podemos citar Taylor (nos Estados Unidos) que é reconhecido por ser o iniciador da eficiência industrial, por decompor um grande e complexo conjunto de operações em pequenas tarefas, nesta fase ainda a inspeção era realizada pelo operário que executava a tarefa.

Abordando as duas últimas décadas, observa-se que os programas de Gerenciamento da Qualidade Total foram amplamente aceitos e praticados em um número crescente de organizações. W. Edwards Deming e Joseph M. Juran desenvolveram os seus fundamentos e foram responsáveis pela recuperação econômica do Japão após a Segunda Guerra Mundial.

Os conceitos da qualidade foram aperfeiçoados por estudiosos como: Kaoru Ishikawa que incluiu todos os níveis hierárquicos no programa de qualidade. O conceito de usuário passou, com Juran, a incluir o cliente interno. Ishikawa, baseado na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e na Teoria Y de McGregor, desenvolveu a proposta dos círculos de qualidade e alcançou mais resultados na delegação às equipes para o planejamento, na execução e no controle do trabalho no fluxo constante de novas idéias de melhoria vindas de toda a equipe.

Já nas organizações americanas, Peter Drucker e Alford Sloan, ambos referência em gerenciamento, influenciaram, após a guerra, a adoção da abordagem da administração por objetivos. Embora os conceitos do controle da qualidade preconizados por W. Shewhart, Joseph Juran, W. Edwards Deming e Armand Feigenbaum não foram rejeitados, mas a TQM não foi adotada pelos dirigentes.

O gerenciamento por objetivos tornou-se dominante e aceito pelos líderes do setor de manufaturas e o controle de qualidade restringiu-se à inspeção aplicada no final da linha de produção para retirar produtos defeituosos. A alta administração somente aceitava o controle como uma etapa do processo e não para ser aplicada em todo o ciclo produtivo. Nesta época, a indústria americana dominava o mundo com seus produtos e a demanda era maior que a oferta, assim a qualidade não era um componente vital para gerar lucro e competitividade.

Estudos direcionados a aprofundar o conhecimento desde o estágio do desenho até a entrega do produto tornou-se tema dominante no gerenciamento japonês. Os Estados Unidos, somente no final da década de 70, começaram a perceber a perda de mercado e a duvidar da abordagem gerencial utilizada, foram então forçados a repensar o processo de manufatura na busca de competitividade no mercado internacional.

No intuito de repensar da qualidade nos Estados Unidos, ocorreu o reconhecimento de que o trabalho de Juran e Deming no Japão ultrapassou os limites da estatística e da engenharia de produção, e o enxergar de que eles desenvolveram um modelo de gerenciamento completo para as organizações.

A partir da premissa de analisar o modelo de gestão utilizado no Japão o governo americano realizou um estudo em organizações consideradas 'ilhas de excelência', onde foram observadas suas similaridades, como seus pontos fortes, ou seja, aspectos que diferenciavam as organizações. O resultado desse trabalho foi um conjunto de normas para orientar as organizações americanas a se tornarem mais competitivas. O conjunto de valores foi reconhecido como fundamentais para uma cultura de gestão voltada para resultados.

Os fundamentos foram desdobrados em requisitos e estes agrupados por critérios, dando origem ao Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm. Os critérios foram aceitos por vários países, os quais criaram seus próprios prêmios nacionais e modelos de referência em gestão.

De acordo com publicado no Caderno da FNQ, os prêmios de qualidade são instrumentos próprios para a avaliação da gestão de organizações públicas ou privadas, por seu intermédio é possível ‘medir’ os níveis de gestão das organizações em relação ao ‘estado da arte’ preconizado.

No Brasil, a Gestão da Qualidade Total (TQM) ganhou espaço com a mudança de estratégia na política industrial, em 1990, com a consolidação da indústria nacional, baseada na melhoria da qualidade e produtividade.

