

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

VERA LÚCIA MAURO MOHALLEM

**ESTABELECIMENTO DE UM SISTEMA DE
GESTÃO PARA AS SECRETARIAS MUNICIPAIS
DE EDUCAÇÃO FUNDAMENTADO NOS
PRÊMIOS DA QUALIDADE**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de ***Mestre em Engenharia de Produção.***

Orientador: Prof. Carlos Eduardo Sanches da Silva, Dr.

Itajubá, Março de 2005.

MOHALLEM, Vera Lúcia Mauro

M697e Estabelecimento de um sistema de gestão para as secretarias municipais de educação fundamentado nos Prêmios de qualidade / Vera Lúcia Mauro Mohallen. -- Itajubá: UNIFEI, 2004.

213p.; 30cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá, 2004.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches da Silva

1. Sistema de gestão da qualidade 2. Prêmio da qualidade 3. Secretarias municipais de educação 4. Qualidade em educação municipal
I.Silva, Carlos Eduardo Sanches. II. Universidade Federal de Itajubá
III.Título

CDU 658.56:370

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

VERA LÚCIA MAURO MOHALLEM

**ESTABELECIMENTO DE UM SISTEMA DE
GESTÃO PARA AS SECRETARIAS MUNICIPAIS
DE EDUCAÇÃO FUNDAMENTADO NOS
PRÊMIOS DA QUALIDADE**

Dissertação aprovada por banca examinadora em Março de 2005, conferindo a autora o título de ***Mestre em Engenharia de Produção.***

Banca Examinadora:

Prof. Carlos Eduardo Sanches da Silva, Dr.

Prof. Luiz Gonzaga Mariano de Souza

Prof. Dorival Ferreira

Itajubá, Março de 2005

AGRADECIMENTOS

Ao Professor e amigo Carlos Eduardo Sanches da Silva, meu orientador, por acreditar e valorizar a educação municipal, pela dedicação e competência na orientação desta dissertação, dividindo seus conhecimentos comigo e com o grupo de trabalho.

Ao Engenheiro Caio Márcio Becker Soares, examinador sênior e instrutor da banca do PNQ e instrutor do Prêmio Mineiro de Qualidade PMQ pelo profissionalismo e competência ao avaliar os critérios, sub-critério e a sistemática de avaliação do modelo conceitual proposto para as SME, contribuindo significativamente com suas sugestões para o êxito desta dissertação.

À Catiúcia Vieira Lafalon, gestora do sistema de Avaliação do Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade, PGQP, pelas importantes contribuições ao analisar e avaliar os critérios e sistemática de avaliação.

Ao meu marido Fernando, com quem divido todos os meus momentos, pelo carinho, paciência e desprendimento, colocando como prioridade o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus filhos Flávia e Luciano pelo carinho com que acompanharam a minha caminhada durante todo o curso. Em especial agradeço ao meu filho Gustavo, pela presença constante me ajudando em todos os momentos difíceis do curso e a minha filha Fernanda pela importante colaboração em momento significativo do trabalho.

À amiga Simone Angélica Del-Ducca Barbêdo que com carinho e tranquilidade me incentivou e fortaleceu nos momentos de acúmulo de trabalho.

À minha sobrinha e afilhada Suzane pela presença nos momentos mais críticos deste trabalho.

SUMÁRIO

Agradecimentos	<i>iii</i>
Sumário	<i>iv</i>
Resumo	<i>vii</i>
Abstract	<i>viii</i>
Lista de Figuras	<i>ix</i>
Lista de Quadros	<i>x</i>
Lista de Tabelas	<i>xii</i>
Lista de Gráficos	<i>xiv</i>
Lista de Abreviaturas	<i>xv</i>
 1. INTRODUÇÃO	 1
1.1 Considerações Iniciais	1
1.2 Justificativa do Tema	1
1.3 Pressupostos	5
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo Geral	5
1.4.2 Objetivos Específicos	6
1.5 Método de Pesquisa	6
1.6 Pesquisa Quantitativa e Pesquisa Qualitativa	7
1.7 Limitações do Trabalho	8
1.8 Estrutura do Trabalho	8

2. PRÊMIOS DE EXCELÊNCIA E SELEÇÃO DE CRITÉRIOS E SUB-CRITÉRIOS E PONTUAÇÃO	10
2.1 Modelos de Gestão da Qualidade	10
2.1.1 Prêmio Deming	11
2.1.2 Prêmio Malcom Baldrige	15
2.1.3 Prêmio Europeu da Qualidade	22
2.1.4 Prêmio Nacional de Qualidade	28
2.1.5 Prêmio Nacional de Gestão Pública	35
2.2 Seleção dos Critérios	42
2.2.1 Descrição dos Critérios e justificativa de escolha	44
2.2.2 Seleção de Sub-critérios	50
2.3 Pontuação	67
3. ADAPTAÇÃO DOS CRITÉRIOS E SUB-CRITÉRIOS	71
3.1 Introdução	71
3.2 Diretrizes para Elaboração do Questionário	107
4. METODOLOGIA	112
4.1 Referencial Metodológico	112
4.1.1 Natureza da Pesquisa	114
4.1.2 Objetos da Pesquisa	115
4.1.3 Coleta de Dados	115
4.1.4 Análise e Interpretação das Respostas	116
4.2 Desenvolvimento da Pesquisa	116
4.2.1 Apresentação das Secretarias Municipais de Educação	117
4.2.1.1 Secretaria Municipal de Educação de Delfim Moreira	117
4.2.1.2 Secretaria Municipal de Educação de Piranguinho	117
4.2.2 Pesquisa-ação	118
4.2.2.1 Fase Exploratória	118
4.2.2.2 Fase Principal ou da Pesquisa Profunda	121
4.2.3 Desempenho das Secretarias em Relação aos Critérios e Sub-critérios	121
4.2.4 Relatório com Recomendações	132

5. CONCLUSÕES, CONSIDERAÇÕES GERAIS, LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	164
5.1 Conclusões quanto aos Objetivos	164
5.2 Conclusões quanto aos Pressupostos	168
5.3 Considerações Finais	169
5.4 Sugestões para Trabalhos Futuros	170
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	171
ANEXO A – Questionários	177
ANEXO B – Número de alunos Educação infantil – Delfim Moreira	189
ANEXO C – Ocorrência de alunos Ensino fundamental – Delfim Moreira	190
ANEXO D – Gastos do município com educação em relação à arrecadação – Delfim Moreira	191
ANEXO E – Investimentos da SME – Delfim Moreira	192
ANEXO F – Número de alunos Educação infantil – Piranguinho	193
ANEXO G – Ocorrência de alunos Ensino fundamental – Piranguinho	194
ANEXO H – Gastos do município com educação em relação à arrecadação – Piranguinho	195
ANEXO I – Investimentos da SME – Piranguinho	196

RESUMO

Apesar da existência de alguns modelos de Prêmios de Qualidade voltados para a educação, estes atendem parcialmente às peculiaridades das Secretarias Municipais de Educação, principalmente das de município de pequeno porte, onde os recursos são precários, demandando maior esforço para implementação de novas tecnologias. Além disso, tem que se considerar que existe uma resistência na educação quanto ao processo de “Qualidade total” devido a sua origem em empresas. As evidências indicam que a implantação de qualquer modelo de gestão para ser consistente e eficaz tem que, em primeiro lugar, ser adequado ao contexto e ao ambiente das organizações e, em segundo, ser desenvolvido para um desempenho eficiente e eficaz. Partindo dessas premissas, esta pesquisa foi estruturada com a natureza prioritariamente qualitativa, utilizando-se do método da pesquisa-ação, do tipo descritivo para a configuração de um modelo de Gestão que fosse ao mesmo tempo um instrumento de auto-avaliação e também capaz de orientar melhorias no sistema de gestão. O objetivo desta dissertação constituiu em “Desenvolver um modelo conceitual de gestão adequado às Secretarias Municipais de Educação, de municípios de pequeno porte, fundamentado nos Prêmios de Excelência”. Dos Prêmios de Excelência que fundamentaram esta pesquisa, foram selecionados os critérios e sub-critérios para compor o modelo conceitual de gestão de excelência para as Secretarias Municipais de Educação. Os critérios foram pontuados de acordo com a sua relevância para a educação. Na sequência, os critérios selecionados foram descritos e adaptados às SME de municípios de pequeno porte. Esses critérios propostos foram submetidos a avaliação de especialistas de Prêmios de Excelência (PNQ, PGQP, PNGP, PMQP) sendo obtidas respostas de um avaliador do PGQP e de um avaliador do PMQ e examinador do PNQ. As sugestões foram incorporadas ao modelo. O modelo proposto foi implementado em duas secretarias nos municípios de Delfim Moreira e Piranguinho, considerados de pequeno porte. A sistemática de avaliação desenvolvida para o modelo foi testada e seus resultados mostraram a evolução do desempenho das secretarias, desencadeando inovações no processo de gestão dessas organizações.

Palavras-chave: Prêmio de Excelência, Secretaria Municipal de Educação, Gestão Educacional..

ABSTRACT

Despite the existence of some kinds of Education Quality Awards, these have not met the peculiarities of the Municipal Education Departments, mainly in small towns, where the resources are scarce, demanding a bigger effort in order to implement new technologies. Besides, the resistance to the Total Quality process due to its business origin should be considered. Evidence show that to have an efficient and constant implementation of any management model it is necessary to be, firstly, suitable to the organization context and environment and, secondly, developed with shared participation of this organization. Only by doing this the necessary motivation for an efficient development can be assured. Taking these premises as a starting point, this research was structured in an essentially qualitative way, using the research-action method going from description to the configuration of a management model which could be both a self-evaluation instrument and able to guide improvements in the management system. The main goal of this dissertation consisted in “Developing a management conceptual model, based in the Excellence Awards, and suitable to the Municipal Education Departments in small towns”. Criteria and sub-criteria were selected from the Excellence Awards in which the research is based to make the management conceptual model of excellence for the Municipal Education Departments. The criteria were rated according to their relevance to education. These criteria were described and adapted to the Municipal Education Departments of small towns. Such criteria were unfolded in requirements and evaluated by Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade (Gaúcho Productivity and Quality Award). The proposed model was implemented in two Municipal Education Departments of towns considered small, Delfim Moreira and Piranguinho. The evaluation system developed for the model was applied and it showed the improvement in the Municipal Education Departments performance. The results obtained proved that the model developed for the Municipal Education Departments was efficient and brought innovations in the management process of these organizations.

Key-words: Excellence Award, Municipal Education Departments, Educational Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – O modelo conceitual do prêmio Malcom Baldrige	20
Figura 2.2 – Fundamentos e concepções do Prêmio Europeu	23
Figura 2.3 – Modelo Conceitual do Prêmio Europeu de Qualidade	27
Figura 2.4 – Modelo de Excelência do PNQ	34
Figura 2.5 – Representação do modelo de Excelência em Gestão Pública	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 – Metodologia de pesquisa	7
Quadro 2.1 Parte 1 – Prêmio Deming de Qualidade: Critérios e itens de controle	13
Quadro 2.1 Parte 2 – Prêmio Deming de Qualidade: Critérios e itens de controle	14
Quadro 2.2 Parte 1 – Prêmio Malcom Baldrige: Critérios, sub-critérios, descrição e pontuação	17
Quadro 2.2 Parte 2 – Prêmio Malcom Baldrige: Critérios, sub-critérios, descrição e pontuação.....	18
Quadro 2.2 Parte 3 – Prêmio Malcom Baldrige: Critérios, sub-critérios, descrição e pontuação	19
Quadro 2.3 Parte 1 – Prêmio Europeu: Critérios, sub-critérios, descrição e pontuação ...	24
Quadro 2.3 Parte 2 – Prêmio Europeu: Critérios, sub-critérios, descrição e pontuação ...	25
Quadro 2.3 Parte 3 – Prêmio Europeu: Critérios, sub-critérios, descrição e pontuação ...	26
Quadro 2.4 Parte 1 – PNQ: Critérios, sub-critérios, descrição e pontuação	30
Quadro 2.4 Parte 2 – PNQ: Critérios, sub-critérios, descrição e pontuação	31
Quadro 2.4 Parte 3 – PNQ: Critérios, sub-critérios, descrição e pontuação	32
Quadro 2.4 Parte 4 – PNQ: Critérios, sub-critérios, descrição e pontuação	33
Quadro 2.5 Parte 1 – PNGP: Critérios, sub-critérios, descrição e pontuação	37
Quadro 2.5 Parte 2 – PNGP: Critérios, sub-critérios, descrição e pontuação	38
Quadro 2.5 Parte 3 – PNGP: Critérios, sub-critérios, descrição e pontuação	39
Quadro 2.5 Parte 4 – PNGP: Critérios, sub-critérios, descrição e pontuação	40
Quadro 2.6 – Perfil Organizacional: Seleção de sub-critérios	51
Quadro 2.7 – Liderança: Seleção de sub-critérios	52
Quadro 2.8 – Estratégias e Planos: Seleção de sub-critérios	54
Quadro 2.9 – Foco no Recurso Humano: Seleção de sub-critérios	56
Quadro 2.10 – Gerenciamento de Processo: Seleção de sub-critérios	58
Quadro 2.11 – Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento: Seleção de sub-critérios	60
Quadro 2.12 – Resultados: Seleção de sub-critérios	62
Quadro 2.13 – Foco no Mercado e no Cliente: Seleção de sub-critérios	63

Quadro 2.14 – Parcerias e Recursos: Seleção de sub-critérios	65
Quadro 2.15 – Garantia da Qualidade: Seleção de sub-critérios	66
Quadro 2.16 – Critérios, Sub-critérios e Pontuação – Modelo conceitual SME	68
 Quadro 3.1 Parte 1 – Sub-critérios de Resultados: Comentários e exemplo de indicadores	98
Quadro 3.1 Parte 2 – Sub-critérios de Resultados: Comentários e exemplo de indicadores	99
Quadro 3.2 – Gerenciamento de Parcerias Externas e Gerenciamento de Finanças	104
Quadro 3.3 – Ações de gerenciamento das Construções e Equipamentos	105
Quadro 3.4 – Erros de avaliação de desempenho e sistemática de avaliação – SME	108
Quadro 3.5 – Relação dos Prêmios da Qualidade que receberam critérios e requisitos para avaliação	110
Quadro 3.6 – Recomendações para melhoria – Avaliadores PGQ / PNQ / PMQ	111
 Quadro 4.1 – SME: Dados solicitados e objetivos dos dados	119
Quadro 4.2 – SME de Delfim Moreira	120
Quadro 4.3 – SME de Piranguinho	120
Quadro 4.4 – Desempenho obtido pelas SME “D” e “P”: Análises e considerações	132
Quadro 4.5 Parte 1 – Critérios e recomendações para a SME “D” e “P”	133
Quadro 4.5 Parte 2 – Critérios e recomendações para a SME “D” e “P”	134
Quadro 4.6 Parte 1 - Síntese dos seminários realizados	152
Quadro 4.6 Parte 2 – Síntese dos seminários realizados	153
 Quadro 5.1 – Modelo conceitual das SME	165

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Seleção de Critérios	42
Tabela 4.1 – Pontuação dos Sub-critérios – SME “D” e “P”: Perfil organizacional	122
Tabela 4.2 – Pontuação dos Sub-critérios – SME “D” e “P”: Liderança	123
Tabela 4.3 – Pontuação dos Sub-critérios – SME “D” e “P”: Estratégias e Planos	124
Tabela 4.4 – Pontuação dos Sub-critérios – SME “D” e “P”: Foco no Recurso Humano.	125
Tabela 4.5 – Pontuação dos Sub-critérios – SME “D” e “P”: Gerenciamento de Processos	126
Tabela 4.6 – Pontuação dos Sub-critérios – SME “D” e “P”: Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento	127
Tabela 4.7 – Pontuação dos Sub-critérios - SME “D” e “P”: Resultados	128
Tabela 4.8 – Pontuação dos Sub-critérios - SME “D” e “P”: Foco no Mercado	129
Tabela 4.9 – Pontuação dos Sub-critérios - SME “D” e “P”: Parceria e Recursos	130
Tabela 4.10 – Pontuação dos Sub-critérios – SME “D” e “P” : Garantia da Qualidade	130
Tabela 4.11 – Pontuação critério e sub-critério: Perfil Organizacional	155
Tabela 4.12 – Pontuação critério e sub-critério: Liderança	156
Tabela 4.13 – Pontuação critério e sub-critério: Estratégias e Planos	157
Tabela 4.14 – Pontuação critério e sub-critério: Foco no Recurso Humano	157
Tabela 4.15 – Pontuação critério e sub-critério: Gerenciamento de Processos	158
Tabela 4.16 – Pontuação critério e sub-critério: Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento	158
Tabela 4.17 – Pontuação critério e sub-critério: Resultados	159
Tabela 4.18 – Pontuação critério e sub-critério: Foco no Mercado e no Cliente	160
Tabela 4.19 – Pontuação critério e sub-critério: Parcerias e Recursos	161
Tabela 4.20 – Pontuação critério e sub-critério: Garantia da Qualidade	161
Tabela 5.1 – Resultados Diagnóstico / Pesquisa-ação e Evolução SME Delfim Moreira .	167
Tabela 5.2 – Resultados Diagnóstico / Pesquisa-ação e Evolução SME Piranguinho	167

Tabela A.1 – Perfil organizacional	177
Tabela A.2 Parte 1 – Liderança	178
Tabela A.2 Parte 2 – Liderança	179
Tabela A.3 – Estratégias e Planos	180
Tabela A.4 – Foco no Recurso Humano	181
Tabela A.5 – Gerenciamento de Processo	182
Tabela A.6 – Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento	183
Tabela A.7 Parte 1 – Resultados	184
Tabela A.7 Parte 2 – Resultados	185
Tabela A.8 – Foco no Mercado e no Cliente	186
Tabela A.9 – Parcerias e Recursos	187
Tabela A.10 – Garantia da Qualidade	188

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Critérios com pontuação acima de 40% e abaixo de 20%	131
Gráfico 4.2 – Comparação dos resultados obtidos pelas SME após pesquisa-ação	162
Gráfico B.1 – Número de alunos Educação infantil – Delfim Moreira	189
Gráfico C.1 – Ocorrência de alunos Ensino fundamental – Delfim Moreira	190
Gráfico D.1 – Gastos do município com educação em relação à arrecadação – Delfim Moreira	191
Gráfico E.1 – Investimentos da SME – Delfim Moreira	192
Gráfico F.1 – Número de alunos Educação infantil – Piranguinho	193
Gráfico G.1 – Ocorrência de alunos Ensino fundamental – Piranguinho	194
Gráfico H.1 – Gastos do município com educação em relação à arrecadação – Piranguinho	195
Gráfico I.1 – Investimentos da SME – Piranguinho	196

LISTA DE ABREVIATURAS

AMASP	Associação dos Municípios da Microrregião do Alto Sapucaí
AMM	Associação Mineira de Municípios
EQA	European Quality Award
FEMAM	Federação Mineira de Associações Microrregionais de Municípios
FMM	Finanças dos Municípios Mineiros
GQT	Gestão da Qualidade Total
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	International of Standardization for Organization
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEGP	
PNGP	Prêmio Nacional de Gestão Pública
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
PPA	Plano Plurianual
PQSP	
PQTE	Plano de Qualidade Total em Educação
SME	Secretarias Municipais de Educação

1 – INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

No presente capítulo são descritos os aspectos relacionados ao contexto do desenvolvimento da pesquisa, ou seja, é estabelecida a necessidade de desenvolver um modelo conceitual de gestão educacional, referenciado nos Prêmios da Qualidade para redimensionar e aprimorar o processo de gerenciamento no serviço público. O problema da pesquisa é apresentado, bem como sua justificativa, seus objetivos, pressupostos, a descrição da metodologia utilizada para sua realização, as limitações do trabalho e a estrutura da dissertação.

1.2 Justificativa do Tema

Com o avanço tecnológico e do gerenciamento, o setor industrial tornou-se competitivo e vem se destacando em decorrência da implantação de novos modelos de gestão, com adoção de novos métodos e abordagens atualizadas. Neste cenário, o setor industrial tem buscado o fortalecimento de seu sistema de gestão, com implantação de novos modelos de melhoria contínua e certificação da série ISO 9000.

Nas últimas décadas, com o advento de novas legislações municipais decorrentes do artigo 165 da Constituição Federal que determina a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias e do Plano Plurianual de ação governamental com estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas da administração pública; a Lei federal 10.172/01 que aprova o Plano Nacional de Educação e determina que a partir de sua implantação sejam elaborados os Planos Estaduais e Municipais de Educação; a Lei 9.424/96 que regulamenta a Emenda Constitucional nº 14, que instituiu o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério e dispõe sobre a nova sistemática de redistribuição dos recursos destinados ao Ensino Fundamental; a Lei Complementar 101/00 que institui o regime de gestão fiscal responsável e estabelece normas de finanças públicas em

todas as esferas de governo, o setor público tem voltado sua atenção para mudanças na forma de administrar os bens públicos.

A Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar 101/2000, segundo Garcia (2001), acentua a questão da pressão que os órgãos públicos vêm sofrendo para atuarem com mais eficiência e eficácia na aplicação e controle das receitas públicas.

A eficiência e a eficácia, no controle e na aplicação de recursos públicos, pressupõem um planejamento eficiente, voltado para o sucesso e para resultados. Nas organizações públicas, os resultados vêm associados ao conceito de produtividade. No glossário dos termos utilizados pelos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ, 2003), a produtividade é vista como a eficiência na utilização de recursos. As receitas podem ser incrementadas por melhores aplicações ao mesmo tempo em que os custos podem ser reduzidos pela melhor eficiência no uso do dinheiro público. Por isso, essas organizações precisam avaliar a produtividade de seus processos e a consonância com os objetivos, além de precisar os custos, para que as ações desenvolvidas sejam agregadoras de valor.

Hiene (2002) observa que o objetivo do serviço público não é lucrativo, mas os custos são importantes. A sociedade paga através de impostos pelos serviços que recebe.

Galloway (1998), ao se referir aos recursos públicos, destaca sua importância e afirma que a aplicação de recursos e serviços para o bem público é assunto mais importante no setor público do que no privado.

Na visão de Deming (1990), as organizações públicas deveriam se destacar por serviços bem executados. O setor público deve executar seus serviços com qualidade, atendendo desta forma os objetivos em função dos quais foi instituído como serviço público a ser prestado à sociedade. Essa abordagem sugere ao setor público um novo padrão de gestão voltada para qualidade, produtividade e para resultados. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados.

Paladini (2000) comenta que os aspectos que levam o poder público a discutir qualidade e produtividade, além da reeleição são os relacionados às dificuldades financeiras e ao forte apelo que a qualidade desperta.

No setor público fala-se muito em qualidade, algumas vezes sem entender bem o seu significado. Garvin (1998) comenta que qualidade é um conceito evasivo, difícil de ser definido. Slack; et al (1998) observam que, apesar da revolução da qualidade, não há definições claras ou consensuais da qualidade. Na verdade, parece haver tantas definições de qualidade quanto há pessoas escrevendo sobre elas.

A confusão de definições é exacerbada no setor de serviços pela confiança em percepções de clientes. Galloway (1998) comenta que no setor público a confusão é devido à presença de uma variedade de *stakeholders* que julgam os serviços e ao mesmo tempo, fazem reivindicações.

No setor público educacional os *stakeholders* são os alunos, pais, governo, comunidade escolar e toda sociedade que cada vez mais está questionando a qualidade dos serviços prestados.

O conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho nas organizações. Com a evidente necessidade de uma gestão de qualidade voltada para resultados, mudanças significativas devem ser processadas no sistema organizacional com a finalidade de se estabelecer um novo paradigma no processo de administração existente no setor público educacional.

No sentido de convergir esforços na busca da qualidade, algumas iniciativas de mudanças foram registradas:

Por volta dos anos 80 surge a democratização da gestão educacional com abertura para a participação da comunidade escolar nas decisões que afetavam a organização. Nesta mesma época o Brasil vivia o processo de reinstitucionalização democrática do país.

Em 1990, iniciou-se o Plano da Qualidade Total em Educação (PQTE), relacionado ao Plano Brasileiro de Produtividade e Qualidade. O PQTE deu origem no Estado de Minas Gerais ao “Projeto Piloto de Implementação do Controle da Qualidade Total”, com recursos do Banco Mundial, onde o objetivo era a implantação da Gestão da Qualidade Total – GQT.

Hiene (2002) comenta que as etapas do projeto GQT em Minas Gerais não foram concluídas em sua totalidade, algumas sendo interrompidas antes de sua operacionalização, deixando um vazio no que se refere a um sistema de gestão voltado para melhorias.

Mello (1996) já comentava que as organizações educacionais sempre funcionaram em um padrão onde os programas vêm em “camadas”: nunca se termina um, já põe-se outro no lugar, o qual se sobrepõe outro e outro. É como se a busca pela qualidade tivesse se limitado a camadas de intenções.

O que se percebe no setor público educacional é a descontinuidade no processo de gestão, a falta de entrosamento entre os processos e programas e a ausência de modelo conceitual de gestão adequado às características peculiares do serviço público.

A gestão pela qualidade é uma abordagem que visa à melhoria contínua dos processos gerenciais em busca da eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados à sociedade.

No setor público educacional, a Constituição Federal, artigo 212 determina a aplicação anual, de no mínimo de 18% para União e de 25% para Estados, Distrito Federal e Municípios, das receitas resultantes de impostos. Gerenciar os recursos de forma eficiente e eficaz e transformá-los em bens e serviços é o grande desafio para o Setor Público Educacional, principalmente para os municípios de pequeno porte, onde as informações e tecnologias não são tão acessíveis quanto em grandes metrópoles.

Minas Gerais conta atualmente com 853 municípios (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2003). Os municípios podem ser classificados em pequenos, médios e grandes, considerando três critérios principais: área, população e receita do município.

Dos 853 municípios mineiros, 80% são considerados de pequeno porte segundo o critério de receita Borges e Vilella (1999), percentual expressivo dentro da totalidade dos municípios. Escolheu-se o critério de receita municipal para classificação do porte do município por ser o de maior relevância para o setor público e por ser um fator de desenvolvimento de processos inovadores. Pelo mesmo critério, todos os municípios pertencentes a AMASP, cenário deste trabalho, são considerados de pequeno porte e com secretarias Municipais de Educação semelhantes.

A AMASP, Associação dos Municípios da Microrregião do Alto Sapucaí foi criada em 1971, com objetivo de congregar 16 municípios que compõe uma das 28 Microrregiões de Minas Gerais, formadora da AMM – Associação Mineira de Municípios, que com as associações de outros estados compõe a FEMAM – Federação Mineira de Associações Microrregionais de Municípios.

A AMASP tem por função assessorar as Prefeituras Municipais nos setores Administrativo, Financeiro, Educacional e Jurídico e de prestação de serviços nas áreas de engenharia e terraplanagem, além de organizar e sistematizar programas necessários aos municípios.