As primeiras tentativas foram iniciadas como a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), a criação de Prêmios Estaduais, com destaque para o Prêmio Gaúcho (PGQP), a criação de Prêmios Setoriais e, no serviço público, a criação do Programa Qualidade no Serviço Público, que demonstrava o esforço brasileiro, que envolveu o setor público e o setor privado.

A prática de avaliar a Gestão da Qualidade Total e gerar um índice da maturidade da Qualidade na organização é semelhante à dos programas de premiação que se proliferaram nas décadas de 80 e 90, passando a avaliação da gestão a ocupar real importância no processo de melhoria contínua das organizações.

Os processos de premiação da gestão, com base nos critérios de excelência, deram origem a uma nova utilidade das metodologias utilizadas na TQM. Deixando de ser um fim e passando a ser um meio para a obtenção de resultados significativos.

Com a avaliação da Gestão são identificados os pontos fortes e as oportunidades para melhoria, aliado a forte correlação com os resultados organizacionais alcançados, passando os critérios de excelência a ser enxergado como um método consistente de diagnóstico da gestão organizacional, e fonte de informação para pautar as decisões gerenciais e a oportunizar melhoria contínua nas práticas de gestão.

O Gespública nos últimos vinte anos várias mudanças, tais como a globalização e o movimento pela qualidade total, têm afetado as relações do governo com a sociedade e a administração pública. Tais tendências conflitantes trazem desafios para o setor público e privado, uma vez que requerem expectativas contraditórias e mudanças culturais e estruturais. Enquanto que a globalização demanda altos lucros e baixos custos, o movimento da qualidade demanda alto desempenho.

As questões como tamanho, complexidade e diversidade do sistema federal deveriam encorajar o governo a buscar iniciativas para a melhoria da qualidade dos serviços. Entretanto, falta capacidade à maioria das instituições governamentais para, simultaneamente, reduzir custos, aumentar a produtividade e a motivação dos servidores e orientar a gestão às necessidades do cidadão. Concomitantemente, existem problemas relacionados à burocracia, inexperiência, falta de incentivos e benefícios aos servidores, falta de padrões de atendimento ao cliente, resistência e falta de comprometimento, inclusive da alta administração quanto à implantação de programas de qualidade.

Essa conjuntura requer uma infra-estrutura forte, tanto no aspecto institucional quanto cultural, por meio da educação, da capacitação dos servidores e da elaboração de programas públicos. Ao identificar a necessidade de gerenciamento eficaz da informação, a modernização dos equipamentos de trabalho, o bom atendimento ao usuário e, ao mesmo tempo, a motivação dos servidores para esse bom atendimento.

Os projetos para mudanças e intervenções, deveriam abordar aspectos estruturais, normativos e focar os trabalhadores com sensibilizações e mecanismos que assegurem a continuidade dos projetos, a cultura da melhoria contínua deve estar presente na cultura das organizações.

A estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais tem alguns pontos relevantes a serem observados na sua implantação, que são: apoio da alta gerência; comunicação clara da visão a todos da organização; sistema aberto de comunicação com a gerência; envolvimento dos servidores nos programas; trabalho em grupo; *empowerment*; avaliações e melhorias contínuas; reconhecimentos das contribuições individuais e em grupo dos servidores com o programa; sistema aberto a críticas, sugestões e reações dos servidores com relação à implantação da qualidade (CONOR, 1997).

A chave do sucesso é conquistar a confiança da sociedade nas organizações governamentais e no seu desempenho de qualidade. O governo deve garantir, promover e apoiar a qualidade como uma filosofia e uma ferramenta para atingir seus objetivos estratégicos.

Alguns fatores podem motivar a adoção de um modelo de gestão voltado para a qualidade no setor público, dentre os quais podem ser destacados: o auxílio quanto à alocação adequada dos escassos recursos por parte da instituição; o sucesso que a abordagem obteve na iniciativa privada e que pode ser transferido para as instituições públicas; alguns casos de sucesso em

instituições públicas; projeto com apoio governamental; auxílio à organização quanto à identificação de suas oportunidades de melhoria.