Considerando o grande número de municípios de pequeno porte em Minas Gerais, este trabalho poderá referenciar mudanças significativas no processo de gestão educacional do serviço público, podendo ser reaplicado em outros municípios e se tornar *Bechmarking* para outras instituições com estrutura semelhante.

A partir dessa perspectiva, este trabalho coloca um instigante objeto de estudo: o sistema de gestão das Secretarias Municipais de Educação.

O problema fundamental deste trabalho pode ser desdobrado nas seguintes questões:

- Como melhorar a qualidade e produtividade nos sistemas públicos de educação de municípios de pequeno porte?
- Como criar uma sistemática de gestão para as organizações públicas educacionais de municípios de pequeno porte?

1.3 Pressupostos:

P.1 – O modelo conceitual de gestão desenvolvido a partir dos critérios de Excelência dos Prêmios de Qualidade é adequado ao sistema educacional municipal se constitui em instrumento de avaliação.

P.2 – O modelo conceitual, voltado para resultados e referenciado nos Prêmios de Qualidade é capaz de promover melhorias nas Secretarias Municipais de Educação de Municípios de pequeno porte.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Adaptar os modelos clássicos de excelência, propondo e avaliando um modelo conceitual de gestão, adequado às Secretarias Municipais de Educação, fundamentado nos Prêmios de Excelência.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Adaptar e propor a partir de alguns critérios dos Prêmios de Qualidade um modelo de gestão educacional adequado às Secretarias Municipais de Educação de Municípios de pequeno porte.
- Definir uma sistemática de avaliação que possa ser utilizada em Secretarias Municipais de Educação de municípios de pequeno porte.
- Acompanhar a implantação das recomendações identificadas pelo sistema de avaliação proposto.
- Validar e avaliar o modelo conceitual de gestão proposto.

O desenvolvimento de um modelo de gestão para as Secretarias Municipais de Educação de municípios de pequeno porte a partir dos prêmios de qualidade, a seleção e adequação de critérios com pontuação torna-se relevante por registrar e avaliar o sistema de gestão em funcionamento e orientar na busca pela excelência.

Justifica-se, portanto a adequação do modelo conceitual, pois:

1. Embora alguns modelos difundidos possuam critérios voltados para categoria educação, a adequação para atender as especificidades das Secretarias Municipais de Educação do município de pequeno porte torna-se importante pelos motivos já explicitados.
2. Atribuir o sucesso aos resultados obtidos pela organização gera a necessidade de se estabelecer requisitos definidos e sistemática de gestão com metodologia eficiente e eficaz

1.5 Método de Pesquisa

De acordo com Bryman (1989), os principais métodos de pesquisa são: pesquisa experimental (*experimental research*), pesquisa de avaliação ou levantamento (*survey research*), estudo de caso (*case study*) e pesquisa ativa ou pesquisa-ação (*action research*).

Nesse trabalho adotou-se o método de pesquisa-ação com abordagem prioritariamente qualitativa, utilizando em alguns momentos uma abordagem quantitativa. A pesquisa-ação, neste caso, se justifica pela intervenção do pesquisador. O processo de pesquisa, desenvolvido de maneira simultânea com a ação visa tornar a ação mais efetiva, enquanto o pesquisador vai

construindo um corpo de conhecimento. O processo interativo requer ação e pesquisa com colaboração e cooperação entre pesquisador e o grupo do sistema organizacional.

Para Thiollent (1997) a pesquisa-ação consiste em estabelecer uma forma de cooperação entre pesquisadores e usuários para resolverem juntos problemas de ordem social, comunicacional, organizacional ou simplesmente técnica.

Para Coghlan e Coughlan (2002), a pesquisa-ação não só investiga, mas melhora a prática da administração e as competências administrativas.

1.6 Pesquisa Quantitativa e Pesquisa Qualitativa

Nakano e Fleury (1996) mostram que a diferença entre a pesquisa quantitativa e qualitativa reside no fato da qualitativa enfatizar a perspectiva da pessoa que está sendo pesquisada.

Thiollent (1997) comenta que a pesquisa qualitativa utiliza determinadas instruções ou diretrizes. Essas instruções possuem caráter menos rígido que as hipóteses, porém desempenham função semelhante. A substituição das hipóteses por diretrizes não implica que a forma de raciocínio hipotético seja dispensável no decorrer da pesquisa.

Bogdan e Biklen apud Campos e Martins (2003) entendem que a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos, colhidos no contato direto com a situação estudada. Estuda a realidade, em seu contexto natural e procura dar sentido ou interpretar os fenômenos de acordo com os significados que possuem para as pessoas implicadas nesse contexto. O pesquisador qualitativo preocupa-se mais com o processo do que com o produto.

O caráter dessa pesquisa é descritivo. Para Campos e Martins (2003), a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, descrevendo-os, classificando-os e interpretando-os.

O Quadro 1.1 sintetiza a metodologia de pesquisa.

Método	Pesquisa-ação
Abordagem	Prioritariamente Qualitativa
Caráter	Descritivo
Coleta de Dados	Questionários, Entrevistas, Relatórios, Observação direta
Finalidade	Operacional
Técnica de Observação	Direta e Indireta

Quadro 1.1 – Metodologia de Pesquisa

1.7 Limitações do Trabalho

A pesquisa possui as limitações próprias do método de pesquisa escolhido, a pesquisa-ação, que não permite generalizações dos resultados.

O uso do modelo proposto implica na capacitação dos avaliadores.

Apesar das limitações apresentadas, o modelo proposto para as SME pode ser aplicado para auto-avaliação de SME que quiserem aperfeiçoar seu sistema de gestão, utilizando um modelo de referência adequado às peculiaridades do sistema.

1.8 Estrutura do Trabalho

Este estudo está estruturado em capítulos.

No **Capítulo 1:** Faz-se a introdução, com apresentação das justificativas da escolha do tema, dos objetivos, dos pressupostos e a organização do texto.

No **Capítulo 2:** Abordam-se os Prêmios de Excelência: Deming, Malcon Baldrige, Europeu, Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ e o Prêmio Nacional de Gestão Pública – PNGP e seleciona os critérios e sub-critérios para as Secretarias Municipais de Educação – SME, estabelecendo pontuação.

Também como parte da pesquisa bibliográfica, no **Capítulo 3,** descreve-se à adaptação dos critérios dos prêmios e propõe modelo conceitual. Elabora-se sistemática de avaliação e o questionário de avaliação para as Secretarias Municipais de Educação de Municípios de pequeno porte.

No **Capítulo 4:** Apresentam-se a pesquisa-ação e os resultados obtidos. São descritos as observações e os dados coletados durante a pesquisa de campo, e introduzidas às análises e as considerações a respeito da pesquisa-ação, o que conduz às principais conclusões.

As considerações gerais, as conclusões e as propostas para trabalhos futuros estão dispostas no **Capítulo 5.**

Nas **Referências Bibliográficas** são feitas menções às obras citadas ao longo do texto.

Os **Anexos** complementam o conjunto de informações específicas, já que alguns assuntos não foram integralmente descritos no texto, para não interromper a exposição.

Assim, tem-se: **Anexo A**, que contém o questionário de auto-avaliação proposto para as SME; o **Anexo B** com o número de alunos da Educação infantil de Delfim Moreira; o **Anexo C** a aprovação, reprovação, evasão e transferências de alunos de Ensino Fundamental de Delfim Moreira, o **Anexo D** os gastos do município com a educação, de Delfim Moreira; o **Anexo E** investimentos e gastos das SME de Delfim Moreira; o **Anexo F** contém o número de alunos da Educação Infantil de Piranguinho; o **Anexo G** aprovação, reprovação, evasão e transferência de Piranguinho; o **Anexo H** os gastos do município com a educação do município de Piranguinho e o **Anexo I** os investimentos e gastos da SME de Piranguinho.

2. Prêmios de Excelência e Seleção de Critérios e Sub-critérios e Pontuação.

Este capítulo descreve os prêmios Nacionais de Qualidade Deming, Malcolm Baldrige, Europeu, Prêmio Nacional de Qualidade PNQ e o Prêmio Nacional de Gestão Pública PNGP e seleciona os critérios e sub-critérios apresentados em cada modelo conceitual e justifica a importância dos elementos selecionados para as Secretarias Municipais de Educação. Propõe a pontuação para os critérios e respectivos sub-critérios.

2.1. Modelos de Gestão da Qualidade

O Desenvolvimento do conceito da Qualidade Total, enquanto filosofia integrada de gestão motivou muitas empresas a buscarem guias de orientação para a implementação da Qualidade. Neste contexto surgem os prêmios de excelência, nacionais e regionais, com o intuito de promover a Qualidade e servir como modelo de auto-avaliação e melhoria das organizações (ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL – AEP, 2003).

Segundo Uras (1998) vários enfoques para a gestão da qualidade total foram desenvolvidos, sendo atualmente os modelos apresentados nos prêmios nacionais de qualidade considerados o estado da arte da gestão.

Sommer (1999) observa que os modelos dos Prêmios se constituem por critérios de excelência, baseados em valores e conceitos, continuamente analisados e avaliados criticamente, resultando em melhorias e atualizações anualmente incorporadas ao processo.

Na visão da EFQM, European Foundation for Quality Management (2003), os Prêmios estimulam a melhoria da qualidade da gestão das organizações, através de processos estruturados. Assim, cada vez mais vem aumentando o número de organizações de organizações no mundo que vem utilizando os critérios de excelência dos prêmios, introduzindo melhorias em seus sistemas de gestão.

Mohallem e Silva (2003) comentam que mais importante que a premiação é o fato de muitas organizações, que mesmo sem se candidatarem, utilizam os critérios dos prêmios para se auto-avaliarem e orientarem seus esforços para melhorias. Os Prêmios de Excelência desempenham, portanto, papel importante de consolidação e promoção da qualidade.

Os Prêmios Nacionais de Qualidade são fenômenos difundidos a partir dos anos 90. Dentre os existentes, pretende-se destacar o Deming Prize – 1951, Prêmio Japonês da Qualidade; o Malcolm Baldrige National Quality Award – 1987, Prêmio Norte Americano; o European Quality Award – 1991, prêmio da comunidade européia, Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ – 1992, Prêmio Nacional de Gestão Pública – PNGP – 1998, prêmio para as organizações públicas brasileiras.

A apresentação dos Prêmios segue a seguinte estrutura:

- 1 – Histórico / Principais características.
- 2 – Categorias.
- 3 – Valores e Concepções.
- 4 – Critérios.
- 5 – Sub-itens / Desdobramentos dos Critérios / Itens de Controle.
- 6 – Modelo Conceitual.

2.1.1. Prêmio Deming

O Prêmio da Qualidade instituído pela primeira vez no mundo foi o Prêmio Deming de Qualidade – O Deming Prize, em 1951, no Japão, cujo nome é uma homenagem ao professor norte americano W. Edward Deming, que a convite da JUSE – Union of Japanese Scientists and Engineers, estivera no país ministrando palestras e coordenando seminários sobre controle de qualidade e pesquisa de mercado (RUTKOWSKI, 2001).

O modelo do prêmio Deming é centrado na implementação de princípios e técnicas como a análise de processos, métodos estatísticos e círculo da qualidade (ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL, 2003).

Para Hiene (2002) o propósito do Prêmio é disseminar a crença na qualidade pelo reconhecimento da melhoria do desempenho através do sucesso da implantação do CWQC Company – Wild Quality Control ou da Gestão da qualidade, baseado em técnicas de Controle Estatísticos da Qualidade.

A aplicação dos métodos estatísticos e a informação relativa ao processo, visam identificar as variáveis críticas e causas remotas e eliminar problemas.

A instituição do Prêmio Deming possibilitou um avanço tecnológico em sistemas de gestão, uma vez que todas as técnicas mais avançadas fazem parte do critério de avaliação e com isso as organizações estão sempre buscando melhorias nos seus produtos e processos.

O Prêmio Deming é essencialmente prescritivo por designar técnicas e abordagens específicas em seus itens de controle.

O Prêmio abrange cinco categorias:

- 1 - Prêmio Deming para indivíduos.
- 2 - Aplicação do Prêmio Deming.
- 3 - Aplicação do Prêmio Deming para pequenas empresas.
- 4 - Aplicação do Prêmio Deming para divisões.
- 5 - Prêmio Controle da Qualidade para fábricas.

Crítérios

A avaliação das organizações que concorrem a este prêmio abrange 10 critérios com igual peso sobre a pontuação final atribuída. Cada critério desdobra-se em itens de controle.

O Quadro 2.1 apresenta os critérios e os itens de controle do Prêmio Deming da Qualidade.

Crêterios	Itens de Controle
1. Política e Planejamento da Organização	1.1. Gerenciamento, qualidade e controle de qualidade / políticas de gestão; 1.2. Métodos de estabelecimento das políticas; 1.3. Congruência e consistência das políticas; 1.4. Utilização de métodos estatísticos; 1.5. Comunicação e disseminação das políticas; 1.6. Administração e nível de atendimento das políticas; 1.7. Relação com os planejamentos de longo e curto prazo.
2. A organização e sua gestão	2.1. Clareza de autoridade e responsabilidade; 2.2. Conveniência da delegação de autoridade; 2.3. Coordenação interdepartamental; 2.4. Atividades de delegação; 2.5. Utilização do staff; 2.6. Utilização de atividades de controle de qualidade; 2.7. Controle de qualidade / diagnóstico gerencial.
3. Educação e disseminação da qualidade	3.1. Planos e resultados educacionais; 3.2. Conhecimento sobre qualidade e como ela é obtida, e entendimento do controle da qualidade / gestão; 3.3. Educação em métodos e conceitos estatísticos e o grau no qual eles são disseminados; 3.4. Compreensão dos resultados; 3.5. Educação de companhias associadas (especialmente grupos de companhias com relações cliente-fornecedor, fornecedores, empreiteiras e distribuidores). 3.6. Atividades de Círculos de Controle de Qualidade; 3.7. O sistema de melhorias via sugestões e seu status.
4. Obtenção, transmissão e utilização de informação sobre qualidade	4.1. Coleta de informações externas; 4.2. Comunicação interdepartamental; 4.3. Velocidade da comunicação (utilização e computadores); 4.4. Análise do processamento de informações (estatístico) e utilização de informações.
5. Análise	5.1. Seleção de casos importantes e temas para a melhoria; 5.2. Conveniência dos métodos analíticos; 5.3. Utilização de métodos estatísticos; 5.4. Integração co a tecnologia intrínseca da indústria; 5.5. Utilização dos resultados analisados; 5.6. Ações tomadas com base nas sugestões de melhoria.
6. Padronização	6.1. Sistema de padrões; 6.2. métodos de estabelecimento, revisão e cancelamento de padrões; 6.3. Desempenho atual em estabelecer, revisar e cancelar padrões; 6.4. Conteúdo dos padrões; 6.5. Utilização de métodos estatísticos; 6.6. Acumulação de tecnologia; 6.7. Utilização dos padrões.
7. Controle	7.1. Sistemas de gestão para a qualidade e outros elementos relacionados, tais como custo e distribuição (quantidade); 7.2. Pontos de controle e itens de controle; 7.3. Utilização de métodos e conceitos estatísticos, tais como gráficos de controle; 7.4. Contribuição das atividades dos Círculos de Controle de Qualidade; 7.5. Status do controle e gestão de atividades; 7.6. Situações sob controle.

Quadro 2.1 Parte 1 – Prêmio Deming da Qualidade: Crêterios e Itens de controle.

Crêterios	Itens de Controle
8. Garantia da Qualidade	8.1. Métodos de desenvolvimento de novos produtos e serviços (análise e desdobramentos da qualidade, testes de confiabilidade e revisão de projetos); 8.2. Atividades preventivas para segurança e responsabilidade sobre os produtos com problemas; 8.3. Grau de satisfação do consumidor; 8.4. Projeto do processo, análise do processo e controle e melhoria do processo; 8.5. Capabilidade do processo; 8.6. Instrumentação e inspeção; 8.7. Administração de instalações, vendedores, aquisição e prestação de serviços; 8.8. Sistema de garantia da qualidade e seu diagnóstico; 8.9. Utilização de métodos estatísticos; 8.10. Avaliação e auditoria da qualidade; 8.11. Status da garantia da qualidade.
9. Efeitos	9.1. Medida��o dos efeitos; 9.2. Efeitos tangíveis, tais como qualidade, prestação de serviço distribuição, custo, lucro, segurança e meio-ambiente; 9.3. Efeitos intangíveis; 9.4. Conformidade do desempenho atual com os efeitos planejados.
10. Planos Futuros	10.1. Entendimento concreto da situação atual; 10.2. Avaliar para resolução de problemas de falhas; 10.3. Planos para futuras promoções de cargos; 10.4. Relação entre planos futuros e planos de longo prazo.

Quadro 2.1 Parte 2 – Prêmio Deming de Qualidade: Crêterios e Itens de controle.

Miyauchi apud Campos (1992), ao estabelecer comparação entre o Prêmio Deming e o Malcom Baldrige, comenta que o vencedor do Prêmio Deming   toda empresa que suplanta um padrão mínimo de 70 pontos, o tipo de prêmio   um reconhecimento e a ênfase   para o processo.

2.1.2. PRÊMIO MALCOLM BALDRIGE (MBNQA)

Nos EUA, o primeiro prêmio relacionado ao gerenciamento para qualidade foi a medalha Edward, criada pela ASQC – Sociedade Americana de Controle da Qualidade, em 1959.

Em 1987 por iniciativa do NIST – Instituto Nacional de Normas e Tecnologia foi criado o Prêmio Malcolm Baldrige, assim denominado em reconhecimento as grandes contribuições de Baldrige ao propor a administração de qualidade como chave para a prosperidade do país.

Criado por lei pública, o prêmio é o mais alto nível de reconhecimento para o desempenho em excelência que uma organização dos EUA pode receber.

O objetivo do prêmio é aumentar a consciência da necessidade de excelência do desempenho da qualidade pelo compartilhamento de informações entre organizações. (BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD, 2003).

Swyt (1999) ressalta que o Prêmio Malcolm Baldrige provê critérios bem definidos para avaliar e demonstrar a efetividade da organização sob o rótulo da qualidade.

Para Woopert (2000) os critérios do prêmio com foco em resultados, são ferramentas para avaliar o desempenho organizacional, através da combinação de indicadores fundamentais: financeiro, operacional, e satisfação do cliente. O relatório que todo candidato recebe aponta as oportunidades de melhoria, sendo uma importante contribuição para a melhoria global da organização.

Garvin (1992) afirma que o prêmio Malcolm é considerado muito mais que um prêmio para organizações com melhor administração de qualidade, mas um catalisador importante para transformar os negócios americanos.

As categorias de empresas que podem participar do prêmio são:

- Manufatura;
- Serviços;
- Pequenos negócios;
- Educação;
- Saúde.

As categorias Educação e Saúde foram introduzidas, posteriormente, em 1999.

O Prêmio Malcolm assume os seguintes valores e concepções:

- Liderança Visionária;
- Clientes conduzem para excelência;
- Aprendizagem pessoal e organizacional;
- Valorização de funcionários e parceiros;
- Agilidade;
- Foco no futuro;
- Gerenciar para inovação;
- Gerenciamento por fatos;
- Responsabilidade Social;
- Foco nos resultados e criação de valores;
- Perspectiva de sistema.

Estes valores e concepções são a base para integrar os negócios numa estrutura inovadora, voltada para resultados, criando esquema para ação e feedback. Os conceitos e valores estão incorporados nos critérios do prêmio.

Os critérios e seus sub-itens com as respectivas pontuações podem ser usados para planejamento de ação e são descritos no Quadro 2.2:

P - Prefácio: Perfil Organizacional	
P.1 Descrição Organizacional	É uma fotografia da organização, a influência chave de como a organização opera e enfrenta desafios.
P.1 – Desafio Organizacional	Descreve o ambiente de negócios da organização e seu relacionamento com clientes, fornecedores e outros parceiros.
P.2 – Desafio Organizacional	Descreve o ambiente competitivo da organização, com seus desafios estratégicos e seus sistemas para melhoria do desempenho.

Critério	Sub-Critério	Descrição	Pontuação
1. Liderança.		Destaca como seus líderes senhores enfocam os valores, as expectativas de desempenho, as melhorias, as inovações e aprendizagem, bem como os clientes e outros stakeholders. Também aborda a direção da organização e como ela enfoca a responsabilidade social e pública.	120
	1.1 Liderança Organizacional	Descreve como os líderes senhores dirigem e controlam o sistema da organização e ainda como os líderes senhores examinam o desempenho organizacional.	70
	1.2 Responsabilidade Social	Descreve como a organização enfoca a responsabilidade pública e ao mesmo tempo assegura um comportamento ético e boas práticas de cidadania.	50
2. Planejamento Estratégico		Aborda a forma como a organização desenvolve os objetivos estratégicos e planos de ação. Aborda como os objetivos estratégicos são escolhidos e como é medido o seu progresso.	85
	2.2 Desenvolvimento da Estratégia	Aborda como a organização estabelece os objetivos estratégicos e como ressalta sua posição competitiva, seu desempenho e o sucesso futuro.	40
	2.2 Desdobramento Estratégico	Aborda como a organização converte os objetivos estratégicos em planos de ação. Relata os indicadores de desempenho, projetando o desempenho futuro da organização através desses indicadores.	45
3. Foco no Mercado e Cliente		Refere-se a como a organização determina requisitos, expectativas e preferências de mercado e cliente. Aborda como a organização constrói o relacionamento com o cliente e determina os fatores chave de liderança para aquisição e retenção dos clientes, através da satisfação e da lealdade para expansão dos negócios.	85
	3.1 Conhecimento do Mercado e do Cliente	Aborda como a organização determina os requisitos, expectativas e preferências de cliente e de mercado para assegurar a relevante continuidade de seus produtos e serviços e para desenvolver novas oportunidades.	40
	3.2 Satisfação e Relacionamento com Clientes	Busca-se conhecer como a organização constrói o relacionamento para conquistar a satisfação e a retenção de clientes, incrementando a lealdade para desenvolver novas oportunidades. Descreve como a organização determina a satisfação do cliente.	45

Quadro 2.2 Pt 1 – Prêmio Malcolm Baldrige: Critérios, Sub-critérios, Descrição e Pontuação.
Fonte: Baldrige National Quality Program (2003).

Critério	Sub-Critério	Descrição	Pontuação
4. Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento		Examina como a organização seleciona, analisa, gerencia e melhora os dados, a informação e vantagem de conhecimento.	90
	4.1 Medidas e Análise do Desempenho Organizacional	Descreve como a organização mede, analisa, alinha e melhora os dados de desempenho, promovendo a informação em todos os níveis e em toda as partes da organização.	45
	4.2 Informação e Gerenciamento do Conhecimento	Aborda como a organização assegura a qualidade e a viabilidade de dados e informação para empregados, fornecedores, parceiros e clientes.	45
5. Foco no Recurso Humano		Aborda o sistema de trabalho da organização, através da motivação e aprendizagem, tornando possível ao empregado desenvolver e utilizar seu potencial completo, em alinhamento com plano de ação e objetivo global da organização.	85
	5.1 Sistema de Trabalho	Aborda como o trabalho da organização e o trabalho dos empregados permitem a organização alcançar crescimento e desempenho. Descreve como a progressão na carreira e as práticas da força de trabalho dos empregados se relacionam com a possibilidade da organização alcançar grande desempenho.	35
	5.2 Motivação e Aprendizagem dos Empregados	Enfoca como a educação dos empregados, treinamento e desenvolvimento de carreira suportam o alcance do objetivo global, contribuem para o desempenho da organização e constroem conhecimentos, habilidades e capacidades no empregado.	25
	5.3 Satisfação e bem estar dos empregados	Aborda como a organização mantém um ambiente de trabalho e apóia clima que contribui para o bem estar, satisfação e motivação de todos empregados.	25
6. Gerenciamento de Processos		Examina os aspectos chave da administração de processos, incluindo produtos, serviços e processos de negócios para produzir valor organizacional e para aprovação dos processos pelo cliente.	85
	6.1 Processo de Criação de Valores	Aborda a maneira como a organização identifica e administra os processos chaves para produzir valor para o cliente e alcançar sucesso e crescimento nos negócios.	50
	6.2 Processos de Apoio	Diz respeito à forma como a organização gerencia seus processos chaves que apóiam a criação de valores.	35

Quadro 2.2 Pt 2 – Prêmio Malcolm Baldrige: Critérios, Sub-critérios, Descrição e Pontuação.
Fonte: Baldrige National Quality Program (2003).

Critério	Sub-Critério	Descrição	Pontuação
7. Resultado dos Negócios		Examina as melhorias de desempenho da organização nas áreas de negócios, satisfação do cliente, resultados de recursos humanos, do desempenho operacional e da responsabilidade social.	450
	7.1 Resultado Focado no Cliente	Síntese dos resultados da organização com foco no cliente, incluindo a satisfação e o valor percebido por ele. Refere-se a resultados de grupos de clientes e apropriação de seguimento de mercado. Inclui a apropriação de dados comparativos.	75
	7.2 Resultados de Serviços e Produtos	Síntese dos resultados do desempenho de serviços e produtos da organização, bem como, do conjunto de produtos, grupos de clientes e segmento de mercado. Inclui a apropriação dos dados comparativos.	75
	7.3 Resultados de Mercado e Financeiro	Sintetiza os resultados de desempenho da posição da organização no mercado financeiro, assim como, a conquista dos segmentos do mercado.	75
	7.4 Resultados de Recursos Humanos	Sintetiza os resultados dos recursos humanos, incluindo desempenho do sistema de trabalho, satisfação, bem estar, desenvolvimento e aprendizagem dos empregados, seguido de resultados da força de trabalho e de diferentes tipos e categorias de empregados, incluindo a apropriação de dados comparativos.	75
	7.5 Resultado da Eficácia Organizacional	Sintetiza o resultado do desempenho operacional da organização, que contribui para o alcance da eficácia organizacional, seguido de resultados de grupos de produtos e apropriação do segmento de mercado.	75
	7.6 Resultado do Governo e Responsabilidade Social	Síntese dos resultados de governo e responsabilidade social da organização, incluindo evidências de contabilidade fiscal, comportamento ético, conformidade legal e cidadania organizacional, seguidos da apropriação dos resultados de unidade de negócios. Inclui adequação de dados comparativos.	75

Quadro 2.2 Pt 3 – Prêmio Malcolm Baldrige: Critérios, Sub-critérios, Descrição e Pontuação.
Fonte: Baldrige National Quality Program (2003).

A Figura 2.1 Estrutura do Critério Baldrige para desempenho de excelência: Uma perspectiva de sistema mostra a estrutura interligando as sete categorias.