2.2.Histórico da qualidade na educação no Brasil

A educação no Brasil tem início com a colonização, com a chegada dos jesuítas. Este primeiro momento da história é caracterizado por um processo civilizador, colonizador e globalizador. As características na educação eram trazidas da cultura Européia, com um sistema educacional organizado da igreja católica, gerando um sistema elitizado e aristocratiado.

Momento importante da história da educação veio com a república, onde Benjamin Constant lidera uma reforma educacional alicerçada no positivismo, caracterizada por enfatizar a ordem e o progresso, equilíbrio e harmonia, métodos baseados em dados objetivos e racionais. Os fundamentos preconizados eram a ordem, a disciplina, o controle centralizado e a uniformidade das práticas e de comportamento.

O positivismo influenciou as teorias clássicas da administração, como o fayolismo, taylorismo e fordismo. Esses movimentos invadiram as várias áreas da administração, incluindo o ensino. No Brasil refletiu na administração, inclusive na educação.

Ao traçarmos uma linha do tempo da Educação no Brasil temos aspectos que merecem destaque: 1932, foi lançado o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, que alertava para a necessidade de planejar a educação e organizá-la; 1998, é prevista na Constituição Brasileira, como a resultante de uma prática democrática que pauta as relações sociais a serem estabelecidas, ainda é reafirmada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, 9394/98).

Podemos observar que a evolução na educação está intimamente ligada ao desenvolvimento empresarial, esse aspecto para muitos educadores é motivo de rejeição de métodos e técnicas que surgem na administração, sendo por eles visualizado como algo que não proporciona uma educação democrática e sim uma educação em prol da globalização e dos conceitos relacionados aos aspectos econômicos.

Como desmistificar então que não é possível utilizar metodologias oriundas da administração para a melhoria da qualidade na gestão educacional.

Godoy (2008) ressalta que esse cenário tem mudado atualmente os princípios de gestão não causam estranheza na área de gestão educacional. O roteiro de planejar, atuar, verificar, tomar ações corretivas e/ou padronizar as práticas de sucesso deve ser aplicado sistematicamente para rever e aprimorar os resultados na escola.

Neste sentido tem se trabalhado na motivação das instituições de ensino para adotarem o hábito de registrar a melhores práticas nas áreas administrativas e pedagógicas.

Rosa (2008) aborda que a gestão da qualidade na educação tem como principal objetivo proporcionar um conjunto de métodos e técnicas de gerenciamento que os capacitem a melhor realizar o diagnóstico, a realizar ações buscando sempre a melhoria contínua do processo ensino-aprendizagem.

Pesquisas e estudos realizados recentemente versando sobre qualidade na educação evidenciam que uma educação de qualidade é resultado de uma construção de sujeitos engajados pedagógica, técnica e politicamente no processo educativo. O que significa dizer que não só os fatores e os insumos indispensáveis sejam determinantes, mas que os trabalhadores em educação (juntamente com os alunos e pais), quando participantes ativos, são de fundamental importância para a produção de uma escola de qualidade ou escola que apresenta resultados positivos em termos de aprendizagem.

Luck (2009) afirma que é imprescindível que a gestão educacional possa acompanhar as tendências globalizadas, exercendo papel fundamental de desenvolver ações contínuas e buscar cada vez mais reinventar-se e melhorar suas competências, de forma a proporcionar oportunidades estimulantes e interessantes a todas as pessoas.

Os novos desafios e as novas exigências são apresentados à escola, que recebe como missão formar cidadãos com capacidade de enfrentar desafios, indo além, superando-os. Para trabalhar em educação e atender as demandas, é imprescindível conhecer a realidade e que sejam desenvolvidas as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola.