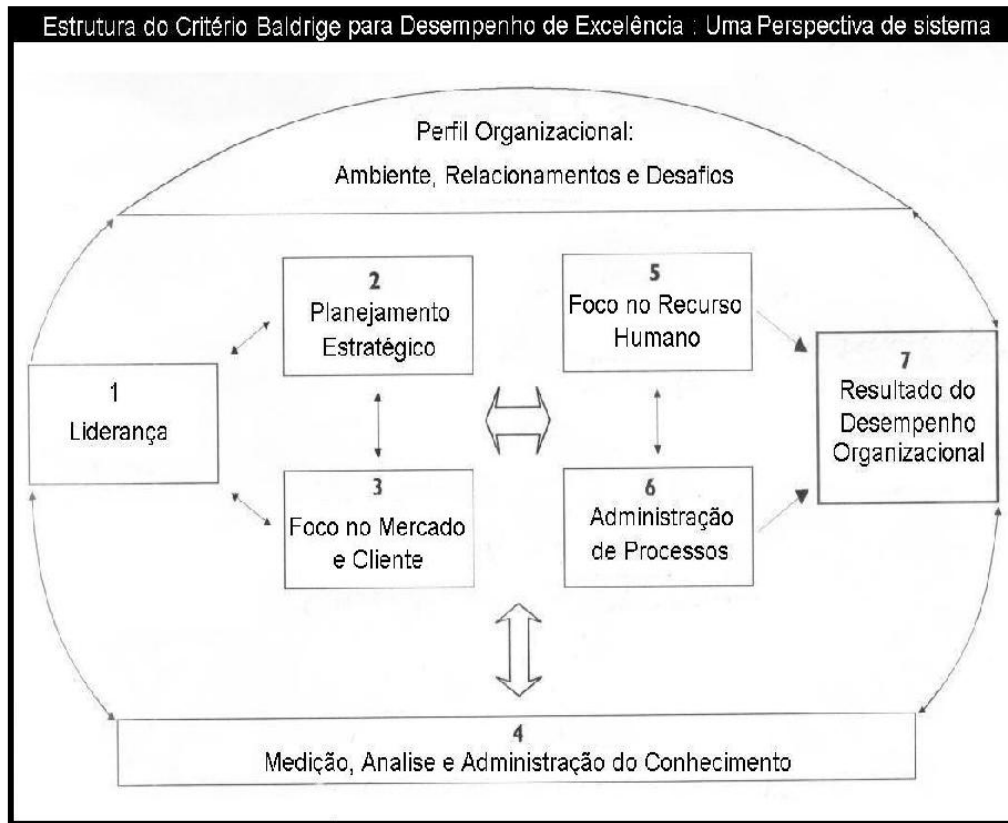


Figura – 2.1 Modelo conceitual do prêmio Malcolm Baldrige.
Fonte: Baldrige National Quality Program (2003).

No topo da figura, o perfil organizacional se apresenta como conjunto de contexto para a organização operar seu ambiente, trabalhando o relacionamento e desafios estratégicos que servem como guia para o gerenciamento do sistema de desempenho organizacional.

No centro da figura o sistema de operação é composto por seis categorias que definem as operações e os resultados que podem ser alcançados.

Liderança (categoria 1), planejamento estratégico (categoria 2), é foco no mercado e cliente (categoria 3) representam a tríade da liderança. Estas categorias enfatizam a importância do foco da liderança nas estratégias do mercado e no cliente. Assim os líderes, senhores da direção organizacional procuram oportunidades futuras para sua organização.

Foco no recurso humano (categoria 5), gerenciamento de processo (categoria 6) é resultado de negócios (categoria 7) representam a tríade de resultados. Os empregados acompanham os processos chave de trabalho da organização que produzem resultados de negócios.

Todas ações são direcionadas para resultados, que recebeu a maior pontuação – 450 pontos, distribuídos entre resultados de desempenho operacional e interno, financeiro, de serviços e produtos, e de cliente, incluindo resultados de responsabilidade social e de recursos humanos.

A seta horizontal, no centro da estrutura, liga a tríade liderança com a tríade resultados, uma ligação criteriosa para o sucesso organizacional. Além disso, a seta do meio da figura indica o relacionamento entre liderança (categoria 1) e resultado de negócios (categoria 7). As duas cabeças das setas indicam a importância do feedback no desempenho efetivo no sistema de gerenciamento.

Medidas, análises e administração do conhecimento (categoria 4) são considerados os pontos críticos da administração efetiva do sistema de organização e são baseado em fatos para melhoria do desempenho e da competitividade. Medidas, análise e conhecimento servem como fundamento para o desempenho do sistema de administração.

Flynn e Saladin (2001) comentam que a estrutura do Baldrige emergiu como um guia para a administração de qualidade e como modelo de prêmio internacional, no qual, numerosos estados se baseiam.

A estrutura do Baldrige mostra as práticas que conduzem para os resultados desejados e os pesos atribuídos evidenciam a importância de cada critério e dos respectivos sub-critérios.

2.1.3. O Prêmio Europeu da Qualidade (EQA)

A European Foundation for Quality Management foi criada em 1988 por presidentes de catorze maiores companhias da Europa – Bosch, Bt, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Eletrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Suzer, Volkswagen com o endosso da comissão européia. A impetuosidade da administração desta poderosa rede de trabalho, que atualmente conta com oitocentos membros, tinha necessidade de desenvolver uma estrutura européia para melhoria da qualidade na linha do modelo Malcolm no USA e do Deming Prize no Japão. Ambos os prêmios tinham demonstrado qualidade nos serviços de manufatura nas organizações que os usavam.

A EFQM tem a função de pesquisar e atualizar o modelo europeu com as contribuições de boas práticas testadas em milhares de organizações dentro e fora da Europa. Deste modo é assegurado um modelo dinâmico e com linha de pensamento de administração sempre atualizada. O modelo de Excelência EFQM é uma estrutura amplamente usada nas organizações da Europa e tem se tornado a base para a maioria dos Prêmios de Qualidade nacional e regional.

Em setembro o EQA foi estendido para incluir setor público e organizações voluntárias (McADAM e WELSH, 2000).

As organizações do setor público e privado estão usando cada vez mais o modelo do Prêmio Europeu como auto-avaliação e como parte do processo de planejamento para melhorar resultados (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, 2003).

O Modelo de Excelência - EFQM é uma estrutura não prescritiva por reconhecer que há muitas maneiras de alcançar a excelência.

O Prêmio Europeu cobre quatro categorias de premiação:

1. Grandes Organizações e Unidades de Negócios;
2. Unidades Operacionais;
3. Setor Público;
4. Pequenos e Médios empreendimentos;
 - Independentes
 - Subsidiárias

A Figura 2.2 mostra a interação entre os fundamentos e Concepções de Excelência do Prêmio Europeu.



Figura – 2.2 Fundamentos e Concepções do Prêmio Europeu.
Fonte: European Quality Award (2003).

O Quadro 2.3 apresenta os critérios e sua descrição, os sub-critérios e sua respectiva pontuação.

Critérios	Sub-Critérios	Descrição	Pontuação
1. Liderança		Os líderes excelentes desenvolvem e facilitam o alcance da missão e da visão, enfatizando os valores organizacionais e os requisitos do sistema para alcançarem sucesso e implementar ações. Durante períodos de desafios os líderes excelentes guardam constância de propósitos. Havendo necessidade, esses líderes são capazes de responder aos desafios, mudando os rumos da organização, inspirando outros a segui-los.	100
	1.a Líderes desenvolvem a missão, visão, valores e são modelos no papel da cultura de excelência.		20
	1.b Líderes estão pessoalmente envolvidos em assegurar que o sistema de gestão da organização seja desenvolvido, implementado e continuamente melhorado.		20
	1.c Líderes interagem com clientes, parceiros e representantes da sociedade.		20
	1.d Líderes reforçam a cultura de excelência com as pessoas da organização.		20
	1.e Líderes identificam e defendem as mudanças organizacionais.		20
2. Políticas e Estratégias		As organizações excelentes implementam sua missão e visão para desenvolver estratégia focada em <i>stakeholders</i> e fazem relatório de mercado e dos setores que operam políticas e planos. Objetivos e processos são desenvolvidos para transmitir as estratégias.	80
	2.a Políticas e Estratégias são baseadas em necessidades e expectativas presentes e futuras dos <i>stakeholders</i> .		20
	2.b Políticas e Estratégias são baseadas na informação para medidas de desempenho, pesquisa, aprendizagem e atividades externas relacionadas.		20
	2.c Políticas e Estratégias são comunicadas e desenvolvidas através de uma estrutura de processos chaves.		20
	2.d Política e estratégias são comunicadas e desenvolvidas através de uma estrutura de processos chave.		20

Quadro 2.3 Parte 1 – Prêmio Europeu: Critérios, Sub-critérios, Descrição e Pontuação.
Fonte: European Foundation for Quality Management (2003).

Crêterios	Sub-Crêterios	Descrição	Pontuação
3. Pessoas		Organizações excelentes administram, desenvolvem e realçam o potencial de seus indivíduos e pessoas, baseando-se no plano organizacional, promovendo a imparcialidade e a melhoria das pessoas. Elas preocupam em comunicar, rever e reconhecer um caminho que motive o <i>staff</i> a construir conhecimento para o benefício da organização.	90
	3.a Recursos Humanos são planejados, administrados e melhorados.		18
	3.b A competência e o conhecimento das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados.		18
	3.c Pessoas são envolvidas e melhoradas.		18
	3.d Pessoas e organização têm diálogo		18
	3.e Pessoas são recompensadas, reconhecidas e recebem atenção da organização.		18
4. Parcerias e Recursos		Os planos das organizações de excelência administram parceiros externos, fornecedores internos de forma a suportar politicamente e estrategicamente os processos de operação efetiva. Durante o planejamento a organização administra parceiros e recursos, equilibrando a corrente de necessidades futuras, a comunicação e o ambiente da organização.	90
	4.a Parceiros externos são administradores.		18
	4.b Finanças são administradas.		18
	4.c Construção, equipamentos e materiais são administrados.		18
	4.d Tecnologias são administradas.		18
	4.e Informação e conhecimento são administrados		18

Quadro 2.3 Parte 2 – Prêmio Europeu: Crêterios, Sub-cr terios, Descrição e Pontuação.
 Fonte: European Foundation for Quality Management (2003).

Crêterios	Sub-Crêterios	Descrição	Pontuação
5. Processos		Projetos excelentes da organização são administrados e melhoram inteiramente a satisfação, gerando crescente valor para clientes e outros <i>stakeholders</i> .	140
	5.a Processos são sistematicamente projetados e administrados.		28
	5.b - Processos são melhorados, usando inovações para satisfazer e agregar valor para clientes e outros <i>stakeholders</i> .		28
	5.c - Produtos e serviços são projetados e desenvolvidos baseados nas expectativas e necessidades dos clientes.		28
	5.d - Produtos e serviços são produzidos, transmitidos e servidos.		28
	5.e -Relacionamento com cliente são administrados e melhorados.		28
6. Resultado de Clientes		Medidas abrangentes nas organizações de Excelência atingem resultados excepcionais com os respectivos clientes.	200
	6.a Medidas e percepção.		150
	6.b Indicadores de desempenho.		50
7. Resultado de Pessoas		Medidas abrangentes, nas organizações de excelência atingem resultados excepcionais em relação às pessoas.	90
	7.a Medidas e percepção.		67,5
	7.b Indicadores de desempenho.		22,5
8. Resultados na Sociedade		Organizações excelentes medem de forma abrangente e atingem resultados excepcionais a respeito da sociedade.	60
	8.a Medidas e percepção.		15
	8.b Indicadores de desempenho.		45
9. Resultado de Desempenho		Resultados são definidos e medidos pela organização, combinando políticas e estratégias.	150
	9.a Resultados de desempenho.		75
	9.b Indicadores de desempenho.		75

Quadro 2.3 Parte 3 – Prêmio Europeu: Crêterios, Sub-c terios, Descrição e Pontuação.
Fonte: European Foundation for Quality Management (2003).

A estrutura do modelo é baseada em nove critérios, cinco desses critérios são meios ou facilitadores e recebem 50% da pontuação e cinco são resultados, aos quais são atribuídos os 50% restantes da pontuação. O valor dos pontos do prêmio europeu soma um total de 1000 pontos. Os critérios “meios” cobrem como são as organizações. Os resultados cobrem o que as organizações alcançam.

Os meios levam os resultados e o feedback ajuda a melhorar os resultados.

Resultados com desempenho excelente a respeito dos clientes, pessoas e sociedade são alcançados através da condução das políticas e estratégias, transmitida através de parceiros, pessoas, recursos e processos.

As setas enfatizam a natureza dinâmica do modelo. Inovação e aprendizagem melhoram os meios que por sua vez, melhoram os resultados.

O modelo conceitual do Prêmio Europeu de Qualidade é apresentado na figura 2.3.

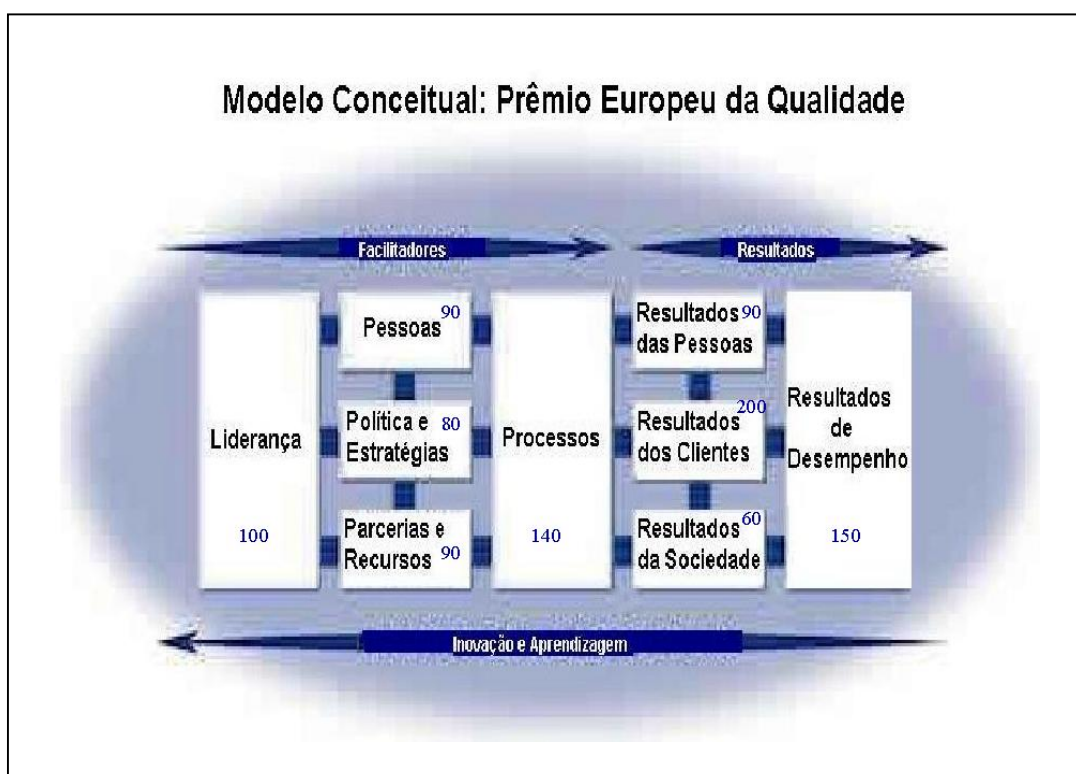


Figura – 2.3 Modelo Conceitual do Prêmio Europeu de Qualidade.
Fonte: European Foundation for Quality Management (2003).

2.1.4. Prêmio Nacional de Qualidade

A Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade foi instituída em 11 de Outubro de 1991, sendo uma entidade privada sem fins lucrativos, criada a partir da contribuição de 39 organizações públicas e privadas que acreditaram nos benefícios que o PNQ poderia proporcionar ao país.

Para apoiar o esforço de modernização da indústria brasileira, foi lançado no início da década de 90, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP, visando a melhoria dos níveis de produtividade, confiabilidade e qualidade de bens e serviços nacionais.

Como parte do então subprograma I do PBQP nasceu o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, um reconhecimento na forma de troféu a excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil.

Seguindo os critérios de excelência do PNQ, uma organização pode modelar seu sistema de gestão e realizar uma auto-avaliação. Os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional de Qualidade constituem-se em uma ferramenta poderosa para as organizações medirem suas performances, sendo também um modelo sistêmico de gestão adotada por inúmeras organizações que buscam alcançar níveis de desempenho compatíveis com os padrões internacionais considerados de classe mundial.

O PNQ é aberto aos tipos de empresas definidos abaixo:

- Grandes empresas - organizações que possuem mais de 500 pessoas na força de trabalho.
- Médias empresas - organizações que possuem entre 51 e 500 pessoas na força de trabalho.
- Pequenas e micro-empresas - organizações que possuem 50 ou menos pessoas na força de trabalho.
- Órgãos da Administração Pública Federal e Estadual - poderes executivos, legislativo e judiciário.
- Organizações de direito privado sem fins lucrativos.

Os fundamentos da excelência que servem de referencial para os critérios do PNQ são os seguintes:

- Liderança e constância de propósitos.
- Visão de futuro.
- Foco no cliente e no mercado.
- Responsabilidade social e ética.
- Decisões baseadas em fatos.
- Valorização das pessoas.
- Abordagem por processos.
- Foco nos resultados.
- Inovação.
- Agilidade.
- Aprendizagem Organizacional.
- Visão sistêmica.

Os critérios de excelência e respectivos sub-critérios são apresentados e descritos no Quadro 2.4, com as respectivas pontuações.

Crítérios	Sub-Crítérios	Descrição	Pontuação
1. Liderança		Pressupõe o comprometimento dos membros da alta direção no estabelecimento, na disseminação e na atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura de excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas.	100
	1.1 Sistema de Liderança	Aborda a forma como a liderança é exercida, como está estruturada e como interage com as partes interessadas.	30
	1.2 Cultura de Excelência	Diz respeito a maneira como são estabelecidos os valores e as diretrizes organizacionais que orientam o processo na busca da excelência do desempenho, atendendo as partes interessadas.	40
	1.3 Análise Crítica do Desempenho Global	Refere-se a como é analisado criticamente o desempenho global da organização incluindo a avaliação do progresso em relação às estratégias e aos planos de ação para apoiar a tomada de decisão.	30
2. Estratégias e Planos		Aborda o processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar as ações e maximizar o desempenho. Inclui como as estratégias e os planos de ação são estabelecidos e desdobrados e comunicados por toda organização.	90
	2.1 Formulação das Estratégias	Aborda como a organização formula suas estratégias, acompanha, controla e avalia a implementação dessa prática.	30
	2.2 Desdobramento das Estratégias	Refere a forma como a organização desdobra suas estratégias e acompanha a implementação dos principais planos de ação resultantes do processo de desdobramento.	30
	2.3 Planejamento da Medição do Desempenho	Busca-se conhecer como a organização define e implementa o sistema de medição do desempenho e como estabelece metas, a fim de garantir a avaliação dos resultados relacionados com os objetivos e estratégias.	30

Quadro 2.4 Parte 1 – PNQ : Crítérios, Sub-Crítérios, Descrição e Pontuação.

Fonte: Prêmio Nacional da Qualidade (2003).

Critérios	Sub-Critérios	Descrição	Pontuação
3. Clientes		Enfatiza a maneira como a organização identifica, analisa, compreende e antecipa a necessidade dos clientes e do mercado, divulgando seus produtos e estreitando o relacionamento. Inclui como a organização mede a satisfação e fidelidade dos clientes.	60
	3.1 Imagem e Conhecimento do Mercado	Aborda como a organização analisa e compreende as necessidades atuais e potenciais dos clientes e do mercado, buscando novas oportunidades. Destaca como a organização divulga seus produtos, marcas e melhorias de forma a fortalecer sua imagem positiva e ser conhecida no mercado.	30
	3.2 Relacionamento com Clientes	Descreve como a organização gerencia as reclamações ou sugestões e constrói relacionamentos para manter as atividades atuais e desenvolver novas oportunidades.	30
4. Sociedade		Aborda a forma como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente e como contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável, minimizando impactos.	
	4.1 Responsabilidade Sócio-Ambiental	Trata da forma que a organização gerencia os impactos de seus produtos e atividades sobre os ecossistemas e a sociedade.	
	4.2 Ética e Desenvolvimento Social	Aborda a maneira como a organização gerencia os seus negócios de maneira ética e transparente, considerando e incorporando ao planejamento os interesses da sociedade, buscando tornar-se parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social.	
5. Informação e Conhecimento		Enfoca a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual.	60
	5.1 Gestão das Informações da Organização	Aborda como a organização gerencia as informações necessárias para apoiar a tomada de decisões.	20
	5.2 Gestão das Informações Comparativas	Trata da forma como a organização gerencia as informações comparativas pertinentes e necessárias para a tomada de decisões. Trata como as melhorias e inovação dos processos e das práticas de gestão são gerenciadas para melhorar a competitividade.	20
	5.3 Gestão do Capital Intelectual	Aborda a forma como a organização identifica, mede, desenvolve, mantém, protege e compartilha seu capital intelectual.	20

Quadro 2.4 Parte 2 – PNQ : Critérios, Sub-Critérios, Descrição e Pontuação.
 Fonte: Prêmio Nacional da Qualidade (2003).

Crítérios	Sub-Crítérios	Descrição	Pontuação
6. Pessoas		Enfoca como as organizações proporcionam condições de desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõe a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Enfoca o ambiente de trabalho e o clima organizacional para a condução da excelência do desempenho.	90
	6.1 Sistema de Trabalho	Aborda como a organização estrutura o trabalho, os cargos, os métodos de contratação e seleção de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos para estimular o alcance das metas e consolidar a cultura de excelência.	30
	6.2 Capacitação e Desenvolvimento	Trata da forma de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento da força de trabalho. Aborda como os métodos utilizados apóiam a obtenção de estratégias, criando competências e contribuindo para a melhoria de desempenho.	30
	6.3 Qualidade de Vida	Abrange a identificação dos fatores relativos ao ambiente de trabalho, ao clima organizacional e como estes fatores são avaliados e utilizados para assegurar o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas.	30
7. Processos		Aborda os principais aspectos da gestão de processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente e a execução e entrega do produto e os processos de apoio relacionados ao fornecedor.	90
	7.1 Gestão de processos relativos ao produto	Trata da forma como a organização gerencia os processos relativos ao produto, tais como, projeto de produtos e processos de produção.	30
	7.2 Gestão de processo de apoio	O enfoque é para a forma como a organização gerencia os principais processos de apoio.	20
	7.3 Gestão de processos relativos a fornecedores	Trata da forma que a organização gerencia as interações e os principais processos relacionados aos fornecedores.	20
	7.4 Gestão Econômico-Financeira	Diz respeito ao gerenciamento econômico-financeira pela organização, detalhando como são gerenciados os elementos relacionados a sustentabilidade econômica do negócio, considerando os aspectos financeiros e a capitalização necessária às estratégias de crescimento.	20

Quadro 2.4 Parte 3 – PNQ : Critérios, Sub-Critérios, Descrição e Pontuação.
 Fonte: Prêmio Nacional da Qualidade (2003).

Crítérios	Sub-Crítérios	Descrição	Pontuação
8. Resultados		Aborda a evolução do desempenho da organização em relação aos clientes, mercados, situação financeira, pessoas, fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e organizacionais.	450
	8.1 Resultados relativos ao clientes e ao mercado	Refere-se aos resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos clientes e aos mercados, incluindo informações dos concorrentes e informações comparativas.	100
	8.2 Resultados Econômico-Financeiros	Refere-se aos resultados relativos aos principais indicadores de desempenho, relativos à situação financeira.	100
	8.3 Resultados relativos às pessoas	Enfoca os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos às pessoas com a inclusão das informações comparativas.	60
	8.4 Resultados relativos aos fornecedores	Envolve os resultados relativos aos principais indicadores de desempenho relativos aos fornecedores com informações comparativas pertinentes.	30
	8.5 Resultados dos processos relativos ao produto	Refere-se aos resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos produtos e processos, incluindo as informações comparativas pertinentes.	80
	8.6 Resultados relativos à sociedade	Aborda os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à sociedade, incluindo as informações comparativas pertinentes.	30
	8.7 Resultados dos processo de apoio e organizacionais	Diz respeito aos resultados dos principais indicadores de desempenho dos processos de apoio e organizacionais relatando os níveis atuais e as tendências e incluindo as informações comparativas.	50

Quadro 2.4 Parte 4 – PNQ : Crítérios, Sub-Crítérios, Descrição e Pontuação.
Fonte: Prêmio Nacional da Qualidade (2003).

O modelo de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ é apresentado abaixo, na Figura 2.4.

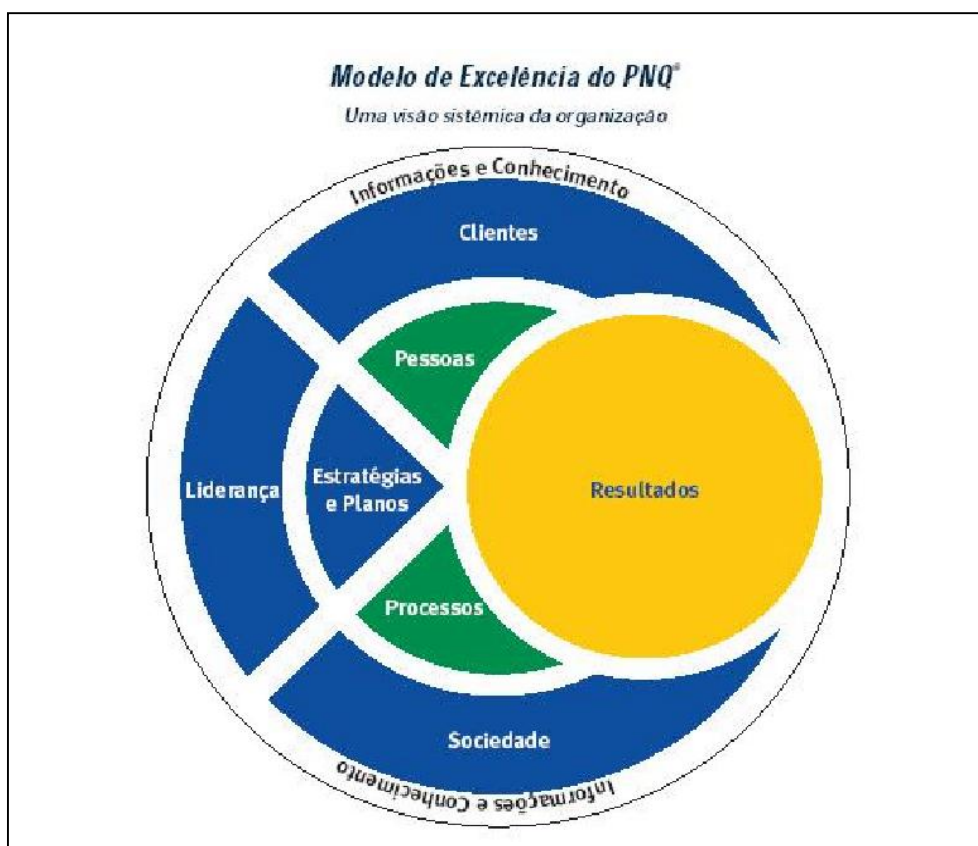


Figura 2.4 – Modelo de Excelência do PNQ.
Fonte: Prêmio Nacional da Qualidade (2003).

O modelo de Excelência do PNQ simboliza um modelo de relacionamento entre a organização, numa visão sistêmica.

O PNQ ao descrever o modelo, enfatiza que a sobrevivência e o sucesso da organização estão diretamente relacionados a sua capacidade de identificar e atender as necessidades e expectativas de seus clientes e sociedade, para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando valor necessário para conquistar e reter clientes.

Os critérios Liderança, clientes, sociedade, estratégias e planos referem-se à etapa do Planejamento (P) Plan, do ciclo do PDCA.

Pessoas e processos correspondem a etapa de execução (D) do PDCA.

Para efetivar a etapa do controle (C) Check, o critério Resultados apresenta-se como grande orientador para o acompanhamento do desempenho.

Os resultados em forma de informações e conhecimento retornam para toda organização para que esta possa tomar ações e buscar o aprendizado organizacional. Informações e conhecimento representam a inteligência da organização. Esta fase corresponde a (A) action, do ciclo do PDCA.

2.1.5 Prêmio Nacional de Gestão Pública

O Prêmio Nacional de Gestão Pública – PNGP, instituído em 03 de Março de 1998 é uma das ações estratégicas do Programa da Qualidade no serviço público PQSP. Sua finalidade é reconhecer e premiar as organizações públicas que comprovarem alto desempenho institucional, evidenciando melhorias em direção as inovações, redução de custos, qualidade de serviços e satisfação do cliente mediante avaliação de desempenho institucional compatível com a faixa de reconhecimento e premiação.

O processo de premiação gera benefícios para as organizações candidatas que ao participarem recebem avaliação de sua gestão feita por uma banca de especialistas em gestão pública e passam a dispor de mecanismos capazes de manter e estimular a participação dos empregados no processo de melhoria contínua da organização. Além disso, se reconhecida a organização passa a ter suas práticas de gestão divulgadas como referenciais para transformação de outras organizações.

É importante registrar que este prêmio é resultado de um trabalho conjunto e integrado entre organizações públicas e privadas, servidores públicos e demais cidadãos, visualizando a oportunidade de ganhos para o setor público e para a sociedade.

O PNGP ressalta que a gestão pública pressupõe a criação de canais efetivos de participação do cidadão nas decisões públicas, tanto na avaliação dos serviços quanto na avaliação da atuação da organização.

A estratégia utilizada pelo Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP foi a de adaptação da linguagem, respeitando a natureza pública das organizações e ao mesmo tempo preservando as características que definem os modelos de excelência em gestão.

O Prêmio Nacional de Gestão Pública atende as seguintes categorias:

- Administração direta
- Autarquias e fundações
- Empresas públicas e sociedade de economia mista
- Organizações sociais.

O prêmio possui também categorias especiais para premiação de gestão na área da educação, saúde e poder judiciário, entidades relacionadas à prestação de serviços à população.

Os fundamentos nos quais o prêmio se sustenta são apresentados a seguir:

- Excelência dirigida ao cidadão
- Gestão participativa
- Gestão baseada em processo e informações
- Valorização das pessoas
- Visão de futuro
- Aprendizagem organizacional
- Agilidade
- Foco em resultados
- Inovação
- Controle social

O instrumento de avaliação do PNGP está estruturado em sete critérios, com vinte e seis sub-critérios que são apresentados no Quadro 2.5 com a respectiva pontuação.

Crítérios	Sub-Crítérios	Descrição	Pontuação
1. Liderança		Aborda a estrutura do sistema de liderança, ou seja, sua composição e funcionamento. Trata da forma como a alta administração, a partir das macro-orientações de governo, atua para definir e disseminar entre os colaboradores, os valores, as políticas e orientações estratégicas, estimulando iniciativa e a criatividade. Aborda como a alta administração analisa criticamente o desempenho global da organização e como são avaliadas e melhoradas as práticas relativas ao sistema de liderança.	90
	1.1 Sistema de Liderança	Aborda a estruturação do sistema de liderança e a forma de atuação da alta administração.	30
	1.2 Cultura de Excelência	Aborda o estabelecimento e disseminação dos valores e diretrizes organizacionais e da administração pública, bem como o estabelecimento dos principais padrões de trabalho, a realização do controle e aprendizado global. Aborda como são feitas a avaliação e a implementação de inovações das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho, relativos a cultura de excelência.	30
	1.3 Análise crítica do desempenho global		30
2. Estratégias e Planos		Aborda como a organização formula suas estratégias, desdobrando em planos de ação de curto e longo prazo, a partir de sua visão de futuro; a utilização das informações no estabelecimento das estratégias para assegurar alinhamento, atender a missão e satisfazer as partes interessadas, como também a avaliação e melhorias das práticas relativas à formulação, desdobramento e operacionalização das estratégias, bem como o planejamento da medição do desempenho.	90
	2.1 Formulação das Estratégias	Destaca os seguintes elementos: análise de ambiente, buscando oportunidades, envolvimento das pessoas, fatores críticos para o sucesso e comunicação das estratégias a todas as partes interessadas, como fatores indispensáveis ao estabelecimento das estratégias.	30
	2.2 Desdobramento Operacionalização das Estratégias	Trata do desdobramento e operacionalização das estratégias em planos de ação, bem como a alocação de recursos, comunicação e acompanhamento do progresso dos planos.	30
	2.3 Formulação do Sistema de Medição do Desempenho	Diz respeito ao estabelecimento de metas de curto e longo prazo de forma a reforçar as estratégias, permitir a validação de rumos e monitorar o desempenho em toda a organização.	30

Quadro 2.5 Parte 1 – PNGP: Critérios, Sub-critérios, Descrição e Pontuação.
Fonte: Programa da Qualidade no Serviço Público (2003).

Critérios	Sub-Critérios	Descrição	Pontuação
3. Cidadãos e Sociedade		Aborda como a organização no cumprimento de suas competências institucionais identifica e atende os usuários em suas necessidades, antecipando-se a elas; como a organização reforça sua imagem institucional e estreita seu relacionamento com o usuário, medindo e intensificando sua satisfação, através da divulgação de seus produtos, serviços e ações. Examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e como estimula a cidadania e como as práticas relativas ao conhecimento mútuo, ao relacionamento com os usuários e à interação com a sociedade são avaliadas e melhoradas.	90
	3.1 Imagem e Conhecimento Mútuo	Considera a identificação e classificação dos cidadãos usuários, a identificação, análise e monitoramento das necessidades dos usuários atuais e potenciais, a utilização das informações para identificar atributos dos produtos e serviços a avaliação da organização com indicadores de desempenho, a divulgação dos seus serviços de maneira a garantir o acesso aos cidadãos. Destaca o impacto da atuação da organização na sociedade.	30
	3.2 Relacionamento com os usuários	Enfoca a importância da criação de canais de acesso para os usuários solicitarem assistência, reclamar ou sugerir. Destaca a importância da gestão das reclamações e avaliação da satisfação e da insatisfação do cidadão usuário e acompanhamento dos serviços e produtos.	30
	3.3 Interação com a Sociedade	Identifica as necessidades da sociedade, promovendo a responsabilidade pública e o estímulo aos colaboradores. Promove a inclusão social, a interação com a sociedade e a gestão do impacto da atuação da organização na sociedade.	30
4. Informação e Conhecimento		Aborda como a organização gerencia as informações e os indicadores de desempenho e como são avaliadas e melhoradas as práticas relativas a gestão das informações comparativas e a gestão do conhecimento.	90
	4.1 Gestão das Informações da Organização	Aborda o critério de seleção e obtenção das informações, a garantia da sua integridade, o uso da tecnologia da informação, a disseminação, o compartilhamento e a disponibilidade das informações.	30
	4.2 Gestão das Informações Comparativas	Diz respeito a definição das informações comparativas e respectivos critérios para selecionar fontes e coletar informações. Enfatiza o uso das informações comparativas para melhoria do processo de desempenho da organização e estabelecimento de metas ousadas.	30
	4.3 Gestão do Conhecimento	Aborda o processo de identificação, desenvolvimento, cultura, proteção e compartilhamento do conhecimento. Envolve as inovações, alinhamento com as estratégias e a utilização do conhecimento para melhorar produtos e serviços.	30

Quadro 2.5 Parte 2– PNGP: Critérios, Sub-critérios, Descrição e Pontuação.
Fonte: Programa da Qualidade no Serviço Público (2003).

Crítérios	Sub-Crítérios	Descrição	Pontuação
5. Pessoas		Aborda como a organização prepara e estimula as pessoas para desenvolver e utilizar seu potencial em alinhamento com as estratégias da organização e como as práticas relativas ao sistema de trabalho, capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida, são avaliadas e melhoradas.	90
	5.1 Sistema de trabalho	Tem sua abordagem na organização do trabalho, estruturação de cargos e funções, seleção e preenchimento de cargos e funções. Enfoca o sistema de desempenho, reconhecimento e remuneração das pessoas.	30
	5.2 Educação e Capacitação	Consiste na identificação das necessidades e estabelecimento dos planos de educação e capacitação e no compartilhamento e aplicação das habilidades e conhecimentos adquiridos, na avaliação da eficácia dos programas de educação e capacitação das pessoas.	30
	5.3 Qualidade de vida	Aborda a promoção de um ambiente saudável, bem como a promoção do bem estar e a satisfação. Engloba a medição e avaliação do bem estar, satisfação e motivação das pessoas.	30
6. Processos		Aborda os principais aspectos do funcionamento interno da organização, a estruturação de seus processos, baseando-se nas competências legais e na definição dos serviços com foco nas necessidades dos cidadãos; como os principais processos da organização são definidos, estruturados, implementados, gerenciados e aperfeiçoados para obter melhor desempenho e atender às necessidades dos cidadãos.	90
	6.1 Gestão dos processos finalísticos	Aborda a definição dos serviços e produtos e respectivos processos finalísticos, incluindo as parcerias institucionais; a descrição dos processos finalísticos e como estes são avaliados e melhorados. Destaca a importância dos indicadores de desempenho utilizadas na avaliação e solicita exemplos de melhorias introduzidas.	30
	6.2 Gestão de processos de apoio	Aborda a definição e descrição dos principais processos de apoio e seu alinhamento com os processos finalísticos e avaliação crítica e melhoria dos processos.	30
	6.3 Gestão de processos de suprimento	Aborda como é realizada a gestão de processos de compras de bens e serviços, e administrada o relacionamento com os fornecedores; como a organização realiza a gestão dos bens materiais e patrimoniais, dos estoques e dos processos de prestação de serviços. A avaliação e implementação das inovações ou melhorias das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho, também são consideradas.	30
	6.4 Gestão orçamentária e financeira	Aborda como a gestão orçamentária e financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos da organização e como são selecionadas as melhores opções e realizadas as adaptações, investimentos e aplicações de recursos; como as operações da organização são administradas e acompanhadas nos aspectos orçamentários e financeiros; como são feitas a avaliação e a implementação de inovações das práticas de gestão orçamentária e financeira, com seus indicadores de desempenho e utilização de informações qualitativas.	

Quadro 2.5 Parte 3 – PNGP: Critérios, Sub-critérios, Descrição e Pontuação.

Fonte: Programa da Qualidade no Serviço Público (2003).

Crítérios	Sub-Crítérios	Descrição	Pontuação
7. Resultados		Aborda a evolução do desempenho da organização relativo a satisfação de seus cidadãos considerando: a melhoria dos serviços e produtos, dos processos organizacionais, da satisfação, da educação e capacitação de pessoas, a gestão dos fornecedores, cumprimento de metas e aplicação dos recursos. Aborda também, os níveis de desempenho em relação aos referenciais comparativos.	460
	7.1 Resultados relativos aos cidadãos	Aborda os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores de satisfação e insatisfação dos cidadãos, estratificados por tipos ou grupos de usuários e tipos de serviços/produtos; o atendimento do universo potencial de cidadãos e de participação no mercado e da imagem da organização.	100
	7.2 Resultados relativos a interação com a sociedade	Aborda os níveis atuais, tendências e referenciais comparativos dos resultados relativos à sociedade.	50
	7.3 Resultados orçamentários e financeiros	São abordados os níveis atuais, as tendências e os referenciais comparativos dos resultados, relativos a aplicação dos recursos orçamentários, conservação do patrimônio e obtenção de receitas próprias.	60
	7.4 Resultados relativos às pessoas	Aborda os níveis e tendências atuais dos principais indicadores relacionados com as práticas de gestão de pessoas, destacando a eficácia e melhoria do sistema de trabalho, avaliação, capacitação, desenvolvimento, bem estar e satisfação de pessoas.	60
	7.5 Resultados relativos ao suprimento	Aborda os níveis atuais e tendência dos principais indicadores relacionados ao desempenho do processo de suprimento.	40
	7.6 Resultados relativos aos serviços e produtos	Aborda os níveis atuais e tendências dos principais indicadores relativos aos serviços/ produtos e aos processos finalísticos, incluindo os relativos às parcerias institucionais.	90
	7.7 Resultados dos processos de apoio organizacionais	Aborda os níveis atuais e tendências dos principais indicadores relativos aos processos de apoio; à formulação e desdobramento e operacionalização das estratégias e a avaliação e melhoria das práticas de gestão.	60

Quadro 2.5 Parte 4 – PNGP: Critérios, Sub-critérios, Descrição e Pontuação.

Fonte: Programa da Qualidade no Serviço Público (2003).

O modelo de excelência em gestão pública é a representação de um sistema gerencial, constituído de sete partes integradas. Este modelo tem por finalidade levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

A Figura 2.5 representa o modelo conceitual do PNGP.

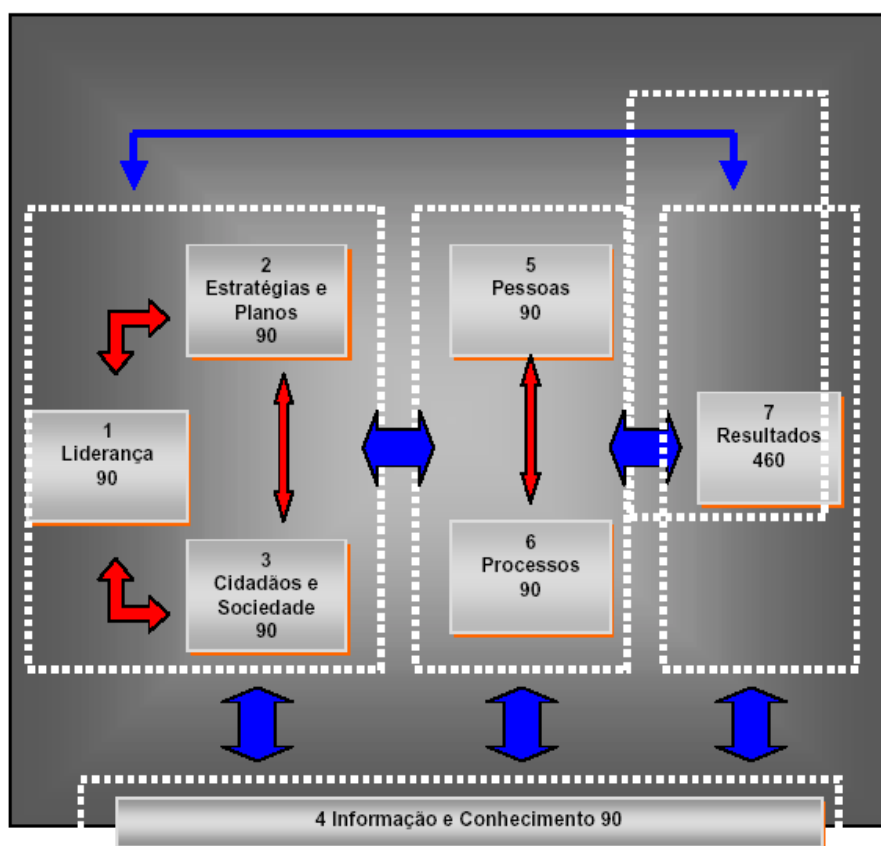


Figura – 2.5 Representação do modelo de Excelência em Gestão Pública.
Fonte: Programa da Qualidade no Serviço Público (2004).

Os critérios Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade formam o 1º bloco do planejamento. A Liderança da alta administração focaliza as necessidades dos cidadãos destinatários da ação da organização. Os serviços, produtos e processos são planejados para atender esse conjunto de necessidades.

Os critérios Pessoas e Processos representam a execução do planejamento e compõem o 2º bloco. A ação transforma objetivos e metas e resultados. São as pessoas capacitadas e motivadas que operam os processos e fazem produzir os resultados esperados.

O 3º bloco de resultados representa o controle que acompanha todos os processos organizacionais.

Finalmente o 4º bloco, Informação e Conhecimento – representa a inteligência da organização. Nesse bloco são processados e avaliados os dados e fatos da organização, dando a organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e conseqüentemente, seu desempenho.

As setas maiores representam o relacionamento existente entre os 4 blocos e as menores o relacionamento entre as partes do modelo, numa visão sistêmica de gestão.

2.2 – Seleção dos Critérios

Dos Prêmios de Excelência estudados, foram escolhidos os critérios para compor o modelo de Gestão das SME. Para isso, foram selecionados os critérios com os fundamentos em consonância, com conceitos que circulam na educação com a finalidade de viabilizar o modelo de excelência para às Secretarias Municipais de Educação.

Em seguida, na Tabela 2.1 foram selecionados os critérios expressos nos prêmios estudados.

Critérios	DEMING	MALCOLM	EUROPEU	PNQ	PNGP
Perfil Organizacional	A Organização e sua gestão	O			O
Liderança		O – 12%	O – 10%	O – 10%	O – 9%
Estratégias e Planos	A Planos futuros, políticas e planejamento da organização.	A – 8,5% Planejamento estratégico	A – 8% Políticas e estratégias	O – 9%	O – 9%
Foco no Recurso Humano	A Educação e disseminação da qualidade	O – 8,5%	A – 9% Pessoas	A – 9% Pessoas	A – 9% Pessoas
Gerenciamento de Processos	A Análise, padronização e controle.	O – 8,5%	O – 14%	O – 9%	A – 9%
Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento.	A Obtenção, transmissão e utilização de informação sobre qualidade.	O – 9%	A – 0% Inovação e aprendizagem	A – 6% Informações e conhecimento	A – 9% Informações e conhecimento
Resultados	A Efeito	O – 45%	O – 15%	O – 45%	O – 46%
Foco no Mercado e Cliente		O – 8,5%	A – 35% Resultado, pessoas, clientes e sociedade.	A – 12% Clientes e sociedade	A – 9% Cidadãos e sociedade
Parceria e Recursos			O – 9%		
Garantia de Qualidade	O				

Tabela – 2.1 Seleção de Critérios.

Na Tabela 2.1, adotou-se o símbolo “A” de Adaptado para as categorias em que os fundamentos do critério original aparecem de forma adaptada em relação aos critérios selecionados dos prêmios estudados e o símbolo “O” de Original para indicar os critérios expressos da maneira como se encontram na relação de critérios definidos no primeiro momento.

Outros requisitos foram também considerados como:

- Os critérios ou conceito, presente em todos os prêmios ou em sua maioria;
- O grau de importância para as organizações de educação.

Justifica-se a seleção dos critérios Perfil Organizacional; Liderança; Estratégias e Planos; Foco no Recurso Humano; Gerenciamento do Conhecimento; Resultados; Foco no Mercado e Cliente, por marcarem presença em todos os prêmios ou em sua maioria.

Parcerias e Recursos e Garantia da Qualidade, embora presente em apenas um dos prêmios, no Europeu e no Deming foram destacados como importantes para o sistema educacional público. O primeiro pelo fato das SME não deterem o conhecimento necessário e nem possuem recursos suficientes para promover inovações, necessitando do estabelecimento de parcerias. O segundo pela importância da implantação da análise de processos utilizando-se de recursos estatísticos para acompanhar a evolução dos resultados e propor melhorias, além da manutenção da qualidade.

O valor relativo dos critérios apresentados na tabela destaca o critério “Resultados” como o mais significativo, e por isso mesmo, o de maior pontuação. O valor dos demais critérios demonstra equilíbrio, quando comparados entre si. A exceção fica para o critério “Foco no Mercado e Cliente” do prêmio Europeu com pontuação superior aos demais. Essa discrepância decorre do somatório do critério resultados estratificados em resultados de clientes, resultados de pessoas, resultado sociedade e resultado do desempenho que o modelo engloba.

Outra consideração importante é a constatação que o prêmio Malcolm recebeu o maior número de símbolo “O” – Original, evidenciando sua importância nos critérios apontados para serem adaptados as SME.

Perfil Organizacional foi destacado e concebido como critério adequado as SME e encontra-se justificado no item seguinte da descrição e justificativa da escolha dos critérios.

2.2.1. Descrição dos Critérios e Justificativa da Escolha

Neste tópico, serão descritos apenas os critérios destacados na tabela pelo indicativo “O” de original.

1. Perfil Organizacional

O prêmio Malcolm considera o perfil Organizacional como o contexto para a organização operar. O ambiente trabalha relacionamentos e os desafios guiam o desempenho do sistema de administração das organizações.

O Prêmio Nacional de Qualidade aponta o perfil Organizacional como uma visão global da organização, onde são destacados os principais elementos e atividades dos negócios da organização.

Perfil organizacional compõe a lista de critérios selecionados para as SME devido a sua relevância e ainda pela importância atribuída a sua sistematização.

Mohallem e Silva (2003) comentam que para as organizações de educação é importante a identificação de seu contexto, o conhecimento de seu ambiente, a percepção de desafios, a consciência dos motivos de sua existência, através de referências claras e definidas. Os mesmos autores incorporam ao Perfil Organizacional das SME os elementos: missão, visão e valores, como suportes indispensáveis na articulação entre os critérios.

É importante que a missão seja expressa e os valores e princípios justifiquem as ações. O estabelecimento da visão de futuro torna-se fator de motivação, razão do agir organizacional.

2. Liderança

A Liderança Organizacional no modelo Malcolm enfatiza as funções do corpo de direção e líderes seniores para criar um ambiente que mantenha e requeira um comportamento ético e legal. A Responsabilidade social, item do critério Liderança, inclui os processos chaves e medidas monitoradas do comportamento ético da organização.

O Prêmio Europeu considera que a liderança excelente desenvolve e facilita a conquista da missão e visão. Ela desenvolve os valores organizacionais e os sistemas exigidos para o sucesso sustentável e implementa estes valores por meio de suas ações e comportamentos. Durante os períodos de mudanças os líderes retêm uma firmeza de

propósitos. Onde há necessidade, tais líderes devem ser capazes de mudar a direção da organização e inspirar outros a segui-los.

O Prêmio Nacional de Qualidade aponta o sistema de liderança como o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na disseminação e na atualização de valores e diretrizes organizacionais, capazes de promover a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades das partes interessadas.

O Prêmio Nacional de Gestão Pública focaliza a liderança como o compromisso dos membros da alta administração, que a partir das macro-orientações do governo atuem na definição e disseminação dos valores, das políticas e das estratégias, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas, estimulando a iniciativa e a criatividade.

Tannenbaum (1970) conceitua a liderança como um processo de influência entre pessoas exercida em contextos gerais e específicos, direcionada para a condução de ações que visam atingir determinados fins.

Para as organizações de educação a liderança se fundamenta no pressuposto de que para se alcançar a excelência é essencial o envolvimento e o comprometimento das pessoas.

Quanto mais forte o envolvimento, maior o engajamento; quanto maior o número de pessoas engajadas, maior possibilidade de realizações e maior chance de se alcançar a qualidade pretendida.

Transpondo essas considerações para o ambiente educacional pode-se afirmar que o comprometimento das pessoas possibilita à organização alcançar a excelência e desenvolver propostas inovadoras. O processo de gerenciamento educacional para desenvolver melhorias necessita de liderança forte, efetiva e criativa, que tome decisões num movimento permanente de renovação.

O critério “Liderança” consta em 4 (quatro) dos prêmios analisados, confirmando assim sua importância e seu papel fundamental no processo de gerenciamento.

3. Estratégias e Planos

O critério “Estratégias e Planos” do PNQ é concebido como um processo de formulação das estratégias para determinar o posicionamento das organizações no mercado, direcionar ações e maximizar desempenho. Inclui também o desdobramento das estratégias em planos de ação e o estabelecimento de metas, bem como o sistema de medição do desempenho da organização.

Para o PNGP esse critério se constitui na formulação e operacionalização das estratégias e seu desdobramento em planos de ação. As informações sobre usuários e sobre seu próprio desempenho são utilizadas para estabelecer as estratégias e assegurar alinhamento e atendimento da missão e satisfação das partes interessadas.

Pela similaridade com o processo e com a linguagem utilizada pela educação contemplou-se o critério Estratégias e Planos para incorporar o grupo dos selecionados para as SME.

4. Foco no Recurso Humano

De maneira original como “Foco no Recurso Humano” este critério compõe a estrutura do Prêmio Malcolm Baldrige. Essa categoria tem o sistema trabalho agora com áreas de ataque para dar atenção a três aspectos importantes: Organização e gerenciamento do trabalho, sistema de gerenciamento do desempenho do empregado, contratação e plano de carreira.

O item “Motivação e Aprendizagem do Empregado” tem duas áreas de atuação com ênfase na motivação do empregado e desenvolvimento da carreira.

O município deve também se preocupar com a capacitação do profissional e voltar sua atenção para o plano de carreira, como elemento motivador para o desempenho do profissional.

O gerenciamento educacional, pela própria natureza de seu objeto que é a educação tem seu foco no conhecimento. Sendo o conhecimento uma capacidade específica do ser humano, o investimento no Recurso Humano torna-se imprescindível, razão da seleção desse critério.

5. Gerenciamento de Processos

O Gerenciamento de Processos do Prêmio Malcolm aborda todos os processos que a organização considera importante para criar valores para a própria organização, seus clientes e outros *stakeholders* relevantes. Ele é o processo mais importante para gerenciar seu negócio e atingir uma vantagem competitiva sustentável.

O Prêmio Europeu considera que excelentes organizações projetam, gerenciam e melhoram os processos a fim de satisfazer plenamente e gerar valores crescentes para os clientes e outros *stakeholders*.