Atendendo as demandas da nova sociedade, a educação e as finalidades da escola ganham dimensão mais abrangente, complexa e dinâmica, estando relacionado também com o desenvolvimento de todos aqueles que fazem parte do processo. O objetivo maior neste contexto é o de estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde se construa, coletivamente, a prática de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente e o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente onde o desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores seja continuado.

Para atender as novas demandas a gestão educacional se faz presente, sendo responsável pelo planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o

monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

A Gestão Escolar representa um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, buscando, atender bem a toda a população, respeitar e considerar as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que proporciona condições para que o educando enfrente criticamente os desafios de um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos.

E como a partir destes conhecimentos avaliar as práticas de gestão no ambiente escolar?

De acordo com Luck (2009), o monitoramento e avaliação em educação, embora sejam processos essenciais da sua gestão, não são práticas comuns em escolas e apenas recentemente estão sendo adotados na gestão de sistemas de ensino. Embora tenha um caráter de “*feedback*” necessário ao trabalho educacional, a referência à sua possível instituição nas escolas provoca entre seus profissionais fortes reações e até mesmo resistência. Pode ser que por essa interpretação equivocada sejam atribuídos significados inadequados.

Cabendo aqui ressaltar a importância do trabalho no que tange a apresentação de uma ferramenta de gestão capaz de avaliar todas as dimensões da Escola.

2.3 Modelo de excelência em gestão

Em âmbito nacional, o Modelo de Excelência na Gestão (MEG) é disseminado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) há 19 anos. Esse modelo tem como alicerce fundamentos de excelência, estruturados em critérios e requisitos que expressam a compreensão em gestão. Os critérios estabelecidos são referência para que as organizações realizem a autoavaliação da gestão, que serve de base para melhoria contínua.

O MEG é formado por oito critérios que se dividem em quatro principais blocos, a saber: bloco I representa a fase de planejamento e é constituído de quatro critérios: Liderança, Estratégia e Plano, Cidadãos e Sociedade; bloco II compreende a fase de execução e é constituído de dois critérios: Processos e Pessoas; bloco III é constituído pela fase de controles sendo constituído de um critério: Resultados; bloco IV representa a fase de inteligência da organização e é constituído de um critério: Informações e Conhecimento.

O MEG possui o Instrumento de Avaliação de Desempenho da Gestão (IAG) que define itens de análise. Cada avaliação percorre um ciclo de aprendizagem estabelecido como:

definição das práticas de gestão; implementação (e Ciclo de controle); avaliação das práticas e dos padrões; e Inovação e refinamento da prática.

O sistema de pontuação determina o estágio de maturidade da gestão da organização nas seguintes dimensões: de processos gerenciais e resultados organizacionais. Processos gerenciais: são avaliados fatores “enfoque” (adequação aos requisitos definidos e capacidade de antecipar aos fatos), “aplicação:” (implementação das práticas e continuidade delas), “aprendizado” (aperfeiçoamento decorrentes de processos de melhorias) e “integração” (relação harmônica e cooperativa das estratégias, objetivos e áreas da organização). Resultados organizacionais: são avaliados fatores “relevância” (importância do resultado para a organização), “tendência” (resultados ao longo prazo) e “nível atual” (grau de atendimento aos requisitos das partes interessadas e comparação com o desempenho de outras organizações).

A mensuração de desempenho é realizada de forma qualitativa (práticas de gestão) e quantitativa (por meio de uma escala numérica).

A avaliação pelo MEG procura-se medir a capacidade do sistema de gestão de produzir e manter bons resultados fruto de decisão estratégica e processos organizacionais. E isso implica verificar em que medida (pontos) esse sistema real se aproxima da composição, princípios e características do sistema modelo.

Os oito critérios desdobram-se em itens, questionamentos, marcadores, para avaliar da forma mais objetiva possível a gestão da organização. O Relatório de Avaliação (RA) que a organização produz após aplicação do Instrumento de Avaliação é, portanto, uma fotografia do quanto à organização consolidou suas boas práticas de gestão que espelham os resultados alcançados, se de fato ela está dirigida para o cidadão e a sociedade, e, se é eficiente para gerar resultados que respondem a sua missão, visão e aos seus objetivos estratégicos.