O Prêmio Nacional de Qualidade enfoca em “Processos”, os principais aspectos da gestão, principalmente a forma como a organização gerencia os processos relativos ao produto. Considera também a administração dos recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

Considerando as idéias presentes nestes critérios e reportando na educação, pode-se perceber um dos focos mais problemáticos encontrados nas Secretarias Municipais de Educação, ou seja, a falta de competência para o gerenciamento de qualidade. Os processos são desenvolvidos de maneira isolada e sem referência de um modelo concreto.

Entende-se que as instituições não sobrevivem apenas da formulação de suas diretrizes ou da elaboração de seus planos. Gerenciar processos e transformá-los em ação e em resultados é um grande desafio.

O “Gerenciamento de Processos” torna-se relevante como critério para o modelo de gestão educacional, uma vez que dele depende o alcance de resultados e da excelência de desempenho.

6. Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento

Medidas e Análise de Desempenho Organizacional, componente do critério do Malcolm, dispõe que reconhecendo as mudanças constantes e as necessidades de análise e medidas das organizações, este item tem ênfase máxima em abordar inovações e mudanças industriais e organizacionais. Tem nova área de ataque sobre o gerenciamento do conhecimento organizacional, devido a sua crescente importância.

Igarasi (2001) comenta que atualmente, devido à rapidez com que os avanços tecnológicos ocorrem o gerenciamento do conhecimento tornou-se o grande diferenciador.

Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento são pontos que merecem atenção especial. Nas SME os planejamentos do setor da educação são elaborados, mas muitas vezes executados em partes desarticuladas. As análises, quando realizadas são superficiais não favorecendo o feedback.

Mello (1996) observa que a gestão educacional tem sido uma concepção abstrata. A qualidade nunca foi articulada a um sistema que permitisse avaliá-la e verificar a sua efetividade.

7. Resultados

Critério relevante em todos os prêmios desta pesquisa, aparece nos prêmios: Malcolm, Europeu, PNQ e PNGP com a denominação de Resultados, e o prêmio Deming a categoria Resultados é registrada como Efeitos.

Resultados no Prêmio Malcolm foi acrescentado para refletir a crescente necessidade de um foco renovado nas áreas de qualidade de serviços e produtos. O item Responsabilidade Social e governamental foi criado para refletir as necessidades de construir a confiança dos stakeholders na administração de sua organização e para assegurar o comportamento ético e a conformidade legal.

No Prêmio Europeu, a excelência das organizações é medida de forma abrangente e atinge resultados excepcionais com respeito a seus clientes, pessoas e sociedade. As medidas combinadas com as políticas e estratégias são resultados importantes definidos para a organização.

O PNQ em seu critério resultados destaca a evolução do desempenho da organização, englobando os resultados dos clientes, o mercado, a situação financeira, as pessoas, os fornecedores e os processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais, envolvendo o desempenho em relação às informações comparativas.

O PNGP aborda o critério “Resultados” como a evolução do desempenho da organização relativo à satisfação do cidadão, considerando o desempenho de seus serviços e produtos e dos processos organizacionais. Considera ainda os níveis de desempenho em relação aos referenciais comparativos.

Baseando nas descrições dos prêmios, pode-se constatar que as ações tomadas devem apontar para os resultados da organização.

Reportando na citação de Mello (1996) no Capítulo 1, no que diz respeito a descontinuidade dos programas educacionais, a resultados que nem sempre são alcançados, gerando ambiente desmotivador, o critério “Resultado” se reveste de importância, motivo do seu destaque dentre os critérios arrolados para as SME.

8. Foco no Mercado e no Cliente

A linguagem desta categoria, no Prêmio Malcolm, tem melhorado o foco no cliente com referências específicas para desenvolver a lealdade dos clientes e exceder suas expectativas, bem como atingir as suas necessidades.

De acordo com a FPNQ, a qualidade é intrínseca ao produto, porém o cliente é o “árbitro final”, que faz o julgamento a partir de suas próprias percepções. Estas concepções se formam por meio de características e atributos, que adicionam valor para os clientes, intensificam sua satisfação e determinam suas preferências.

Garcia (2001) comenta a perspectiva colocada por Deming (1990), de que a qualidade do serviço público não é mensurável pela conquista de um mercado de clientes, já que enquanto serviço tem as repartições um universo de cliente já definido. No entanto, a não correlação com o mercado não isenta o serviço público de ser executado com qualidade.

As SME têm por clientes as escolas responsáveis pela formação de cidadãos conscientes para exercerem a cidadania. Todos esses envolvidos esperam que os serviços prestados à sociedade sejam de qualidade.

O mercado entendido como contexto, exige das organizações de educação que cada vez mais fiquem atentas as mudanças constantes a que estão sujeitas para não só compartilhar, mas construir uma história social.

A preocupação com o cliente e com o mercado é, portanto, importante para a educação.

9. Parcerias e Recursos

No critério Parcerias e Recursos, as organizações excelentes planejam e gerenciam parcerias externas, fornecedores e recursos internos a fim de apoiar uma política e uma estratégia e processos operacionais efetivos. Durante o planejamento e ao gerenciar as parcerias são equilibradas as necessidades atuais e futuras da organização, da comunidade e do ambiente.

Na visão de Figueiredo Neto e Rodrigues (1999) a melhoria e o fortalecimento das organizações adquirem dimensões relevantes na busca de novas parcerias, aliadas a modernização e ao aperfeiçoamento dos processos de gestão educacional.

Embora este critério só apareça no Prêmio Europeu, ele se reveste de grande importância para as Secretarias Municipais de Educação, por estas não deterem todo conhecimento e serem desprovidas de tecnologias modernas e sobre tudo pela necessidade de geração de recursos para programas inovadores.

10. Garantia da Qualidade

A visão de Qualidade para Deming consiste no envolvimento da alta direção, no reconhecimento da qualidade como uma atividade estratégica e na utilização de métodos estatísticos para controle. Garantir Qualidade é manter as atividades no padrão requerido.

Em se tratando de sistema de gestão é importante destacar a afirmativa de Garvin (1992):

Qualidade não é somente um sistema de controle é uma função gerencial.

A conquista da qualidade e a garantia da qualidade deveriam ser para as organizações educacionais, o objetivo mais importante da ação gerencial. Desta forma o critério “Garantia da Qualidade” é assumido como essencial para compor a lista dos critérios selecionados.

2.2.2 Seleção de Sub-critérios

Em decorrência da seleção dos critérios dos prêmios de excelência estudados selecionou-se também, os sub-critérios para compor o modelo conceitual de gestão para as Secretarias Municipais de Educação.

Para esta seleção de sub-critérios levou-se em consideração a capacidade desses itens em nortear as ações das organizações de forma clara, contribuindo para o aperfeiçoamento gerencial das secretarias.

Desta maneira, para a seleção de sub-critérios, adotou-se os seguintes requisitos:

- A consonância da idéia dos sub-critérios com os conceitos que circulam na educação.
- Estar presente em todos ou na maioria dos prêmios.
- Pertencer ao critério classificado de “O”, original, quando da seleção dos critérios.
- O grau de importância de relevância para as SME.

O glossário do PNG (PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, 2004) aborda que “relevância” indica critérios empregados para selecionar e definir as melhores práticas a serem empregadas para se atingir os objetivos, alinhando as ações das organizações aos requisitos.

Da mesma forma, quando a seleção do sub-critério foi decorrente do último requisito, o objetivo foi escolher os itens que indicavam as melhores práticas para atingir os objetivos de gestão de excelência para as SME, de forma clara e objetiva.

Primeiramente selecionou-se os sub-critérios cuja idéia encontra-se em consonância com os conceitos inerentes a educação.

O processo seguinte constitui-se em numerar os sub-critérios dos prêmios estudados, de acordo com os selecionados, considerando a idéia contida neles e sua correspondência com o original, ou seja, com os itens selecionados de acordo com o primeiro requisito.

O Quadro 2.6 apresenta o critério Perfil Organizacional com os sub-critérios selecionados e os arrolados nos prêmios estudados.

1- CRITÉRIO: PERFIL ORGANIZACIONAL					
Sub-critérios selecionados	Deming	Malcom	Europeu	PNQ	PNGP
1.1 Descrição da organização	- Clareza de autoridade e responsabilidade - Conveniência da delegação de autoridade - Coordenação interdepartamental - Atividades de delegação - Utilização do Staff	- Descrição da Organização (1.1) - Concorrência e ambiente competitivo (1.2) - Desafio Organizacional (1.5)		- Descrição da organização (1.1) - Aspectos relevantes (1.3) - Histórico da busca pela excelência (1.4) - Organograma (1.1)	
1.2 Concorrência e ambiente competitivo					
1.3 Aspectos relevantes					
1.4 Histórico da busca pela excelência.					
1.5 Desafio Organizacional					
	- Utilização de atividades de controle de qualidade - Controle de qualidade, diagnóstico gerencial				

Quadro– 2.6 Perfil Organizacional – Seleção de sub-critérios.

O registro como Perfil Organizacional só aparece nos prêmios Malcolm e PNQ.

Os sub-critérios 1,2 e 5 foram selecionados por pertencerem ao critério classificado de “O”, original no prêmio Malcolm, bem como os sub-critérios 3 e 4 do PNQ, também considerado “O” original.

O Perfil Organizacional e seus elementos foram enfatizados pelo PNQ (2003) como importantes para as organizações, passando a fazer parte do documento Critérios de Excelência do PNQ.

Na seleção dos critérios para as SME o Perfil Organizacional foi identificado como critério, constando entre os selecionados para estas organizações.

O item “organograma”, do PNQ, considerado importante, para as SME, não se constituiu em sub-critério, ao contrário foi incorporado como parte integrante do sub-critério “Descrição da organização”.

No Quadro 2.7 são mostrados os sub critérios do critério Liderança e sua seleção.

2- CRITÉRIO: LIDERANÇA					
Sub-critérios selecionados	Deming	Malcom	Europeu	PNQ	PNGP
2.1 Liderança Organizacional		-Liderança organizacional (2.1)	- Líderes desenvolvem a missão, valores e ética e são modelos de cultura de excelência. (2.2)	- Sistema de Liderança (2.1)	- Sistema de liderança (2.1)
2.2 Líderes desenvolvem missão, valores e ética e são modelo de cultura de excelência		- Responsabilidade Social (2.7)	- Líderes são pessoas envolvidas em garantir o sistema de gerenciamento da organização, implementando e melhorando continuamente (2.3)	- Cultura de excelência (2.5)	- Cultura de excelência (2.5)
2.3 Líderes são pessoas envolvidas em garantir o sistema de gerenciamento da organização, implementando e melhorando continuamente.			- Líderes interagem clientes, parceiros e representantes da sociedade. (2.4)	- Análise crítica de desempenho global (2.6)	- Análise crítica do desempenho global (2.6)
2.4 Líderes interagem clientes e parceiros e representantes da sociedade			- Líderes reforçam uma cultura de excelência com pessoas da organização. (2.5)		
2.5 Líderes reforçam uma cultura de excelência com pessoas da organização					
2.6 Análise crítica do desempenho					
2.7 Responsabilidade social					

Quadro 2.7 - Liderança: Seleção de sub-critério.

O sub-critério, Liderança Organizacional foi selecionado pela sua presença na maioria dos prêmios estudados.

Os sub-critérios 2.2 “Líderes desenvolvem missão, valores e ética e são modelos de cultura de excelência” e 2.3 “Líderes pessoas envolvidas em garantir o sistema de gerenciamento da organização, implementando e melhorando continuamente” e 2.4 “Líderes interagem clientes e parceiros e representantes da sociedade”, embora constem em apenas em um dos prêmios, o Europeu foram selecionados pela relevância para educação. A maneira como estes sub-critérios são descritos favorece o seu entendimento traduzindo e interpretando para as SME conceitos de liderança para um sistema de gestão.

O sub-critério 2.5, “Líderes reforçam uma cultura de excelência com pessoas da organização” aparece na maioria dos prêmios estudados. Selecionado do Prêmio Europeu, este sub-critério tem seu conceito contido no PNQ e no PNGP, como “Cultura de Excelência”. Cultura de Excelência é expressa no PNQ (2003) como o estabelecimento de valores, práticas e vivências dos fundamentos de excelência pelos líderes, que com seu exemplo impulsionam a disseminação da cultura de excelência. “Análise Crítica do desempenho global”, sub-critério 2.6, consta em apenas dois prêmios, no PNQ e PNGP, no entanto selecionado pelo grau de importância para as SME. O processo de análise crítica do desempenho global é imprescindível para as SME, no seu sistema de gestão. Esse critério aponta uma prática importante para alinhar as ações aos requisitos.

O PNQ (2003) comenta que uma organização que executa sistematicamente a auto-avaliação do seu sistema de gestão com base nos modelos de excelência e implementa as melhorias ou inovações em suas práticas gerenciais, tem mais condições de atingir e manter o nível de excelência de desempenho.

O item 2.7 “Responsabilidade social” apesar de constar apenas no Prêmio Malcolm é considerado de grande importância para as organizações educacionais.

Freire (1980) observa que a educação moderna exige uma postura voltada para a decisão, responsabilidade social e política. Esta pesquisa, tendo por propósito a modernização da gestão das SME se vê impelida à valorização e adesão do sub-critério “Responsabilidade Social”, na prática de gestão destas organizações.

O Quadro 2.8 apresenta os sub-critérios de “Estratégias e Planos” e sua seleção.

3- CRITÉRIO: ESTRATÉGIAS E PLANOS					
Sub-critérios selecionados	Deming	Malcom	Europeu	PNQ	PNGP
3.1 Formulação das estratégias	- Gerenciamento, qualidade e controle de qualidade/políticas de gestão. (3.3) - Métodos de estabelecimento das políticas (3.1) - Congruência e consistência das políticas - Utilização de métodos estatísticos - Comunicação e disseminação das políticas - Administração e nível de atendimento das políticas - Relação com planejamentos de longo e curto prazo	-Desenvolvimento das estratégias (3.1) - Desdobramento das estratégias (3.2)	- Políticas e estratégias são baseadas no presente e no futuro (3.1) - Políticas e estratégias são baseadas na informação para medição de desempenho, pesquisa aprendizagem e atividades externas relacionadas (3.3) - Políticas e estratégias são desenvolvidas através da estrutura de processos chaves (3.2) - Políticas e estratégias são comunicadas e implementadas	- Formulação das estratégias (3.1) - Desdobramento das estratégias (3.2) - Planejamento e medição do desempenho (3.3)	- Formulação de estratégias (3.1) - Desdobramento e operacionalização das estratégias (3.2) - Formulação do sistema da medição do desempenho (3.3)
3.2 Desdobramento das estratégias					
3.3 Planejamento da medição do desempenho					

Quadro 2.8 – Estratégias e Planos – Seleção de sub-critérios.

O sub-critério “Formulação de Estratégias” foi selecionado por marcar presença na maioria dos prêmios. No PNQ e no PNGP, apresenta-se como concebido no modelo. No Prêmio Europeu o conceito está presente no sub-critério, sendo registrada como: “Políticas e Estratégias são baseadas no presente e no futuro”, no Deming como “Métodos de Estabelecimento das Políticas” e no Malcom como “Desenvolvimento das estratégias”.

O sub-critério “Desdobramento das Estratégias” também consta na maioria dos prêmios, sendo portanto, contemplado para compor o modelo de gestão para as SME.

Nos prêmios Malcolm e PNQ, esse sub-critério é apresentado como original “Desdobramento das Estratégias”, já no PNGP como “Desdobramento e Operacionalização das Estratégias”.

A seleção do item “Planejamento e Medição do desempenho” é justificada por compor maioria dos prêmios. Este critério é registrado na forma original no PNQ. No PNGP se apresenta como “Formulação do sistema de medição do desempenho” e no Deming como “Gerenciamento, Qualidade e Controle da Qualidade / Políticas de Gestão”. Já no Prêmio Europeu aparece como “Políticas e Estratégias são baseadas na informação para medição do desempenho, pesquisa, aprendizagem e atividades externas relacionadas”.

O Quadro 2.9 apresenta os sub-critérios do critério “Foco no Recurso Humano”.

4- CRITÉRIO: FOCO NO RECURSO HUMANO					
Sub-critérios selecionados	Deming	Malcom	Europeu	PNQ	PNGP
4.1 Sistema de trabalho	- Planos e resultados educacionais (4.1)	- Sistema de trabalho (4.1)	- Recursos pessoas são planejados, gerenciados e melhorados. (4.1)	- Sistema de trabalho (4.1)	- Sistema de trabalho (4.1)
4.2 Motivação e aprendizagem	- Conhecimento sobre qualidade e como ele é obtida, e entendimento do controle da qualidade / gestão.	- Motivação e aprendizagem (4.2)	- Competência e conhecimento das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados	- Capacitação e desenvolvimento (4.4)	- Educação e capacitação (4.4)
4.3 Satisfação e bem estar do funcionário	- Educação em métodos e conceitos estatísticos e o grau no qual eles são disseminado (4.4)	- Satisfação e bem estar do funcionário (4.3)	- Pessoas são envolvidas e melhoradas (4.2)	- Qualidade de vida (4.3)	- Qualidade de vida (4.3)
4.4 Capacitação e desenvolvimento	- Compreensão dos resultados		- Pessoas e organização têm diálogo		
	- Educação de companhias associadas (especialmente grupos de companhias com relação cliente/fornecedor, fornecedores, empreiteiras e distribuidores)		- Pessoas são bem recompensadas, re-conhecidas e recebem atenção da organização. (4.3)		
	- Atividades de círculos de controle de qualidade				
	- O sistema de melhorias via sugestões e seu status				

Quadro 2.9 – Foco no Recurso Humano: Seleção de sub-critérios.

O sub-critério 4.1 “Sistema de Trabalho” encontra-se presente em todos os prêmios, motivo de sua seleção. Como “sistema de trabalho”, esse item faz parte de três dos prêmios analisados, o Malcolm o PNQ e o PNGP e como “Planos e Resultados Educacionais”, do Deming e no Europeu como “Recursos Pessoas são planejados, gerenciados e melhorados”.

O item 4.2 “Motivação e Aprendizagem” foi selecionado pela sua importância para educação e por incorporar o critério classificado de “O”, original do Prêmio Malcolm. No prêmio Europeu consta como “Pessoas são bem envolvidas e melhoradas”.

O PNGP (PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, 2004) ao se referir ao critério “Pessoas”, comenta que são as pessoas capacitadas e motivadas que operam os processos e fazem com que produzam os resultados esperados.

A aprendizagem nas SME é fator de motivação. Dada a natureza destas organizações, a aprendizagem na maioria das vezes torna-se capaz de impulsionar ações.

O sub-critério 4.3 “Satisfação e bem estar do funcionário” foi selecionado por estar presente na maioria dos prêmios. No Prêmio Malcolm se apresenta como no sub-critério de origem “Satisfação e bem estar do funcionário”. No PNQ e no PNGP com o conceito “Qualidade de Vida”, que em sua descrição trata do clima organizacional, do ambiente de trabalho, das condições de bem-estar, satisfação e motivação das pessoas que compõem a força de trabalho.

O sub-critério 4.4 “Capacitação e Desenvolvimento” encontra-se presente na maioria dos prêmios estudados. Selecionado do PNQ, marca presença no PNGP, como “Educação e Capacitação”. No Prêmio Europeu, a mesma idéia é abordada e expressa como “Pessoas são bem recompensadas, reconhecidas e recebem atenção da organização” e no Deming como “Educação e Métodos e conceitos estatísticos e o grau no qual eles são determinados”.

O Quadro 2.10 mostra os sub-critérios do critério “Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento”.

5- CRITÉRIO: GERENCIAMENTO DE PROCESSOS					
Sub-critérios selecionados	Deming	Malcom	Europeu	PNQ	PNGP
5.1 Processo de criação de valores 5.2 Processos são sistematicamente projetados e gerenciados 5.3 Produtos e serviços são projetados e desenvolvidos, baseados nas expectativas dos clientes. 5.4 Gestão econômico-financeira 5.5 Gestão de processos de apoio		- Processo de criação de valores (5.1) - Processo Suporte (5.5)	- Processos são sistematicamente projetados e gerenciados (5.2) - Processos são melhorados, quando necessários, usando inovações para atingir total satisfação e gerar crescente valor para clientes e stakeholders - Produtos e serviços são projetados e desenvolvidos, baseados nas necessidades e expectativas dos clientes (5.3). - Produtos e serviços são produzidos, distribuídos e servidos. - Relacionamento com clientes são gerenciados e melhorados.	- Gestão de processos relativos a produtos (5.1) - Gestão de processos de apoio (5.5) - Gestão de processos relativos a fornecedores - Gestão econômico/financeira (5.4)	- Gestão de processos finalísticos (5.1) - Gestão de processos de apoio (5.5) - Gestão de processos de suprimento - Gestão orçamentária e financeira. (5.4)

Quadro 2.10 – Gerenciamento de Processo: Seleção de sub-critérios.

O sub-critério 5.1 “Processo de Criação de Valores, presente no Prêmio Malcolm foi contemplado por pertencer ao critério classificado de “O” de original na etapa de seleção dos critérios para as SME. De acordo com a descrição de “Processos de criação de Valores”, este critério envolve os processos concebidos como os de maior importância para a criação de valores para organização, seus clientes e *Stakeholders*.

No PNQ esse sub-critério corresponde a “Gestão de Processos relativos a Produtos”, a “Gestão de Processos Relativos à Fornecedores” e a “Gestão Econômico – Financeira, uma vez que o processo neste prêmio é entendido como o conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transforma insumos em produtos para agregação de valor no cliente. No PNGP apresenta-se como gestão de Processos finalísticos.

“Processos são sistematicamente projetados e gerenciados”, sub-critério do Prêmio Europeu, o mesmo conceito no PNQ e no PNGP, quando estes prêmios se referem à Gestão de Processos. Nesses Prêmios, todos os processos são projetados e gerenciados. Este item foi contemplado para incorporar os sub-critérios das SME, visto que, encontra-se presente na maioria dos prêmios.

“Produtos e Serviço são projetados e desenvolvidos, baseados nas expectativas do cliente”, sub-critério do Prêmio Europeu foi considerado relevante devido a necessidade dos Órgãos Públicos, no caso SME em desenvolverem seus serviços e produtos (entendido como conhecimento), após a identificação das necessidades e expectativas do cliente (escola-sociedade).

Essas necessidades e expectativas são geradas pela sociedade, o que significa que para identificar e projetar serviços é preciso conhecimento.

Gadotti (2002) ao se referir ao tema “Educação e Desenvolvimento no Brasil” coloca que existe uma estreita vinculação entre Educação e Sociedade. Na visão do mesmo autor são os sistemas sociais, políticos e econômicos que determinam os Sistemas Educacionais.

“Gestão Econômico-Financeiro presente em apenas dois prêmios, no PNQ e no PNGP” se reveste de importância para as SME, pela premente necessidade destas organizações gerenciarem suas receitas, vinculando os recursos disponíveis aos projetos e desenvolver seu devido monitoramento.

O processo “Gestão de Processos de Apoio”, entendido como os que apóiam os processos chaves da organização foi contemplado para o Modelo de Excelência das SME por constar da maioria dos prêmios. No PNQ e PNGP como gestão de processo de apoio e no Malcom como processo suporte.

O Quadro 2.11 mostra, os sub-critérios do critério “Medidas Análise e Gerenciamento do Conhecimento”.

6- CRITÉRIO: MEDIDAS, ANÁLISE E GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO					
Sub-critérios selecionados	Deming	Malcom	Europeu	PNQ	PNGP
6.1 Medidas e análise do desempenho organizacional.	- Coleta de informações externas (6.2).	- Medida e análise do desempenho organizacional (6.1).		- Gestão das informações da organização (6.2).	- Gestão das informações da organização (6.2).
6.2 Informação e gerenciamento do conhecimento.	- Comunicação interdepartamental. - Velocidade da comunicação (utilização e computadores). - Análise do processamento de informações (estatístico) e utilização de informações (6.1).	- Informação e gerenciamento do conhecimento (6.2).		- Gestão das informações comparativas (6.2). - Gestão do capital Intelectual. (6.2).	- Gestão das informações comparativas (6.2). - Gestão do capital intelectual (6.2).

Quadro 2.11 – Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento: Seleção de sub-critérios.

O sub-critério “Medidas e Análise do Desempenho Organizacional” é sub-critério do Prêmio Malcolm e foi selecionado pela sua relevância para educação. Este sub-critério encontra-se também, presente com sua idéia no Prêmio Deming como “Análise de Processamento de Informações (estatística) e utilização de informações”.

Segundo Overcenko (2000) o acompanhamento constante e contínuo permitirá detectar e corrigir os problemas no percurso e com isso os resultados melhoram progressivamente.

Na educação, as medidas e análise com a utilização de indicadores de desempenho têm papel significativo, pois além de assumir caráter de avaliação permite o replanejamento.

O sub-item “Informação e Gerenciamento do Conhecimento” foi contemplado por estar presente na maioria dos prêmios. Selecionado do Prêmio Malcolm, a idéia consta no PNQ no PNGP, envolvendo três sub-critérios “Gestão das Informações da Organização”, “Gestão das Informações Comparativas” e “Gestão do Capital Intelectual”.

Oliveira (2002) observa que diferentemente dos dados a informação tem um significado intrínseco, sendo organizada para um determinado objetivo. Surge quando um significado é adicionado aos dados. A conversão dos dados para informação requer conceito mais elaborado.

Davenport e Prusak (1998) explicam que o conhecimento é feito de práticas, valores, informações contextuais e hábeis compreensões estruturadas que provém uma base para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Nas organizações, geralmente o conhecimento está embutido, não apenas em documentos, mas também em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas.

Vasconcelos apud Felício Junior (2002) comenta que uma economia de informações baseia-se em sua capacidade de adquirir, criar, interpretar, documentar e utilizar a informação e o conhecimento de forma eficaz.

Estas abordagens são significativas para as SME que muitas vezes processam dados para atender determinações legais sem se preocuparem em gerar informações críticas e transformá-las em conhecimento para a organização.

No Quadro 2.12 são apresentados os sub-critérios do Critério “Resultados”.

7- CRITÉRIO: RESULTADOS					
Sub-critérios selecionados	Deming	Malcom	Europeu	PNQ	PNGP
7.1 Resultado da eficácia organizacional.	- Medição dos efeitos (7.4)	- Resultado focado no cliente (7.4)	- Avaliação de percepção	- Resultado relativo ao cliente e ao mercado. (7.4)	- Resultados relativos aos cidadãos-usuários. (7.4)
7.2 Resultado Recursos humanos	- Efeitos tangíveis tais como qualidade, prestação de serviço, distribuição, custo, lucro	- Resultado financeiro e mercado (7.4)	- Indicadores de desempenho	-Resultado econômico e financeiro.	- Resultados relativos à interação com a sociedade
7.3 Resultado de processos	segurança e meio ambiente.	- Resultado de recursos humanos (7.2)	- Principais resultados de desempenho (7.1)	- Resultado relativo as pessoas. (7.2)	- Resultados orçamentários e financeiros.
7.4 Resultado relativo ao cliente e ao mercado	- Efeitos intangíveis	- Resultado da eficácia organizacional (7.1)	- Principais indicadores de desempenho	- Resultados relativos aos fornecedores.	- Resultados relativos às pessoas (7.2)
7.5 Resultado, Parcerias e Recursos	-Conformidade do desempenho atual com os efeitos planejados (7.1)	- Resultado de produtos e serviços.		- Resultados relativos à sociedade. (7.4)	- Resultados relativos a suprimento
7.6 Resultado Garantia da Qualidade				-Resultados dos processos de apoio organizacional. (7.3)	- Resultados relativos aos serviços e produtos
7.7 Resultado de Conhecimento					- Resultados dos processos de apoio e organizacionais (7.3)

Quadro 2.12 – Resultados: Seleção de sub-critérios.