Para Lima, pode haver “muita eficiência em processos desnecessários e de alto desempenho na produção de resultados inúteis”. (LIMA, 2007, p.102) Portanto, verifica-se o grau de aderência das práticas gerenciais ao MEG. A distância entre o que a organização é e o que deveria ser (baseado nos critérios do modelo) define seu espaço de melhoria. E as avaliações subseqüentes irão medir comparativamente os avanços conseguidos.

Para que se estruture um bom Programa de Avaliação é necessário realizar a avaliação em ciclos contínuos (anuais, por exemplo), enfatizar a importância de implantar as ações de melhoria entre uma avaliação e outra, e monitorar esta implantação.

“A avaliação em si não transforma, não melhora e nem produz qualidade: é apenas um resultado relativo, porque comparado, que sinaliza os pontos de melhoria do sistema de gestão. O diferencial de qualidade da avaliação está no tipo de mudança que ela promove e na maneira como essa mudança acontece. (LIMA, 2007, p.108)”.

2.3.1 Fundamentos da excelência em gestão

O Modelo de Excelência da Gestão, de acordo com o sistema de avaliação da gestão da Fundação Nacional da Qualidade de 2011, tem como alicerce um conjunto de conceitos fundamentais que são:

- Pensamento Sistêmico, evidenciando que a organização deve entender as relações de interdependência entre seus diversos componentes e o ambiente externo;
- Aprendizado Organizacional: as organizações alcançam novos patamares quando percebe, reflete, avalia e compartilha novas experiências;
- Cultura da Inovação, as empresas buscam promover um ambiente propício a criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar diferencial competitivo;
- Liderança e Constância de Propósitos: a liderança de atuar de forma aberta, democrática e inspiradora, motivando as pessoas, buscando a excelência, e promovendo a qualidade as partes interessadas;
- Orientação por Processos e Informações: compreendendo e segmentando o conjunto de atividades e processos da organização que agregam valor as partes interessadas, baseando a tomada de decisão em medição e análise de desempenho;
- Visão de Futuro: compreensão dos fatores que afetam a organização no curto e longo prazo, saber aonde se quer chegar;
- Geração de Valor: alcance de resultados de forma sustentada, aumentando seu valor tangível e intangível;
- Valorização das Pessoas: propiciar as pessoas um ambiente onde se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por intermédio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender;
- Conhecimento sobre do cliente: visa à criação de valor de forma sustentada e o aumento da competitividade;
- Desenvolvimento de Parcerias: atuação conjunta com outras organizações, potencializado competências complementares e buscando benefícios para as partes envolvidas; e

- Responsabilidade Social: relação ética e transparente com todas as partes, ações desenvolvidas com base no desenvolvimento sustentável, preservando os recursos ambientais, culturais, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Os 11 Fundamentos da Excelência são colocados em prática por meio de oito critérios:

- Liderança: onde é abordado o sistema de liderança e o comprometimento dos membros da direção no estabelecimento, disseminação e atualização dos princípios e valores que promovam a cultura da excelência, visualizando as partes interessadas;
- Estratégias e Planos: examina o processo de formulação das estratégias, com ênfase na análise do ambiente interno e externo, inclui também a implementação, a definição de indicadores, o desdobramento de metas e planos e o acompanhamento;
- Clientes: aborda a segmentação de mercado, como identifica e trata as necessidades e expectativas dos clientes, divulga produto e marca, estreita o relacionamento e avalia a satisfação do cliente;
- Sociedade: examina como tem contribuído para o desenvolvimento sustentável e como tem interagido com a sociedade de forma ética e transparente;
- Informações e Conhecimento: aborda a gestão e utilização das informações da organização, das informações comparativas, a gestão dos ativos intangíveis geradores de diferencial;
- Pessoas: examina os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar;
- Processos: analisa os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômicos-financeiros; e
- Resultados: aborda os resultados relevantes da organização, incluindo a análise de tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos níveis de expectativa das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