O sub-critério 1 “Resultado da Eficácia Organizacional” foi selecionado pelo fato deste sub-critério estar presente na maioria dos prêmios estudados.

Selecionado do Prêmio Malcolm,, encontra-se no Prêmio Europeu como “Principais resultados de desempenho” e como “Conformidade do desempenho atual com os efeitos planejados”, no Deming. No PNQ e no PNGP este sub-critério abarca todos os sub-critérios estratificados de resultados que representa em sua totalidade a eficácia da organização.

O fato do processo de gestão das organizações modernas direcionarem seu foco para resultados já justifica sua seleção. No entanto, torna-se necessário que as organizações de educação se preocupem com a análise dos resultados numa visão qualitativa, extraindo cada

vez mais significado dos dados e das informações para que desta forma desenvolva o processo de melhoria contínua.

O sub-critério 2 “Resultados do Recurso Humano” foi selecionado por estar presente na maioria dos Prêmios ou seja, no Malcom como no item original “Resultado de Recursos Humanos” e no PNQ e no PNGP como “Resultado de Pessoas”.

Os sub-critérios “Resultados de Recursos Humanos”, “Resultado de Processos”, “Resultado de Conhecimento”, “Resultado de Parcerias” e “Recursos e Resultado da Garantia de Qualidade” foram destacados como sub-critério atendendo as propostas do Examinador Sênior e Instrutor da Banca Avaliadora do PNQ e Instrutor do Prêmio Mineiro de Qualidade, Sr. Caio Márcio Becker Soares em resposta a solicitação de Avaliação da sistemática de Avaliação do modelo proposto para as Secretarias Municipais de Educação.

Outro motivo dessa seleção é o fato dos critérios “Recursos Humanos”, “Processos”, “Parcerias e Recursos” e “Garantia da Qualidade” terem sido contemplados para o modelo das SME, tornando, assim, importante a avaliação de seus resultados.

O sub-item 4, “Resultados relativos ao Cliente e ao Mercado” extraído do PNQ, consta também na maioria dos prêmios estudados, justificando assim, sua seleção para participar dos sub-critérios contemplados para compor o critério “Resultados”.

Esse critério está presente no Prêmio Malcolm abrangendo dois sub-itens “Resultado focado no Cliente” e “Resultado Financeiro e Mercado”. No Prêmio Deming encontra-se com o conceito de “Medição de Efeitos”.

O Quadro 2.13 apresenta os sub-critério do critério “Mercado e no Cliente”.

8- CRITÉRIO: FOCO NO MERCADO E NO CLIENTE					
Sub-critérios selecionados	Deming	Malcom	Europeu	PNQ	PNGP
8.1 Conhecimento do cliente e do mercado		- Conhecimento do mercado e do cliente (8.1)	- Avaliação de percepção (8.2)	- Imagem e conhecimento de mercado (8.1)	- Imagem e conhecimento mútuo (8.1)
8.2 Relacionamento e satisfação do cliente		- Relacionamento e satisfação do cliente (8.2)	- Indicadores de desempenho	- Relacionamento com cliente (8.2)	- Relacionamento com os cidadãos-usuários (8.2)
8.3 Responsabilidade sócio-ambiental				- Responsabilidade sócio-ambiental (8.3)	- Interação com a sociedade (8.4)
8.4 Ética e desenvolvimento social				- Ética e desenvolvimento social (8.4)	

Quadro 2.13 – Foco no Mercado e no Cliente: Seleção de sub-critérios.

O sub-critério 8.1 “Conhecimento do Cliente e do Mercado” marca presença na maioria dos prêmios analisados, ou seja, em três deles, motivo pelo qual foi contemplado para compor o critério “Foco no Mercado e no Cliente” no modelo desenvolvido para as Secretarias Municipais de Educação. Este sub-critério foi selecionado do Prêmio Malcolm e apresenta-se no Europeu como “Avaliação de percepção” e no PNQ como “Imagem e conhecimento do mercado” que envolve duas categorias cliente e mercado. No PNGP o sub-critério conhecimento do mercado e do cliente é registrado como “Imagem e Conhecimento mútuo” que aborda cidadãos e usuários como clientes e sociedade como mercado.

O item 8.2 “Relacionamento e Satisfação do Cliente”, selecionado do Malcolm, apresenta o mesmo conceito no Prêmio Europeu, como “Avaliação de Percepção”, no PNQ como “Relacionamento com cliente” e no PNGP como “Relacionamento com cidadãos usuários”.

“Responsabilidade Sócio-ambiental” presente apenas no PNQ e reconhecido como de grande importância para as secretarias.

Na Constituição Federal (1988) a Educação Ambiental tornou-se uma exigência a ser garantida pelos governos Federal, Estadual e Municipal. Com esta determinação constitucional as SME, como órgãos públicos responsáveis por promover a educação assumem a responsabilidade social de conscientizar os seguimentos da sociedade para as questões ambientais, através de projetos desenvolvidos nas escolas.

É importante ressaltar que os Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN (BRASIL. MEC, 1997) enfatizam a Educação Ambiental como a responsável por mudanças de comportamento, atitudes e valores de cidadania que podem ter fortes consequências sociais.

“Ética e Desenvolvimento Social”, sub-critério apenas do PNQ, porém considerado relevante para educação devido a sua função social.

Os PCN (BRASIL. MEC, 1997) afirmam que questões relacionadas à “Ética e Desenvolvimento social” permeiam todo o currículo. As relações sociais internas a escola são pautadas em valores. A ética diz respeito a praticamente todos os temas tratados na escola, identificada nesta pesquisa como cliente da SME.

Dada a importância este sub-critério foi incluído entre os selecionados para o modelo proposto para as Secretarias Municipais de Educação.

O Quadro 2.14 apresenta os sub-critérios de Parcerias e Recursos.

9- CRITÉRIO: PARCERIAS E RECURSOS					
Sub-critérios selecionados	Deming	Malcom	Europeu	PNQ	PNGP
9.1 Parceiros externos são gerenciados			- Parceiros externos são gerenciados. (9.1)		
9.2 Finanças são gerenciadas			- Finanças são gerenciadas. (9.2)		
9.3 Construção, equipamentos e materiais são gerenciados			- Construção, equipamentos e materiais são gerenciados. (9.3)		
9.4 Tecnologia é gerenciada			- Tecnologia é gerenciada. (9.4)		
9.5 Informação e conhecimento são gerenciados			- Informação e conhecimento são gerenciados. (9.5)		

Quadro 2.14 - Parcerias e Recursos: Seleção de sub-critérios.

Os sub-critérios “Parceiros externos são gerenciados”, “Finanças são gerenciadas”, “Construção, equipamentos e materiais são gerenciados”, “Tecnologia é gerenciada” e “Informação e conhecimento são gerenciados” presentes apenas no Prêmio Europeu, mas contemplados por comporem o Critério “Parcerias e Recursos”, considerado relevante para as Secretarias Municipais de Educação. As organizações educacionais públicas não são capazes de deterem todo conhecimento e nem possuem os recursos necessários para o desenvolvimento de processos inovadores necessitando, portanto, de recorrer às parcerias.

O Quadro 2.15 apresenta os sub-critérios “Garantia de Qualidade”.

10- CRITÉRIO: GARANTIA DA QUALIDADE					
Sub-critérios selecionados	Deming	Malcom	Europeu	PNQ	PNGP
1 Sistema de garantia da qualidade e seu diagnóstico 2 Utilização de métodos estatísticos.	- Métodos de desenvolvimento de novos produtos e serviços. - Atividades preventivas para segurança e responsabilidade sobre os produtos e problemas. - Grau de satisfação do consumidor. - Projeto do processo, análise do processo e controle e melhoria do processo. - Capabilidade do processo. - Instrumento de inspeção. - Administração de instalações, vendedores, aquisição e prestação de serviços. - Sistema de garantia da qualidade e seu diagnóstico. (10.1) - Utilização de métodos estatísticos. (10.2) - Avaliação e auditoria da qualidade. - Status da garantia da qualidade.				

Quadro 2.15 – Garantia da Qualidade: Seleção de sub-critérios.

Do critério “Garantia da Qualidade” do Prêmio Deming foram selecionados dois sub-critérios “Sistema de Garantia da Qualidade e seu diagnóstico” e “Utilização de métodos estatísticos”. Ambos selecionados devido ao grau de importância que estes sub-critérios assumem para as Secretarias Municipais de Educação. Na busca da excelência faz-se

necessário que as SME construam seus sistemas de garantia da Qualidade para melhor desempenho de suas funções.

Na introdução desse trabalho registrou-se a concepção de qualidade na Educação, na observação de Mello (1996) que aponta a ausência de um sistema de qualidade como o responsável pelo desenvolvimento dos programas da educação, organizados em camadas sobrepostas, restringindo a “qualidade” a camadas de intenções.

O item, “Utilização de métodos estatísticos” justifica sua seleção pela importância das análises dos dados educacionais, para que os mesmos não permaneçam estáticos em repositórios ou documentos, impossibilitando inovações.

2.3 – Pontuação

O estudo e análise dos Prêmios Deming, Malcolm, Baldrige, Europeu, PNQ e PNGP, possibilitaram a identificação e seleção dos critérios e sub-critérios mais adequados para compor modelo conceitual para as Secretarias Municipais de Educação de Municípios de pequeno Porte.

Com os critérios e sub-critérios definidos, estabeleceu-se a pontuação para cada critério e seus respectivos itens.

O Quadro 2.16 apresenta os critérios, sub-critérios selecionados para as SME e sua respectiva pontuação, estabelecida buscando manter a mesma proporção na distribuição da pontuação dos prêmios analisados.

CRITÉRIOS	SUB-CRITÉRIOS	PONTOS
Perfil Organizacional	Descrição da Organização; Concorrência e Ambiente competitivo; Aspectos Relevantes; Histórico da busca pela excelência; Desafio Organizacional; Visão.	20
Liderança	Liderança Organizacional; Líderes desenvolvem missão, valores, éticas e são modelos de cultura de excelência; Líderes são pessoas envolvidas em garantir o sistema de gerenciamento da organização, implementando e melhorando continuamente; Líderes interagem clientes e parceiros e representantes da sociedade; Líderes reforçam uma cultura de excelência com pessoas da organização; Análise crítica do desempenho global; Responsabilidade social.	80
Estratégias e Planos	Formulação das Estratégias; Desdobramento das Estratégias; Planejamento da medição do Desempenho.	60
Foco no Recurso Humano	Sistema de trabalho; Motivação e aprendizagem; Satisfação e bem estar do funcionário; Capacitação e desenvolvimento.	70
Gerenciamento do Processo	Processo de criação de valores; Processos são sistematicamente projetados e gerenciados; Produtos e serviços são projetados e desenvolvidos baseados nas necessidades e expectativas dos clientes; Gestão Econômico-financeira; Gestão de processos de apoio.	60
Medidas Análise e Gerenciamento do Conhecimento	Medidas e Análise do desempenho organizacional; Informação e gerenciamento do conhecimento.	60
Resultado	Resultado da Eficácia Organizacional; Resultado do Recurso Humano; Resultado de Processos; Resultado de Cliente e Mercado; Resultado de Parcerias e Recursos; Resultado de Conhecimento Resultado da Garantia da Qualidade.	450
Foco no mercado e no Cliente.	Conhecimento do cliente e do Mercado; Relacionamento e satisfação do cliente; Responsabilidade Sócio-ambiental; Ética e desenvolvimento social.	70
Parcerias e Recursos	Parceiros Externos são gerenciados; Finanças são gerenciadas; Construção, equipamento e materiais são gerenciados; Tecnologia é gerenciada; Informação e conhecimento são gerenciados.	70
Garantia de Qualidade.	Sistema de garantia da qualidade e seu diagnóstico; Utilização de métodos estatísticos.	60

Quadro 2.16 – Critérios, sub-critérios e pontuação – Modelo Conceitual - SME.

A maior pontuação – de 450 pontos – foi atribuída ao critério “Resultados” estratificado em Resultado da Eficácia Organizacional, Resultado de Recursos Humanos, Resultado de Processos, Resultado de Cliente e Mercado, Resultado de Parcerias e Recursos, Resultado da Garantia da Qualidade e Resultado do Conhecimento. Deve-se ressaltar que o processo de gestão das organizações modernas tem o foco em resultados. Para Motta (2000), a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir, é a arte de fazer acontecer, de obter resultados.

Nesta perspectiva, todas as ações tomadas pelas SME devem apontar para resultados.

Na ordem, “Liderança” recebe a segunda pontuação, 80 pontos.

Senge (2002) enfatiza a liderança como a responsável por construir organizações onde pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidade, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados. Nesta nova visão os líderes são os responsáveis pela aprendizagem e por impulsionar a organização aos critérios “Foco no Recurso Humano”, “Foco no Mercado e no Cliente” e “Parcerias e Recursos”. Para cada um desses critérios foram destinados 70 pontos.

A própria Constituição Federal reconheceu os valores citados, quando instituiu o FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério através da Emenda Constitucional nº 14 de 12 de setembro de 1996, regulamentado pela Lei 9.424/96.

Em consequência a LDB – Lei 9.394/96 declara a responsabilidade dos Poderes da União, no caso os municípios em promover capacitações de seus profissionais e incentivos para sua formação.

Esse trio é representativo na educação, pois sintetiza ações importantes para as SME e ao mesmo tempo estabelece a vinculação entre as Estratégias, Planos e Metas.

Para os critérios “Estratégias e Planos”, “Medidas, Análise e Gerenciamento de Conhecimento” e “Gerenciamento de Processos” e “Garantia da Qualidade”, foram atribuídos 60 pontos.

Sommer (1999) enfatiza as estratégias e planos como direcionadores de tomadas de decisões.

Medidas e Análise são condições primordiais para a gestão de qualidade. Não se conquista a qualidade sem a medição do processo. E não se estabelece processo de melhoria contínua sem análise e conseqüentemente não se analisa desenvolvimento de gestão sem medição.

A Garantia da Qualidade foi enfatizada como Gestão Estratégica. Garvin (1988) tem como foco de sua abordagem os conceitos ligados ao significado do que é qualidade dentro da Gestão Estratégica. Pode-se definir a abordagem apresentada por Garvin, como formalizadora de conceitos estratégicos e competitivos, ou seja, sua abordagem é voltada ao contexto competitivo da organização. Essa abordagem é importante para educação, uma vez que a Gestão Estratégica é o foco das SME. Assim, a abordagem voltada para competitividade pode ser capaz de impulsionar as secretarias a se tornarem modelo para organizações que utilizarem o *Benchmarking*.

Para o Perfil Organizacional definido como critério no Modelo de Gestão proposto para as organizações de educação, ressaltando a sua importância para as SME foram atribuídos 20 pontos.

3. Adaptação dos Critérios e Sub-Critérios

Esse capítulo é dedicado à adaptação dos critérios e sub-critérios selecionados dos modelos dos Prêmios Nacionais estudados, às Secretárias Municipais de Educação, adaptando os conceitos para a linguagem específica da educação e estabelecendo correspondência com a estrutura das organizações educacionais. Destina-se também a formulação de questões compatíveis com o novo enfoque.

3.1. Introdução

Na literatura, foram estudados os Prêmios de Qualidade, descritos no capítulo 2, por incorporarem um sistema de gestão voltado para resultados e pelo fato dos Prêmios preconizarem o planejamento estratégico.

Para Oliveira (2001) planejamento estratégico consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações. Consiste ainda, no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionam uma situação viável para avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos que irão facilitar a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Como a literatura é genérica, busca-se estabelecer um modelo que realmente atende-se as peculiaridades do sistema educacional das SME, e que ao mesmo tempo, levasse em consideração as implicações legais, foram selecionados dez critérios dos mais importantes Prêmios da Qualidade e adaptados para as organizações educacionais em estudo.

O PNQ (2003) afirma que utilizando os critérios de excelência, uma organização pode modelar seu sistema de gestão, realizar uma auto-avaliação, além de se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade.

A adaptação dos critérios atendeu as orientações do PNQ (2003) quanto a importância dos critérios serem claros, objetivos e de fácil entendimento.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, 2004) afirma que a adoção sem adaptação, dos modelos utilizados pelos prêmios e sistemas existentes mostra-se inadequado para organizações públicas. Da

mesma forma para as SME, organizações públicas de municípios de pequeno porte, torna-se necessária a adaptação dos critérios dos Prêmios de Excelência para a efetividade de suas ações.

Adaptar critérios às organizações de serviço público, mais especificamente as SME de municípios de pequeno porte significa estabelecer um novo paradigma no gerenciamento dessas organizações educacionais.

A adaptação dos critérios possibilita o desenvolvimento do processo de gerenciamento das organizações de educação como sistema. O enfoque sistêmico busca promover a integração das áreas gerenciais e organizacionais, incentivando a convergência de esforços de modo cooperativo, objetivando o estabelecimento de políticas e estratégias eficientes e eficazes.

O serviço público educacional contém peculiaridades que o torna diferente de outros tipos de serviços. A não objetividade do lucro, a indefinição de um mercado de trabalho competitivo, a efetividade dos funcionários e do serviço, a grandeza do sistema que neste contexto engloba secretaria municipal vinculada ao sistema estadual de educação, tornam as organizações públicas um grande desafio para o desenvolvimento de um modelo de gestão com foco na Qualidade.

À resistência aos termos e processo da qualidade é evidenciado nos setores educacionais, devido a falhas na adaptabilidade à linguagem da Qualidade pelos educadores e ao rótulo de “Processo Empresarial” associado à gestão da qualidade.

Bautzer (2001) em suas reflexões sobre as organizações educacionais, com foco em instituições particulares concluiu que a simples adaptação das ferramentas ou modelos de gestão empresarial não tornam viável o serviço educacional. Os serviços de educação necessitam de adaptações cuidadosas em suas estratégias, mantendo as especificidades do segmento educacional.

Da mesma forma Hiene (2002), ao se referir à implantação da Gerência de Qualidade Total (GQT), em instituições educacionais de Minas Gerais comenta que a inadaptabilidade aos conceitos empresariais dificultou sobremaneira sua implementação. Como resultado desse processo Minas Gerais assistiu a “paralisação” do Programa quando cessaram as verbas específicas.

Moeller e Sonntag (2001) analisaram a aplicação do modelo de excelência EFQM nas organizações de saúde, na Alemanha e observaram que o modelo e seus critérios são bastante genéricos para assuntos voltados para cuidados médicos. Como o modelo tem origem na indústria não é suficiente para cobrir todas as áreas pertinentes aos serviços de saúde.

A educação também se constitui em serviço específico com característica própria necessitando, portanto, de uma adequação mais minuciosa e rigorosa para não ser mais uma tentativa frustrada de gestão da qualidade na educação. É importante ressaltar que a adaptação dos critérios para as SME contou com a contribuição da experiência do pesquisador em 30 anos de serviços prestados à educação pública, acompanhando e participando dos movimentos de mudanças em busca de melhorias no gerenciamento da educação.

Para a concepção dos critérios adequados as organizações de educação foram utilizadas as seguintes estratégias:

- Adaptação da linguagem expressa nos prêmios para as SME.
- Interpretação dos conceitos de gestão contidos nos modelos de excelência.
- Identificação de algumas práticas necessárias para garantir a adoção dos critérios de gestão proposto.

Registrada a importância dessa adaptação, os critérios e sub-critérios selecionados para as SME são apresentados a seguir:

1 – Perfil Organizacional

O Prêmio Nacional de Qualidade (2003) apresenta o Perfil Organizacional como uma visão global da organização inserida em seu mercado, destacando os principais elementos do seu negócio ou atividade organizacional, as suas particularidades, bem como as de seu ramo de atuação e os seus principais desafios. Inclui aspectos sobre o relacionamento da organização com suas partes interessadas e uma descrição do histórico da busca da excelência.

O Perfil Organizacional nas Secretarias Municipais de Educação deve apresentar um panorama geral da organização, onde são destacados os processos e as atividades existentes, incluindo a identificação da organização, a descrição das modalidades de ensino, as tecnologias utilizadas, sua composição e funcionamento e a forma de organizar a educação conforme os dispositivos legais.

Entendido como um contexto e uma orientação para a SME operar seu ambiente, trabalhando o relacionamento e os desafios estratégicos, o Perfil organizacional deve funcionar como um guia para o desempenho do sistema de administração das secretarias.

O critério Perfil Organizacional engloba seis itens apresentados a seguir.

1.1. Descrição da Organização

A descrição da SME consiste na sua denominação, data de sua criação com respectiva legislação, acompanhada de pequeno histórico.

Compõe também este item, as modalidades de ensino oferecidas pela organização e sua abrangência; a descrição dos principais processos e serviços prestados à comunidade; denominação e composição da força de trabalho, o número de profissionais com o nome e o nível de escolaridade e a relação de escolas. É importante destacar as escolas da comunidade que recebem os alunos para continuidade de estudos.

Segundo Porto (1997), uma organização, enquanto sistema deve estabelecer seu propósito abrangendo elementos importantes, de modo a garantir que não lhe falte coesão e que o planejamento seja realizado de forma integrada.

São propósitos da organização a missão, a visão e os valores. A Missão, a Visão e os Valores foram destacados como parte integrante da descrição das organizações educacionais. Mohallem e Silva (2003) incorporam a missão, a visão e os valores da organização no Perfil Organizacional como suportes indispensáveis na articulação dos critérios e comentam que a visão de futuro torna-se fator de motivação, razão do agir organizacional.

Senge (1990) comenta que a visão é um destino específico, uma imagem de futuro desejado.

Mello et al (2002) enfocam a missão como compromisso e dever da organização para com suas partes interessadas (clientes, colaboradores, acionista e comunidade), ou seja, é a própria razão de existência da organização. Uma missão é um propósito que integra a variedade de papéis que um sistema desempenha.

Para as SME a missão é traduzida no compromisso e no dever da organização educacional para com a sociedade devendo, portanto estar claramente expressa, facilitando o uso eficaz dos critérios.

Farias Filho e Salles (1997) observam que os valores são as crenças que formatarão a consciência coletiva da comunidade da organização. Esta consciência coletiva é que vai definir e julgar os efeitos ou resultados das ações integradas realizadas pela organização.

Os valores são, portanto, atitudes e fundamentos para a formação de uma cultura da gestão educacional e são percebidos como parte da cultura, refletindo na prática das pessoas. A cidadania, o comprometimento e a credibilidade são alguns dos valores a serem ressaltados pelas organizações de educação.

A busca da excelência do desempenho e o êxito da missão requerem forte orientação para o futuro e a disposição de assumir compromissos de longo prazo. As SME devem se voltar para visão de futuro para pensar, aprender e planejar estrategicamente e potencializar seu desempenho. A visão de futuro pode orientar a SME na conquista da posição de “Organização Referência em Educação”, no município e/ou região.

É preciso que as SME incorporem tais elementos às práticas diárias, assumindo-os como instrumentos orientadores de suas ações. Desta forma, os valores, a missão e a visão devem ser enfatizados nos Plano Decenal de Educação e no Plano Plurianual.

Na descrição da organização devem constar também os fornecedores da educação. O glossário do PNQ (2003) enfoca fornecedores como sendo qualquer organização que forneça bens e serviços. Na SME os fornecedores são identificados como internos e externos. Fornecedores internos são as Secretarias de Finanças e serviços contábeis, Assistência Social, Obras e Saúde.

São considerados fornecedores externos da organização de educação, as assessorias prestadas por outras organizações; associações, empresas de serviços terceirizados e universidades que executam serviços de capacitação em formação continuada para profissionais de educação; empresas que fornecem materiais escolares, alimentação escolar, mobiliário e equipamentos. É importante organizar o banco de dados de fornecedores, contendo arquivos de produtos e serviços oferecidos e avaliação. No processo de qualificação dos fornecedores, os resultados da avaliação das amostras iniciais podem também ser registradas em relatórios.

Todos os produtos e serviços advindos dos fornecedores devem estar organizados e dispostos com definição clara dos produtos e serviços adquiridos de forma a permitirem sua continuidade, avaliação e aperfeiçoamento.

O item Organograma foi incluído na descrição organizacional das SME e consiste na apresentação da estrutura do sistema da organização contendo, além das lideranças constituídas, o nome do responsável por cada processo, nome das escolas com suas modalidades de ensino e respectiva direção. O organograma de certa maneira auxilia na definição de responsabilidades estabelecendo estrutura hierárquica. Destaca também os principais vínculos da SME com outras organizações internas e externas à Prefeitura Municipal.

1.2. Concorrência e Ambiente Competitivo

Deming (1990) considera que na maioria das repartições públicas, não há um mercado a ser buscado. Ao invés de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar, de forma econômica, o serviço pela legislação vigente. O objetivo deveria ser se destacar por serviço bem executado.

Considerando a abordagem de Deming as SME devem cada vez mais buscar a melhoria contínua, aprimorando seu desempenho. Por isso, é importante que as SME identifiquem outras organizações de educação (Benchmarking), com seus diferenciais que determinam seu sucesso. Esses diferenciais se referem às formas de planejamento, alcance de objetivos, execução e desenvolvimento de projetos e programas, parcerias estabelecidas e metodologias desenvolvidas. Benchmarking, na visão de Camp (1989) é o processo de pesquisa coerente a procura de novas idéias, métodos, práticas, processos. É o processo de adotar e implementar as boas práticas para se tornar o melhor dos melhores.

Consta também, desse sub-critério, a identificação do posicionamento da instituição em relação a outras que oferecem a mesma modalidade de ensino, examinando o nível de desenvolvimento dos alunos apontado por avaliação externa ao processo e participação em projetos sociais.

É importante considerar a identificação das barreiras que travam o bom desempenho da organização e o desenvolvimento de melhorias contínuas. Estas barreiras são desafios estratégicos que poderão resultar em implantação de estratégias específicas de adequação à novas exigências da sociedade e a captação de recursos.

1.3- Aspectos Relevantes

Aspectos relevantes no PNQ (2003) referem-se aos requisitos legais e regulamentares no ambiente da organização, incluindo os relativos à saúde ocupacional, segurança, proteção ambiental.

Nas SME, esses aspectos dizem respeito às peculiaridades da organização pública de educação, como prestadora de serviços e regida por leis superiores (Federais, estaduais e municipais) que regulamentam o ambiente organizacional. Envolve os aspectos relativos a Lei Orgânica do município, ao Plano Decenal de Educação, Plano Plurianual e Plano Orçamentário, a Lei de Diretrizes Bases da Educação Nacional - LDB que norteiam o desenvolvimento da organização.

1.4-Histórico da Busca pela Excelência

Seguindo o que propõe o PNQ (2003), a busca pela excelência implica na descrição cronológica dos fatos mais relevantes da jornada da SME na busca da excelência do desempenho, incluindo os grandes marcos de sua gestão. Essa descrição inclui as ações significativas da organização na busca de melhor desempenho, como a elaboração e desenvolvimento de Projetos para a modernização da organização, desenvolvimento estratégico do Plano Plurianual – PPA - Plano Decenal de Educação, Projeto Político Pedagógico e de Programas inovadores incluídos no processo de gestão.

1.5- Desafio Organizacional

Igarasi (2001) comenta que o grande desafio das organizações modernas é sobreviver e crescer num clima instável causado pelo avanço tecnológico. Propõe a capacidade de adaptação a novos contextos, realidades e tecnologias, destacando o ensino de qualidade e abrangente como caminho disponível e seguro para organização alcançar esses objetivos.

O Desafio Organizacional, nas SME consiste na identificação dos recursos disponíveis, bem como a forma de sua captação, aplicação e controle vinculados ao desenvolvimento dos Planos de Ação. É importante a organização de banco de dados para controle e destinação de recursos, considerando os projetos específicos, assumidos pela organização. Dados, segundo Davenport e Prusak (1998) são conjuntos de fatos distintos e objetivos relativos a eventos. Entende-se por organização de banco de dados na SME os registros estruturados e armazenados em sistema tecnológicos. Os bancos de dados são úteis, pois armazenam de forma organizada os dados, embora estes não forneçam julgamento, nem interpretação e nem qualquer base sustentável para tomada de ação. Os dados são importantes para as organizações, uma vez que, se constituem em matéria-prima essencial para criação de informações.

Outro desafio para as SME é ser referência em educação, no município e região. Esse processo requer um planejamento estratégico com definições claras e focadas no cliente, neste contexto identificado como escolas e sociedade.

Consiste ainda, em desafio para a organização pública com restrições de recursos, oferecer para a comunidade escolas de qualidade com tecnologias avançadas, que atendam as necessidades atuais e futuras do cidadão.

2– Liderança

Tannenbaum (1970) conceitua liderança como um processo de influência entre pessoas exercida em contextos gerais e específicos, direcionada para a condução de ações que visam atingir determinados fins.

Maranhão (2001), ao se referir aos princípios e normas da ISO 9000 e 9004 descreve a Liderança como uma unidade de propósitos e clima organizacional favorável à cooperação e ao trabalho de equipe.

Na visão de Overcenko (2000) devemos trabalhar juntos, para otimizar o sistema como um todo e não tentar otimizar partes independentes que acabarão competindo entre si em detrimento da instituição. Ressalta também que quanto maior for a participação de todas as pessoas envolvidas no processo de uma organização, maior será a sobrevivência e o crescimento do negócio.

Senge (2002), ao se referir à aprendizagem organizacional, destaca a importância das equipes nas organizações modernas e afirma que se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização também não terá.

O trabalho em equipe favorece o compartilhamento do conhecimento. O conhecimento compartilhado é reconhecido como o principal fator de inovação e de produtividade. Assim sendo, todos os profissionais da educação devem constituir uma equipe com bons líderes para atingir uma consistência nos esforços, juntamente com o conhecimento.

Nas SME a liderança abarca o comprometimento pessoal do gestor com a disseminação e atualização da missão, valores e a promoção de projetos para a conquista de objetivos e alcance de resultados. Implica também na promoção do trabalho em equipe, no relacionamento com os outros elementos da organização, inspirando e estimulando inovações e a construção do conhecimento e das capacidades. Os líderes das organizações educacionais devem ser fontes de inspiração para seus funcionários com seu comportamento criativo e inovador, motivando constantemente sua força de trabalho.

Além do papel do líder de incentivar e desenvolver os programas cabe a liderança exercer papel importante na construção do apoio comunitário para o fortalecimento da educação, alinhando os objetivos dos líderes comunitários aos da organização.

Os líderes das SME devem ainda, analisar criticamente o desempenho global da organização, avaliando o progresso em relação às estratégias e aos planos de ação para tomada de decisões e estabelecimento de novas ações.

O Secretário Municipal de Educação e os responsáveis pelos processos educacionais e administrativos e os diretores de escolas que compõem o time de liderança tem papel decisivo no desenvolvimento de um ambiente orientado para aprendizagem e com foco em resultados, atendendo as expectativas dos clientes (escolas e sociedade).

Criar um ambiente de aprendizagem significa segundo Senge (2002), ampliar a capacidade de criar.

2.1 – Liderança Organizacional

Uras (1998) ao analisar a estrutura do EQA (*Award European Quality*) diz que a satisfação dos clientes, das pessoas e da sociedade é atingida através da liderança que impulsiona políticas, estratégias, gestão de pessoas, recursos e processos, levando a excelência aos resultados de negócio.

A Liderança Organizacional nas SME enfatiza a forma como o líder administra a organização e os processos assegurando que as políticas educacionais reforcem o ambiente de aprendizagem de melhoria contínua encorajando a iniciativa, o comprometimento e a responsabilidade. Aprendizagem e melhoria contínua nas SME desenvolve nas pessoas a capacidade de trabalhar com inovações.

Farias Filho e Salles (1997) entendem que um processo de melhoria contínua, através da gestão estratégica da Qualidade Total é um processo que alia mudança cultural e adequação técnica e científica. Para desenvolver o processo de melhoria contínua na SME é imprescindível a criação de objetivos claros e visíveis, com altas expectativas e a promoção do trabalho em equipe para geração de informações. Assim, as lideranças das organizações de educação participam ativamente da definição de projetos, do desenvolvimento de estratégias, da condução do sistema e da definição dos métodos, sempre em direção a excelência.

2.2 – Líderes desenvolvem Missão, Valores e Ética e são Modelos de Cultura de Excelência

Na educação, esse item corresponde não só ao desenvolvimento, mas a criação de processos facilitadores da realização da missão. Os líderes nas SME desenvolvem os valores e organizam o sistema para que a missão, a visão e os valores estejam presentes na implementação das ações, criando formas de desenvolver os processos com constância de propósitos. A missão do líder é agir com ética e garantir que a mudança de governo

decorrente de situações políticas não gere um bloqueio na continuidade do processo. Para isso, devem inspirar os funcionários e os novos líderes na busca de melhoria contínua, definindo estratégias, desenvolvendo planejamento eficiente e principalmente envolvendo todas as pessoas da SME nos programas da organização.

O MEGP (PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, 2004) enfatiza que o estilo de gestão pública de excelência é participativo. Isso determina uma atitude de liderança que busque o máximo de cooperação das pessoas. A gestão participativa requer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar autonomia para atingir metas.

2.3 – Líderes são Pessoas Envolvidas em Garantir o Sistema de Gerenciamento da Organização, Implementando e Melhorando Continuamente

Implementar e melhorar continuamente significa promover inovações. Inovar significa fazer mudanças significativas, assumindo novas tecnologias e métodos, visando à melhoria dos serviços da organização.

O PNGP (PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, 2004) propõe que as organizações públicas sejam conduzidas e gerenciadas de forma que a inovação se torne parte da cultura organizacional.

Mohallem e Silva (2003) ressaltam que o processo de gerenciamento educacional, para desenvolver melhorias necessita de liderança forte, efetiva e criativa resultando em tomada de decisões num movimento permanente de inovação.

Implementar um processo de melhoria contínua bem executado, nas SME implica em cumprir vários requisitos como:

1. Definir metas claras referentes ao que se quer melhorar.
2. Incorporar ao processo de melhoria contínua, medições e/ou indicadores baseando-se em fatos.
3. Desenvolver sistematicamente processos, incluindo ciclos de planejamento, execução e avaliação.
4. Direcionar o foco para os processos chaves como rumo para melhores resultados.

Para o sucesso da organização de educação através da melhoria contínua recomenda-se agregar ao processo algumas ações, tais como:

- As idéias dos professores, dos funcionários e do pessoal da organização.
- As práticas bem sucedidas de outras organizações
- Os resultados de pesquisa de aprendizagem e educação.

2.4– Líderes Interagem Clientes e Parceiros e Representantes da Comunidade

Mohallem e Silva (2003), afirmam que nas organizações de educação a liderança se fundamenta no pressuposto de que para se alcançar a excelência é essencial o envolvimento, o comprometimento das pessoas.

A interação com clientes, parceiros e representantes da comunidade se solidifica se forem estabelecidos processos inovadores e que respondam as necessidades e expectativas das partes.

Para as SME interagirem com as escolas, cliente interno e com outras escolas que recebem os alunos, cliente externo, precisa identificar as necessidades e expectativas, atuais e futuras destes cliendes. Essas necessidades e expectativas devem ser pesquisadas também em literatura atualizada. Interagir significa apoiar os projetos inovadores das escolas e participar da avaliação de desempenho. As SME devem interagir com seus parceiros externos (comércio, outras instituições de educação, seguimentos da sociedade, organizações e empresas) para conseguir sucesso em seus empreendimentos. Interagir com parceiros significa estabelecer uma relação formal e/ou informal desde a fase de planejamento até a prestação de contas e a divulgação das ações.

A interação dos líderes das SME com clientes e parceiros implica em, por exemplo:

- Desenvolver projetos que respondam as necessidades dos clientes.
- Promover pesquisas educacionais.
- Planejar juntamente com as partes a aplicação de recursos disponíveis.
- Desenvolver processo de avaliação, com indicadores de desempenho, da aplicação dos recursos.

2.5– Líderes reforçam uma cultura de excelência com pessoas da organização

Cultura de excelência nas SME visa o desempenho que agrega valores. Tal desempenho se manifesta em melhoria ano-a-ano, medições e/ou indicadores chaves. A cultura de excelência, através da liderança focada nas estratégias, no mercado, entendido

como as escolas com nível posterior ao oferecido pela SME e no cliente definido como as escolas e sociedade, oferece potencial para criar um corpo crescente de conhecimentos.

A liderança na SME deve ser uma influência chave de desenvolvimento da organização, oferecendo oportunidades para compartilhamento de conhecimento, de estratégias, de novos métodos e das informações.

2.6– Análise Crítica do Desempenho Global

Mello (1996) observa que a gestão educacional tem sido uma concepção abstrata. A qualidade nunca foi articulada a um sistema que permitisse avaliá-la e verificar sua efetividade.

Análise do desempenho global das organizações de educação significa analisar criticamente o desempenho da organização inteira, considerando as necessidades das partes e os requisitos definidos para avaliar o progresso em relação às estratégias e aos planos de ação. Significa extrair mais significado dos dados e informações obtidas para apoiar a tomada de decisão e permitir a correção dos rumos, além de possibilitar a implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão. Para extrair maior significado dos dados, agregando valor e transformando-os em informações é essencial desenvolver métodos adequados, que baseados na perspectiva proposta por Davenport e Prusak (1998) que consideram importante a observação dos itens a seguir:

- Contextualização – finalidade dos dados coletados.
- Categorização – conhecimento das unidades de análise ou os componentes essenciais.
- Cálculo – dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente.
- Correção – os erros são eliminados dos dados.
- Condensação – os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Os mesmos autores comentam que é preciso que os dados se constituam em matéria-prima essencial para criação de informações. Diferenciam Informação de dados, justificando que a informação tem significado e está organizada para alguma finalidade. Ressaltam também que os dados tornam-se informações quando o seu criador lhes acrescenta significado.

A SME precisa, para a eficácia de seu desempenho recorrer a informações para comparação de seu processo de gestão organizacional com outras formas mais atualizadas e modernas de gestão que possibilitam a implementação constante de inovações.

As fontes de informações de comparações e referenciais podem incluir:

- Informações obtidas de outras organizações por meio de compartilhamento.
- Informações obtidas na literatura.
- Resultados de pesquisas educacionais.

É importante ainda que seja criado um cronograma para análise e tomada de novas decisões e para disseminação do conhecimento.

2.7— Responsabilidade Social

O Prêmio Malcolm (BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM, 2003) enfatiza em seu sub-critério, Responsabilidade Social o comportamento ético e as boas práticas de cidadania.

Nas SME a responsabilidade social enfatiza a importância da participação efetiva da organização nas questões relacionadas ao meio ambiente, a saúde e a segurança.

O objetivo maior das organizações de educação é desenvolver escolas capazes de preparar o cidadão, através de práticas de cidadania. Práticas de cidadania em relação ao meio ambiente significa desenvolver educação ambiental com projetos de preservação e reconstrução do ambiente com compartilhamento dos serviços e informações da comunidade.

Os projetos e planejamentos relacionados à saúde pública e segurança devem antecipar impactos que podem surgir no gerenciamento das dependências de toda organização e no transporte. Isto implica em desenvolver educação para o trânsito direcionada para o transporte escolar, cuidados com a qualidade da alimentação escolar e reestruturação do espaço escolar em função do processo de inclusão.

A inclusão de áreas de responsabilidade dentro do sistema educacional significa seguir as leis municipais, estaduais, federais e os requisitos regulamentares. Também significa tratar estes requisitos relacionados com áreas de melhoria contínua, além da mera “conformidade”. Isto requer que medições apropriadas do progresso sejam criadas e usadas no gerenciamento de desempenho.

O artigo 37 da Constituição Federal estabelece que a gestão pública para ser excelente tem que ser legal, moral, impessoal, pública e eficiente.

Responsabilidade Social abrange o desenvolvimento de processo de inclusão de alunos portadores de deficiência e a não discriminação política e social nos processos de contratação e tratamento de funcionários.

Desenvolver responsabilidade social implica ainda, na aplicação real dos recursos destinados à educação nos programas educacionais.

3- Estratégias e Planos

O PNQ (2003), define estratégia como o conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização.

Sommer (1999) comenta que as estratégias e os planos de ação direcionam as decisões sobre a aplicação de recursos e impulsionam o alinhamento dos indicadores de desempenho para todos os setores e unidades de trabalho.

O critério, Estratégias e Planos é traduzido nas SME pela formulação de estratégias para o alcance dos objetivos, incluindo seu desdobramento em projetos, com estabelecimento de metas, cronograma de execução e definição de sistema de medição do desempenho ou sistema de avaliação através da criação de indicadores.

3.1 – Formulação das estratégias

O PNQ (2003) aponta o processo de formulação das estratégias como determinante do posicionamento da organização no mercado, direcionando suas ações e maximizando seu desempenho.

Nas Secretárias Municipais de educação o Plano Plurianual, o Plano Decenal de Educação e o Projeto Político Pedagógico descrevem as mais importantes estratégias para o desempenho da organização. A formulação de estratégias está diretamente vinculada aos pontos fortes e as oportunidades identificadas pela organização. As estratégias devem manter uma coerência com as estratégias Federais e Estaduais.

Formular estratégias para as SME significa propor ações focadas na escola e sociedade numa visão de futuro.

Pereira (2002), observa que as organizações não sobrevivem da formulação de suas diretrizes ou da elaboração de seus planos estratégicos. Transformá-los em ação e em

resultados concretos é o seu grande desafio: exige amarração de objetivos e metas num sistema de comunicação transparente e integrado que evidencie, inclusive, o monitoramento e avaliação do desempenho.

Com esta abordagem, as SME de educação precisam acompanhar as mudanças que podem ocorrer nos planos após avaliação periódica prevista em cronograma, bem como na avaliação durante o processo, gerando informações devidamente organizadas em banco de dados ou relatórios. Isso significa sustentar desafios que podem ocorrer devido a mudanças de legislação, gerando muitas vezes a necessidade de criação de novas estratégias.

3.2 – Desdobramento das estratégias

O PNQ (2003) inclui no critério Estratégias e Planos, o desdobramento das estratégias em planos de ação e estabelecimento de metas, bem como o sistema de medição da organização.

As estratégias na SME devem ser desdobradas em projetos com metodologia definida e descrição da forma de avaliação das etapas, com previsão de execução. Gadotti (2002) observa que o projeto passa por algumas etapas: designar o fim, preparar o projeto, executá-lo e apreciar seus resultados. Os projetos devem ser elaborados e discutidos com os profissionais da organização em suas diversas fases, da definição a avaliação. Ao elaborar os projetos, os valores assumidos coletivamente são explicitados e discutidos. O planejamento de desdobramento das estratégias em projetos é de suma importância, pois gera informações para o orçamento anual, executado através da destinação de verbas para programas e projetos. O acompanhamento da implementação desses projetos é realizado através da avaliação da execução das metas.

3.3 –Planejamento da Medição do Desempenho

Na educação planejar a medição do desempenho significa criar um sistema capaz de medir a satisfação dos clientes e a execução dos Planos de Ação da organização em suas diversas etapas. Mello et al (2002) observam que a medição e o monitoramento da satisfação dos clientes são baseados na análise crítica das informações. O conhecimento das percepções e atitudes dos clientes em relação à organização tende a melhorar a oportunidade da direção tomar decisões mais acertadas.

Frizzo et al (2001) propõem que para planejar a medição do desempenho é preciso identificar na organização valores básicos como missão, visão, metas, processos fundamentais, medidas cuidadosamente selecionadas e os fatores decisivos para o sucesso. Os mesmos autores explicam:

Os valores dizem “em que se acredita” e determinam a cultura, conduta ética da organização. A visão indica “para onde se vai” e como gostaria de ser num determinado ponto no futuro. Já a declaração de missão especifica “qual o negócio”. (...) As metas delineiam “o que se deve alcançar” ao definir metodologia. As medições mantêm a par de “como se está indo” ao se usar os processos fundamentais para atingimento das metas. E os fatores decisivos para o sucesso afirmam, claramente “o que se deve focalizar” para se melhorar as medições.

Os valores, a visão e a missão geralmente são estratégias por natureza, enquanto que as metas, os processos, os sistemas de medição e os fatores críticos para o sucesso de medição tendem a ser mais operacionais.

Planejar medição de desempenho nas SME é ter clara a finalidade de cada instrumento a ser utilizado no processo de desenvolvimento da gestão organizacional, estabelecendo relação com o processo de medição.

Monitorar a medição na SME consiste em desenvolver gráficos que permitam a análise crítica e gradativa do desempenho. As estratégias são validadas através da avaliação contínua e dos indicadores de desempenho.

4 – Foco no Recurso Humano

Embora o termo Recurso Humano possa apresentar uma conotação limitada, restrita a “Recursos” no contexto desta pesquisa “Recursos Humanos” é entendido como potencial ilimitado do ser humano. Foi mantido o termo “Recursos humanos” por este ser consagrado nos modelos de referência estudado.

Segundo Lo Kwok (1997) gerenciar pessoas é o fator chave de sucesso para mudar a administração. O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. A motivação nas SME se dá através das oportunidades oferecidas as pessoas para desenvolver conhecimentos, de

participar de processos de capacitação e de valorização profissional, através do Plano de Carreira.

Mohallem e Silva (2003) comentam que o município deve se preocupar com a capacitação do profissional e voltar sua atenção para o plano de carreira como elemento motivador para o desenvolvimento profissional.

Ao analisar a Escola de Relações Humanas Paladini (2000), enfatiza a motivação como o grande estímulo para levar os recursos humanos a desenvolverem operações no sentido de atingir os objetivos globais da empresa.

No contexto SME a motivação se destaca como elemento fundamental para o sucesso de seu desempenho. Este sucesso depende das oportunidades para o acesso ao conhecimento e de ambiente favorável ao desenvolvimento das potencialidades dos profissionais de educação. Focar recursos humanos nas SME significa reconhecer os recursos humanos como sua principal estratégia.

Paladini (2000), estabelece a relação entre motivação e necessidades básicas e enfatiza que os processos motivacionais devem privilegiar mecanismos de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização, elementos básicos para a satisfação dessas necessidades.

Foco no Recurso Humano nas SME envolve o desenvolvimento de um sistema de trabalho em que os funcionários e os profissionais de educação se sintam motivados, com possibilidades de aprendizagem e com capacidade de utilizar seu potencial alinhando conhecimento com o objetivo global da organização e com os planos de ações.

Foco no Recurso Humano nas SME significa desenvolver ações tais como:

- Promover cursos de capacitação
- Organizar encontros para disseminação do conhecimento.
- Organizar encontros e/ou reuniões para divulgação das experiências inovadoras.
- Implementar o Plano de Carreira.

4.1– Sistema de Trabalho

Sistema de trabalho é traduzido na forma como a SME organiza seus processos, estrutura os cargos, seleciona e contrata pessoal e define as práticas de avaliação de desempenho. Esse sistema de trabalho deve ressaltar o reconhecimento e incentivo aos funcionários através da progressão, expressa no Plano de Carreira.

O sistema de trabalho, nas SME engloba a implementação do Plano de carreira para o incentivo aos funcionários ao bom desempenho de suas funções. Esse sistema deve ressaltar o incentivo aos profissionais de educação e a importância da qualificação desses profissionais em cursos universitários. Engloba também, o desenvolvimento do processo de avaliação como forma de incentivo a promoção de novas práticas.

O reconhecimento e incentivo estimulam a contribuição da força de trabalho para atingir as metas de desempenho e consolidar a cultura da excelência na organização.

Segundo Paladini (2000) é importante o investimento no sistema produtivo como um todo, priorizando o homem como elemento que é influenciado pelo sistema e afeta sua estrutura com suas atitudes e idéias.

Sistema de trabalho diz respeito também a maneira como os cargos são estruturados e como são definidos os métodos para seleção e contratação de pessoal. Implica na organização dos cargos no Plano de Carreira, bem como na forma de progressão dos funcionários.

O PNGP (PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, 2004) entende organização de trabalho como a maneira como as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes, tais como equipes, áreas funcionais, grupos de trabalhos, comissões e outros.

Nas SME o sistema de trabalho diz respeito também a como os funcionários são organizados ou se organizam em equipes de trabalho.

4.2 – Motivação e aprendizagem

A motivação e aprendizagem, no Prêmio Malcolm (BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM, 2003), têm duas áreas de atuação com ênfase na motivação do empregado e desenvolvimento de carreira.

Motivação e aprendizagem consistem na associação do desenvolvimento do Plano de Carreira com os cursos de formação continuada dos profissionais de educação e pela criação de possibilidades de crescimento dentro da organização. Com isso os funcionários melhoram seu desempenho profissional e sua capacidade criativa.

No ponto de vista de Senge (2002), a aprendizagem pode resultar em mudanças no curso das ações e não simplesmente na absorção de informações e na geração de novas idéias. É importante ressaltar que as organizações de educação devem promover a aprendizagem em equipe. Aprendizagem em equipe é considerada por Senge (2002), como o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe em criar resultados que seus

membros realmente desejam. Aprendizagem em equipe baseia-se também no domínio pessoal. Equipes talentosas são compostas por indivíduos talentosos.

Cabe a SME criar ambiente para aprendizagem individual e em equipes, levando-se em conta que as decisões mais importantes são tomadas em equipe.

A conquista da excelência em educação depende decisivamente da capacidade, habilidade e motivação dos profissionais da organização. Depende também dos investimentos destinados a cursos e treinamentos e da aplicação desses recursos, conforme a previsão no Plano Plurianual.

A abordagem aprendizagem organizacional está diretamente ligada ao processo de melhoria contínua.

No ciclo de aprendizagem pode-se identificar quatro estágios claramente definidos:

- 1- Planejamento do *desing* dos processos, seleção de indicadores e desenvolvimento dos requisitos.
- 2- Execução dos planos.
- 3- Avaliação do progresso, levando-se em conta os indicadores internos e externos.
- 4- Revisão dos planos baseada nos resultados da avaliação.

4.3 – Satisfação e Bem Estar do Funcionário

Satisfação e Bem Estar do Funcionário, no Prêmio Malcolm (BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM, 2003), descreve como a organização mantém um ambiente de trabalho e clima de apoio aos empregados e contribui para o bem estar, satisfação e motivação de todos empregados.

O ambiente de trabalho nas organizações de educação deve desenvolver o espírito de cooperação e trabalho de equipe onde todos elementos conhecem os objetivos da organização e participam dos planos de trabalho.

O clima do ambiente de trabalho nas SME deve contribuir para satisfação e motivação de todos funcionários comprometidos com o sucesso da organização.

4.4 – Capacitação e Desenvolvimento

Musa (2001), observa que uma forma de melhorar o sistema de gestão das organizações é capacitando os seus profissionais.

Capacitação e desenvolvimento são processos diretamente ligados às necessidades do pessoal da educação e de toda organização. A identificação dessas necessidades se constitui numa prática que antecede o programa de capacitação dos profissionais para gerar melhor desempenho de suas funções e criar competências para melhoria do desempenho organizacional.

Capacitação e desenvolvimento nas SME significa investir no desenvolvimento dos profissionais de educação e nos funcionários através de cursos de formação continuada e treinamentos e em oportunidades para o crescimento e desenvolvimento das potencialidades. Desenvolvimento, neste contexto significa construir conhecimento dinâmico que possibilite a participação efetiva nos programas educacionais.

Para o sucesso dos programas de capacitação e desenvolvimento é importante a criação de um sistema de avaliação da aplicação dos conhecimentos adquiridos. As reuniões de trocas de experiências e apresentação de trabalhos desenvolvidos ganham lugar de destaque no processo.

5 – Gerenciamento de Processos

O PQSP (2004), coloca que gerenciar processo significa planejar, desenvolver e executar as suas atividades e avaliar, analisar e melhorar seus resultados, proporcionando melhor desempenho à organização.

Farias Filho e Salles (1997) ao proporem a Gestão estratégica para as organizações evidenciam a importância de se estudar os processos da organização, de compreendê-los em relação a sua forma, contexto, contornos e relacionamento mútuos. Destacam ainda a importância de se descobrir o grau de eficiência e eficácia no uso de seus recursos. Comentam ainda que é fundamental organizar e estruturar a gerência operacional e administrativa do processo, objetivando dentro da organização criar condições para a realização do processo de melhoria contínua através da Qualidade Total, definindo atribuições e meios materiais a fim de confluir forças e comprometimento para a realização do processo. As SME precisam estudar e entender seus processos e utilizar *desing* de inovações, agregando valor para

organização e para os clientes (escola e sociedade). A EFQM afirma que para melhorar os processos é necessário desenvolver inovações nos serviços.

Processos nas organizações de educação corresponde aos serviços desenvolvidos pelos diversos setores da repartição. São processos: a administração escolar, administração de pessoal, alimentação escolar, convênios e parcerias, supervisão pedagógica, controle financeiro, marketing e serviços gerais. Gerenciar processos para a SME significa gerenciar projetos e planos de ação que atendam os objetivos e expectativas da organização, desenvolvendo a missão e as estratégias numa visão de futuro. Significa planejar, desenvolver, executar, avaliar e melhorar resultados.