3. METODOLOGIA

Para realização do presente trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica com os autores de referencia na gestão da qualidade e da gestão educacional, utilizou-se também um estudo de caso com pesquisa documental, relativa ao processo de adequação da gestão ao MEG, em uma escola tem buscado alinhar o modelo desde 2005. A partir dos estudos foram levantadas experiências da organização, com a apresentação dos fatores positivos e negativos

relativos à utilização do modelo, evidenciando como é possível alinhar o MEG a Gestão democrática.

4. RESULTADOS

Os resultados abaixo apresentados referem-se experiência de 5 (cinco) anos de uma Escola na utilização do MEG como modelo de Gestão.

4.1 Fatores que contribuem para a utilização do MEG como modelo de gestão.

De acordo com pesquisa documental realizada os seguintes fatores são destaque na utilização do modelo:

- A melhoria contínua da gestão, a organização ao criar práticas de gestão para alinhar ao MEG é capaz de promover a melhoria contínua que consiste na avaliação sistemática da gestão e a promoção de melhorias;
- As capacitações realizadas, quando uma organização faz adesão ao modelo algumas capacitações são base para implementação, essas capacitações promovem o desenvolvimento das pessoas, fator relevante como reconhecimento e aprimoramento profissional;
- A utilização de um modelo reconhecido mundialmente significa dizer que a organização está traçado o caminho das organizações de classe mundial;
- A realização de Benchmark consiste em uma oportunidade de buscar em outras organizações referencias de processos e de resultados;
- O reconhecimento por parte de outras organizações, por parte do público interno e externo, da imagem da organização; e
- O conhecimento adquirido com avaliações e melhorias realizadas, com benchmark e com o desenvolvimento de novas práticas.

4.2 Fatores que dificultam a utilização do MEG:

Foram observados os seguintes fatores:

- A falta de comprometimento e envolvimento da liderança significa o fracasso da implementação de qualquer modelo de gestão, a principal liderança deve estar engajada para o sucesso;
- A linguagem do instrumento de avaliação é técnica, necessitando de capacitação para o melhor entendimento do mesmo; e
- As organizações focarem ações no operacional, não pensando em uma avaliação sistêmica.

4.3 Quais os aspectos devem ser observados quando da adesão ao MEG:

- Envolvimento da liderança é a mola propulsora do modelo;
- Capacitação da equipe é de fundamental importância para entendimento do modelo;
- Apresentação dos trabalhos a todos os integrantes a participação e o envolvimento das pessoas é a chave para o sucesso;
- Prática dos fundamentos do MEG deve estar internalizada; e
- Focar em resultados é o direcionados do MEG.

4.4 Alinhamento do MEG a Gestão democrática

Ao analisarmos os fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão podemos observar que as dimensões da Gestão Educacional Democrática estão presentes nos mesmos.

Na busca pela adequação do MEG a uma instituição de ensino é necessária algumas adequações e interpretações do instrumento, que podemos realizar: ao analisarmos o critério liderança, podemos considerar como liderança o Diretor, o Presidente da Associação de Pais e Mestres, professores, o importante é definir qual é a liderança da Escola.

Quando analisamos o critério estratégias e planos é necessário definir qual o principal instrumento utilizado para planejar estrategicamente a gestão da escola. No critério clientes, podemos utilizar a figura dos pais e professores, definindo os principais beneficiados com o processo de ensino.

Já no critério sociedade é necessário olhar para a onde está inserida e analisar como tem sido o relacionamento. Em informações e conhecimento é necessário verificar como é tratada a gestão das informações e do conhecimento.

Para análise do critério relativo a processos é necessário que tenha definido quais os processos finalísticos e de apoio.

E por fim no critério resultados são apresentados os resultados das práticas descritas nos critérios anteriormente citados.

5. CONCLUSÃO

O resultado das organizações, segundo Falconi (2009), depende de três fatores fundamentais: liderança, conhecimento técnico e método, sendo que o desenvolvimento dessas três frentes é um trabalho contínuo.

A liderança é o fator mais importante, sem sua aprovação nada acontece, então o primeiro passo é convencer a liderança, apresentando o MEG, abordando seus fundamentos, os critérios de avaliação, a credibilidade, a importância de buscar um modelo gestão de organizações “classe mundial”.

O conhecimento técnico é outro fator a ser considerado, esse envolve não só o conhecimento do modelo, mas todo o conhecimento dos profissionais que trabalham na escola, o conhecimento é o que garante que ocorrerá a melhoria contínua.

O método, como caminho a ser seguido, neste trabalho é o preconizado pelo MEG, que consiste na avaliação da gestão com base em oito critérios de excelência e na confecção de um plano de melhoria. A sustentação do modelo é baseada no ciclo PDCA, que é caracterizado pelo P representando o planejamento, o D representando a execução, o C representando o controle e o A representando à melhoria contínua.

A utilização do MEG como modelo de gestão proporciona as escolas uma visão integrada de sua gestão, permitindo que apliquem os fundamentos essenciais para busca da excelência no processo educacional, proporcionando a visualização da organização como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente, desenvolvendo a gestão educacional democrática.

A utilização dos critérios de excelência permite que as escolas possam enxergar que o seu sucesso está diretamente relacionado com a capacidade de atender as necessidades e expectativas das partes interessadas no processo de ensino, sendo necessário identificar, entender e desenvolver o processo com base nas informações adquiridas, além disso deve atuar de forma responsável em relação a sociedade e comunidade com a quais interage, buscando contribuir para o desenvolvimento socioambiental.

A liderança baseada nas informações estabelece princípios, desenvolve a prática e a vivência dos fundamentos da excelência, fazendo com que os mesmos faça parte da cultura da organização. Os líderes são ainda, responsáveis pelos resultados das organizações, devendo analisá-los e sempre que necessário executar ações de melhoria, contribuindo com o aprendizado organizacional.

A liderança é responsável pela formulação das estratégias, com intuito de direcionar a organização e seu desempenho. Essas estratégias são desdobradas em todos os níveis no formato de plano de ação. Até este momento tem se o planejamento.

As pessoas devem estar capacitadas e comprometidas, para executar e gerenciar os processos, consolidando a cultura da excelência. Aqui acontece a execução das ações.

Para realizar o controle são mensurados resultados relativos à situação econômica financeira, clientes, pessoas, sociedade, processos e fornecedores. Conclui-se a etapa do controle.

Por fim temos os resultados em forma de informação e conhecimento eu retornam para que sejam executadas ações e buscar o aprendizado organizacional. Fechando o modelo com o aprendizado organizacional.

Depreende-se que o modelo de excelência na gestão é uma ferramenta capaz de proporcionar uma visão sistêmica de qualquer escola que opte por adotá-lo. A descrição das práticas de gestão com base no MEG proporciona um diagnóstico da maturidade da gestão, identificando pontos de correções e melhorias, oferecendo subsídio para a construção de planos de melhoria da gestão, que garante a melhoria contínua. Em suma, os passos percorridos pelas organizações devem ser: capacitação, autoavaliação, identificação de planos de melhorias, e o acompanhamento e medição dos resultados.

6. REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública** – 2010; Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010. 105 p.

Cadernos Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG) / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência).

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder**: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de.; LIMA, Paula Viviane Laudares. **Gestão Integrada da Escola**. Nova Lima: INDG Tecnoogia e Serviços Ltda, 2004.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **A Excelência em Gestão Pública**: A Trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

Lück, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

ROSA, José Paulo da. **Escolas e Qualidade: certificação ISO é importante?** Porto Alegre: Nova Prova, 2008.