5.1 – Processo de Criação de Valores

O Prêmio Malcolm (BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM, 2003) concebe este sub-critério como os processos considerados pela organização como os mais importantes para criação de valores para a própria organização, seus clientes e outros *stakeholders*.

O PNQ (2003), em seu glossário define processo como o conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor no cliente.

Nas SME processo de criação de valores implica na forma de identificação dos processos chaves, que agregam valor para as escolas e sociedade e para o sucesso e crescimento da organização. A criação de valores só se torna possível após pesquisa das necessidades a serem atendidas e das possibilidades desse atendimento através dos processos. Esses valores são evidenciados no desempenho das escolas, nas avaliações e na participação da organização em projetos sociais.

5.2 – Processos são Sistemáticamente Projetados e Gerenciados

Segundo a norma ISO 9000 (2000), um processo é definido como conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas em saída. Ou ainda qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar entradas em saídas, pode ser considerado como um processo.

A gestão por processos é a metodologia para contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos chaves da unidade de negócio, ou seja, os que mais impactam na satisfação das partes interessadas (MELLO et al, 2002).

No contexto SME, processo é entendido como atividades que irão resultar em uma estrutura para oferecer serviços às escolas e sociedade.

Gerenciar processos na SME é compreender cada processo, registrando suas formas de desenvolvimento em instruções e organizando as legislações pertinentes. É indispensável a criação de cronograma da execução das ações, principalmente as que atendem a requisitos legais. Para projetar e gerenciar processos torna-se importante mapear as principais tarefas ou atividades constituintes desses processos. É importante analisar os processos a fim de se detectar as tarefas críticas e eliminar as que não agregam valor ou que são duplicadas, visando à promoção da interação entre os processos para que a organização atinja um patamar desejável de desempenho.

Identificar o que deve ser documentado em procedimentos, com instruções de trabalhos e registros em cada processo, garante a continuidade dos processos na ausência ou mudança de funcionário.

5.3 – Produtos e Serviços são Projetados e Desenvolvidos baseados nas Necessidades e Expectativas dos Clientes

Para projetar serviços, isto é planejá-los e programá-los torna-se necessário à identificação clara das necessidades e expectativas dos clientes (escolas e sociedade) pesquisadas através da adoção de várias estratégias, como questionários, observação, pesquisas educacionais, caixas de sugestões e reclamações, seminários de discussões, entre outras.

As informações transformadas em conhecimento podem gerar processos inovadores e participativos resultando em serviços que realmente respondem às necessidades e expectativas dos clientes. Responder às necessidades e expectativas é atribuir valor aos serviços, impactando positivamente as escolas e sociedade.

Nas SME melhorar processos significa desenvolver inovações, acompanhar tecnologias, como por exemplo, a utilização de computadores e de programas, de vídeos e de novas metodologias com a finalidade de agregar valor para o cliente e *stakeholders*. *Stakeholders* é entendido como os envolvidos com a educação. No caso são considerados *stakeholders* os pais de alunos, segmentos sociais, associações, e outros.

Mello et al (2002), apontam a importância da identificação dos requisitos dos clientes se desdobram em requisitos de produtos ou serviços para que os requisitos realmente sejam atendidos.

5.4 – Gestão Econômico-financeira

A Gestão Econômico e Financeira para o PNQ (2003) aborda a maneira como é feita a gestão econômica e financeira da organização e das receitas, racionalizando custos. Significa como são gerenciados os elementos relacionados à sustentabilidade econômica dos negócios(...).

A Gestão econômico-financeira das organizações de educação envolve o gerenciamento dos custos relacionados às receitas. Significa planejar os gastos, garantindo a qualidade dos produtos e serviços dentro da previsão financeira para atendimento das necessidades básicas e gerenciamento dos investimentos para melhoria dos processos.

O gerenciamento dos processos, que causam impacto na organização deve ser realizado utilizando o sistema de projeção de receitas e acompanhamento das informações.

O aumento do número de alunos com a permanência dos mesmos recursos, lembrando que o aumento de turmas, conforme legislação vigente, só é computado no ano seguinte ao do ingresso dos alunos na escola, também necessita de planejamento minucioso da organização para suportar os gastos imediatos advindos da nova realidade. Isto implica em projeção de investimentos e previsão de alocação de recursos e definição de novas estratégias, tais como redefinição do tempo escolar entre outras.

5.5 –Gestão de Processos de Apoio

No glossário do PNQ (2003) processos de apoio são registrados como o que apóiam processos relativos ao produto (projeto, produção e entrega dos produtos) e que são usualmente projetados em função de necessidades relacionadas à estrutura e aos fatores internos à organização.

O gerenciamento dos processos de apoio pela Secretaria Municipal de Educação abrange a identificação dos requisitos a serem atendidos para o desenvolvimento das várias etapas do projeto. Definir os novos processos de apoio ou adequar os já existentes contempla a identificação das necessidades das escolas e da sociedade frente às novas exigências. O processo de apoio é entendido como o que apóia a criação de valores para a escola e para

comunidade. São considerados processos de apoio na SME o processo de marketing, o contábil-financeiro, material e transporte.

A forma como esses processos são gerenciados é importante para o sucesso da organização.

6 – Medidas Análise e Gerenciamento do Conhecimento

Para Mohallem e Silva (2003) Medidas Análise e Gerenciamento do Conhecimento são pontos que merecem atenção especial. Os planejamentos elaborados no setor de educação, na maioria das vezes são executados em partes desarticuladas. As análises, quando realizadas são superficiais não favorecendo o feedback.

Como afirmou Mello (1996) a qualidade nunca foi articulada a um sistema que realmente permitisse avaliá-la e verificar sua efetividade.

Medidas, análise e gerenciamento do conhecimento dizem respeito a como a organização mede, analisa, alinha e melhora seu desempenho de acordo com a informação e conhecimento, visando o crescimento da organização, destacando a inovação e a melhoria contínua.

O PNQ (2003) enfatiza a informação e conhecimento como elementos que permitem a ligação e a correlação de todos elementos que constituem a organização. Ressalta que a gestão das informações e o capital intelectual são essenciais para a busca da excelência. As informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise crítica e a tomada de ações necessárias em todos os níveis.

Analisar para as SME significa extrair maior significado dos dados para apoiar a avaliação e a tomada de decisões da organização. O uso eficaz de medição e análise para apoiar aprendizagem e melhoria do desempenho da organização requer um foco forte no *desing* do sistema de informações.

Assim, nas organizações de educação medidas, análise e gerenciamento do conhecimento traduz-se na forma como são selecionadas, analisadas e administradas as informações. O gerenciamento do conhecimento implica em atualização, em definições claras de linha de ação e envolve pesquisas educacionais. Para Lara (2001) gerenciar conhecimento significa adotar uma diversidade de fontes, utilizar banco de dados internos e externos. É esse gerenciamento que possibilita a melhoria do sistema, através de planejamentos e melhor aplicação dos recursos.

6.1 – Medidas e Análise do Desempenho Organizacional

O Prêmio Malcolm Baldrige (BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM, 2003), no critério Medidas e Análise do Desempenho Organizacional destaca que as medidas de desempenho são usadas na tomada de decisão, baseada em fatos, alinhando a direção organizacional com os recursos para serem utilizados nas unidades de trabalho, processos, departamentos e planos da organização.

Por isso, o orçamento anual da educação deve ser elaborado considerando as estratégias e planos de ação, cobrindo assim os projetos em execução e programado para implementação de inovações e melhorias. É importante a criação de planilha de execução financeira dos projetos e de indicadores de desempenho para avaliação, tais como índice de disponibilidade financeira e números de projetos em parceria com repasse de serviços e investimento financeiro.

Um sistema eficaz de melhoria na educação precisa ser construído em cima de dados, informações, medições e análise para direcionar os recursos para projetos definidos no Plano Municipal de Educação.

A análise dos dados e informações transformados em conhecimento é que possibilita o desenvolvimento do planejamento estratégico e fornece suporte para a organização, frente às mudanças externas que podem ocorrer.

Os resultados das análises e medições dos planos organizacionais devem ser comunicados ao grupo de trabalho. Nas secretárias de educação isso implica na participação e no acompanhamento efetivo de todo o pessoal, nas várias etapas de desenvolvimento e avaliação dos planos de trabalho.

6.2 – Informação e Gerenciamento do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997), diferenciam informação de conhecimento, explicitando que a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo.

Partindo dessa constatação as informações nas SME devem ser de qualidade e estarem organizadas e disponíveis para serem acionadas quando necessário e se transformarem em conhecimentos.

Para os já citados autores a informação é um meio material necessário para extrair e construir o conhecimento. Comentam que o conhecimento diz respeito as crenças e compromisso e está relacionado à ação.

Davenport e Prusak (1998), entendem o conhecimento com um fluído feito de práticas, valores, informações contextuais e hábeis compreensões estruturais que provém uma base para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Observam que o conhecimento tem sua origem e é aplicado na mente de conhecedores. Em organizações, o conhecimento torna-se embutido não apenas em documentos e repositórios, mas também em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas.

O grande desafio em relação ao conhecimento é sua transformação ou aplicação em inovação e tecnologia, portanto em ação efetiva.

O conhecimento nas SME ocupa lugar de destaque, podendo ser responsável pelo diferencial da organização. Igarasi (2001) comenta que atualmente devido à rapidez com que os avanços tecnológicos ocorrem, o gerenciamento do conhecimento tornou-se o grande diferenciador.

Reportando em Felício Junior (2002) conhecimento está relacionado à sua realidade transformadora, ou seja, conhecimento é informação transformada em capacidade através da ação efetiva. É a conversão em solução. Uma equipe ou mesmo um indivíduo com formação básica consistente e uma formação técnica eficiente é capaz de resolver questões utilizando os conhecimentos assimilados e ainda gerando novos conhecimentos em benefício da organização, interferindo decisivamente nos resultados positivos.

Davenport e Prusak (1998) discorrem sobre a importância e a necessidade do mapeamento de conhecimentos primordiais para a organização como forma de criar uma via de acesso ao trabalhador.

Partindo dessas considerações conclui-se que é fundamental que as SME ao gerenciar informações e conhecimento elaborem um mapeamento dos conhecimentos importantes para a organização e estabeleçam um programa para discussão e disseminação dos mesmos por toda organização. Assim, os conhecimentos acumulados são compartilhados com todas as escolas da organização e com a comunidade, gerando projetos que apresentem função social.

O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e organizado em programas para exercer seu poder criativo. Uma das formas de realizar o compartilhamento de conhecimento nas SME é realizada através da identificação e divulgação das práticas bem sucedidas. Gerenciar conhecimento é fator de desenvolvimento que possibilita a SME cumprir sua real função.

Lara (2001) comenta que a complexidade da gestão do conhecimento consiste em conciliar os recursos tecnológicos com conhecimentos pessoais. Comenta que gestão do conhecimento não significa somente a criação de um banco de dados central que contenha de alguma forma a repetição das experiências e informações que os profissionais conhecem ou a criação de sistemas de informação como um todo. Gestão do conhecimento significa adotar uma diversidade de fontes de conhecimento, utilização de banco de dados internos e externos, de parceiros (fornecedores e clientes), entre outros.

No entendimento de Davenport e Prusak (1998), gerenciar conhecimento significa misturar pessoas, conteúdo e tecnologia em uma unidade coesa que tem por principal objetivo entender o conteúdo necessário para alcançar as metas da empresa.

Transpondo para as organizações de educação o pensamento dos autores, as SME devem gerenciar o conhecimento originado de uma diversidade de fontes, focando suas atividades nas estratégias, nos objetivos e metas da organização, envolvendo pessoas e tecnologia no desenvolvimento de projetos.

7 – Resultados

No PNGP (PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO, 2004) o critério resultados representa controle, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão de pessoas, de fornecedores, das parcerias, bem como o desempenho dos serviços, produtos e processos organizacionais.

O critério Resultados nas SME diz respeito à evolução de desempenho da organização e deve merecer atenção especial, voltando todas as ações a serem desenvolvidas para resultados. Isso significa planejar e antecipar resultados. Motta (2000:26) observa que os resultados podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados.

O sistema de desempenho das organizações de educação deve ser baseado em fatos, refletindo os interesses e necessidades das escolas e da sociedade e dos envolvidos com a educação para que os resultados tenham um significado real. Esses resultados devem ser divulgados à comunidade através de projetos de marketing.

O uso de uma combinação balanceada de indicadores de desempenho oferece um meio eficaz de comunicar requisitos, monitorar desempenho e dirigir apoio amplo para melhorar resultados.

A avaliação dos resultados deve ser feita através de indicadores de desempenho que medem a tendência e o desempenho das práticas de gestão ou dos processos da organização. É necessário o estabelecimento de metas para cada indicador.

Sub-critérios de Resultados	Comentários	Exemplo de Indicadores
7.1 Eficácia organizacional	O MEGP (2004) em seu glossário traduz resultado da organização como a materialização de todo o esforço da organização para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas. O sucesso da organização é avaliado pelos resultados medidos por um conjunto de indicadores. Resultado da eficácia organizacional sintetiza nas SME o resultado do desempenho operacional para alcançar a excelência. Para acompanhar e medir tais resultados faz-se necessário o estabelecimento de indicadores de desempenho, após definição dos requisitos básicos.	- Número de metas e objetivos alcançados pela organização; - Número de prestação de contas da aplicação das receitas na educação; - Índice de recursos vinculados em cada projeto; - Número de referência comparativa de outras organizações.
7.2 Recursos Humanos	Aborda o nível de satisfação das pessoas, a melhoria de seus serviços. Considera ainda o nível de participação dos recursos humanos nos Planejamentos e atividades da organização, bem como as inovações e melhorias apresentadas pelas pessoas para o bom desempenho da organização.	- Número de inovações advindas dos Recursos Humanos; - Número de consultas de necessidades e expectativas dos funcionários; - Número de participação de funcionários em planejamento.
7.3 Processos	Segundo Corrêa e Corrêa (2004), a gestão de processo e a tomada de decisão baseado em dados sistemáticos e objetivos sobre cada parâmetros para maximizar a eficácia das decisões. Neste item devem ser relatados os níveis atuais e as tendências dos principais indicadores de desempenho.	- Índice de recursos destinados aos processos (dados comparativos); - Número de recursos tecnológicos disponibilizados para os processos; - Número de consultas na internet; - Número de prestação de contas à comunidade (no caso da educação, é trimestral); - Número de atualizações nos serviços que exigem atualização.
7.4 Clientes e Mercado	De acordo com os critérios do PNQ (2003), resultados relativos aos clientes e ao mercado são decorrentes dos resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos clientes e mercado, incluindo as informações dos concorrentes e outras informações pertinentes. Considerando que os clientes das organizações de educação são as escolas e a sociedade, o sucesso do mercado é refletido no desempenho dos alunos, agentes do processo educacional, em outros níveis de escolaridade e na participação como cidadão. O mercado corresponde às escolas que vão receber os alunos em continuidade de estudos. Resultados relativos a clientes e ao mercado implica em resultados advindos dos principais indicadores de desempenho das escolas e sociedade, após definição dos requisitos. É importante estratificar os resultados por grupos de clientes (escolas e sociedade) e mercado.	- Número de metas e objetivos atingidos; - Índice de aprovação de alunos (dados comparativos); - Índice de evasão de alunos (dados comparativos); - Número de manifestação da satisfação de pais e alunos em relação ao ensino oferecido.

Quadro 3.1 Parte 1 – Sub-critérios de Resultados: Comentários e Exemplo de indicadores

Sub-critérios de Resultados	Comentários	Exemplo de Indicadores
7.5 Parcerias e Recursos	São abordados o nível atual e as tendências dos indicadores de desempenho de Parcerias e Recursos.	- Número de prestação de contas dos investimentos de parcerias nos projetos; - Número de projetos executados em parcerias; - Número de manifestações de representantes da comunidade que tem imagem positiva da organização, decorrentes de parcerias.
7.6 Garantia da Qualidade	Para Campos (1992), a garantia da qualidade é uma função que tem como finalidade confirmar que todas as atividades estão sendo conduzidas de forma requerida e que todas as ações necessárias para o atendimento das necessidades dos clientes estão sendo conduzidas de forma completa e melhor que o concorrente, além de verificar se os setores de projetos, produção e vendas estão trabalhando no sentido de manter o nível de qualidade objetivado. Nas SME, a garantia da qualidade significa verificar se as ações e projetos para atender as necessidades do cliente (escola/sociedade) e do mercado (escolas que recebem os alunos e o contexto social) estão sendo conduzidas da forma requerida, ou seja, de acordo com as atividades de qualidade planejadas, significa verificar os resultados das auditorias através de uma política de controle e manutenção do nível de qualidade desejado. “Qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas checada ao final (GIANESI e CORREA, 1994). Assim, a qualidade deve ser construída ao longo da produção, através da garantia de que cada processo esteja sob controle.	- Número de auditorias internas e externas; - Número de revisão de padrões (instruções operacionais, procedimentos e especificações dos processos); - Número de atividades adequadas para satisfazer o planejamento e atingir os objetivos da qualidade; - Número de treinamento e desenvolvimento pessoal; - Número de projetos para manter no nível de qualidade e atender as necessidades dos clientes e do mercado; - Número de revisão de projetos; - Número de informações coletadas dos clientes para manutenção da qualidade; - Número de utilização da metodologia estatística para análise, previsão e manutenção da qualidade.
7.7 Conhecimento	Senge (2002) comenta que uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade e como podem mudá-la. Através da aprendizagem amplia-se a capacidade de criar. Resultados do conhecimento nas SME são traduzidos no conhecimento adquirido através de pesquisa e de seu compartilhamento em equipe e são identificados nas transformações realizadas na organização.	- Número de consultas para aquisição de conhecimento em fontes diversas (evolução); - Número de melhorias nos processos; - Número de reuniões para compartilhar conhecimento; - Número de informações e conhecimentos divulgados para comunidade; - Número de projetos de gestão do conhecimento, analisados e discutidos em equipes; - Número de textos pertinentes a gestão da organização disponíveis em banco de dados; - Número de relatos de experiência que contribuíram para melhoria dos processos.

Quadro 3.1 Parte 2 – Sub-critérios de Resultados: Comentários e Exemplo de indicadores

8 – Foco no Mercado e no Cliente

As organizações dependem de seus clientes. Portanto, é recomendável que às necessidades atuais e futuras dos clientes sejam identificadas e atendidas, excedendo suas expectativas.

Para Mello et al (2002) cliente é todo aquele que recebe um produto ou serviços (resultado de um processo) e é afetado, direta ou indiretamente, por sua qualidade, podendo ser interno ou externo.

A eficácia das organizações de educação está diretamente ligada ao atendimento das necessidades, preferências e expectativas da escola, identificada como cliente interno e da sociedade, como cliente externo. Focar clientes significa satisfazer suas necessidades e exceder suas expectativas, atendendo aos requisitos. A organização de educação deverá atender a uma variedade de requisitos que precisam ser incorporados ao processo de gestão educacional. Foco nas escolas significa identificar e prover suas necessidades relativas, por exemplo: a estrutura física, aos recursos financeiros, aos processos pedagógicos, a capacitação de recursos, a alimentação escolar, a biblioteca e tecnologias.

Finn (1997), ressalta a importância de se: criar objetivos bem definidos para a escola; descentralizar e desburocratizar o sistema de ensino; incentivar a excelência e conceber a escola como uma unidade de produção com gestão própria; criar um mecanismo de controle para verificação de desempenho e para validar a autonomia.

Foco na sociedade para as SME significa acompanhar as mudanças e o movimento da sociedade para perceber as novas exigências decorrentes desse processo. Significa identificar as necessidades atuais e futuras, bem como as expectativas da sociedade colocadas para a escola de hoje e do futuro, tornando assim possível formar cidadãos. Detectar essas necessidades e expectativas implica, por exemplo, em pesquisas constantes na literatura e participação em congressos de educação.

Deming (1990), comenta que a qualidade do serviço público não é mensurável pela conquista do mercado.

Neste contexto, mercado é identificado pelas escolas impactadas pelo recebimento de alunos para continuidade de estudos. Foco no mercado significa estabelecer relacionamento com essas instituições, objetivando o bom desempenho da organização de origem e o entrosamento para definição de novas abordagens metodológicas.

O conceito de foco no cliente e no mercado deve ser disseminado por toda a organização educacional.

8.1– Conhecimento do Cliente e do Mercado

No Prêmio Malcolm (BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM, 2003) o critério conhecimento do cliente e do mercado consiste na determinação dos requisitos, expectativas e preferências dos clientes e do mercado para assegurar a continuidade aos serviços e produtos e para desenvolver novas oportunidades.

Conhecimento do cliente nas SME significa identificar os requisitos necessários as escolas de hoje com uma visão voltada para o futuro. Isto implica em identificar também as necessidades e expectativas colocadas pela sociedade em constante movimento e mudanças. Estas pesquisas não são feitas apenas através de questionários, mas exige um estudo mais apurado e fundamentado na literatura. Este item deve integrar o planejamento da organização.

Um grande desafio para as SME é estabelecer meios de coletar as necessidades detectadas hoje e projetá-las no futuro e ainda acompanhar o movimento da sociedade no estabelecimento de novas exigências. Isto requer uma estratégia eficaz de aprendizagem/mudança.

Neste contexto os requisitos assumem papel de importância para as organizações de educação. Esses requisitos correspondem às competências necessárias ao bom desempenho organizacional.

Os requisitos dos clientes, escolas e sociedade são de dois tipos: dos próprios clientes e que precisam ser refletidos nos serviços educacionais.

Os requisitos do mercado precisam levar em conta as mudanças na tecnologia e na economia local, regional, nacional e mundial, que cada vez mais estão criando maiores demandas nos cidadãos para domínio do conhecimento e capacidade para solucionar problemas.

8.2 – Relacionamento e Satisfação do Cliente

A satisfação da escola e sociedade implica no atendimento às suas necessidades e expectativas. Para esse atendimento é preciso compreender e analisar as necessidades detectadas, transformando-as em requisitos a serem incorporados no processo educacional para gerarem projetos inovadores e novas metodologias.

O relacionamento entre organização, escola e comunidade pode ser estabelecido através de encontros sistemáticos, gerando informações e com o desenvolvimento de projetos com função social, onde o relacionamento é consolidado através de troca de conhecimentos.

A SME deve estabelecer canais de contatos permanentes com as escolas e com a comunidade, de maneira informal para captar as reclamações e sugestões e gerenciá-las e de maneira formal através de questionários e entrevistas, objetivando maior consistência na definição da satisfação dos clientes.

Segundo Mello et al (2002) a medição e o monitoramento da satisfação dos clientes são baseados na análise crítica das informações. O conhecimento das percepções e atitudes dos clientes em relação à organização tendem a melhorar a oportunidade da direção tomar decisões mais acertadas.

As medições da satisfação dos clientes devem ser usadas como uma ferramenta vital para a organização.

8.3 – Responsabilidade Sócio-ambiental

O PNQ (2003) expressa no item Responsabilidade Sócio-Ambiental o gerenciamento, de maneira equilibrada dos impactos de seus produtos e atividades sobre os ecossistemas e a sociedade, a proteção e a sustentabilidade ambiental e a prevenção da poluição com as necessidades sociais e econômicas. Nas organizações de educação a responsabilidade sócio-ambiental implica em contribuir significativamente com programas educacionais para o desenvolvimento sócio ambiental, conscientizando os envolvidos com a organização da importância da preservação e reconstituição ambiental.

Significa interagir com as escolas e comunidade para o desenvolvimento de programas de gestão ambiental, mapeando o município por setores para a identificação dos aspectos a serem priorizados e tratados e promover a educação ambiental.

É necessário o estabelecimento de parcerias com órgãos ligados as questões ambientais para a implantação dos projetos e juntos incentivarem a adesão de outros segmentos aos compromissos sociais e ambientais.

8.4 – Ética e Desenvolvimento Social

No PNQ (2003), o critério ética e desenvolvimento social refere-se a forma como a organização gerencia os seus negócios de maneira ética e transparente, considerando os interesses da sociedade e incorporando-os ao planejamento de suas atividades, buscando tornar-se parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social.

Nas organizações de educação, ética e desenvolvimento social implicam em estabelecer uma relação de transparência com a sociedade, no que se refere às verbas recebidas, investimentos realizados e ações desenvolvidas. Para isso, as SME devem utilizar-se dos Conselhos Municipais instituídos e apresentar a sociedade prestação de contas da aplicação do dinheiro público na educação, bem como de suas ações. É importante também destacar os resultados relevantes decorrentes dos investimentos, declarando a prioridade da destinação de recursos alinhados aos projetos estabelecidos.

É responsabilidade da SME estabelecer parcerias para implementação de projetos sociais, mobilizando sua força de trabalho para o fortalecimento da ação social. São exemplos de projetos sociais de responsabilidade da organização, o combate às drogas e a violência, a prevenção a AIDS, as campanhas de vacinação, entre outros.

9- Parcerias e Recursos

Para o PNQ (2003) a parceria é o estágio de relacionamento entre duas organizações, obtido em função de fatores e razões diversas. As parcerias objetivam o fortalecimento das relações com clientes e fornecedores.

Figueiredo Neto e Rodrigues (1999) comentam que a melhoria e o fortalecimento das organizações adquirem dimensões relevantes com a busca de novas parcerias, aliadas a modernização e ao aperfeiçoamento dos processos.

Mohallem e Silva (2003) observam que a parceria se reveste de grande importância nas SME, pelo fato dessas organizações não deterem todo conhecimento e serem desprovidas de tecnologias modernas e sobre tudo pela necessidade de geração de recursos para programas inovadores.

Para alcançar as metas e desenvolver as políticas da organização é fundamental que as SME estabeleçam parcerias internas e externas, incluindo as que promovem cooperação entre escolas.

Os parceiros internos, da SME também identificados como fornecedores são, por exemplo, a Secretaria de Saúde, Finanças e Contabilidade. As parcerias internas, dentro da prefeitura ou da própria organização contribuem para que o grupo participe de treinamento de outros setores, podendo também envolver a criação de relacionamento de rede entre as unidades escolares para melhorar a flexibilidade e a velocidade de respostas.

Parceiros externos são outras organizações, empresas, conselhos e universidades, estabelecidas para o desenvolvimento dos projetos e criação de novas oportunidades, como aquisição de conhecimentos.

As parcerias devem buscar o desenvolvimento de objetivos, de longo prazo, criando assim uma base para investimentos mútuos, promovendo a inclusão de novas tecnologias ao processo e garantindo a melhoria do desempenho da organização.

O Quadro 3.2 apresenta os sub-critérios Gerenciamento das Parcerias Externas e Gerenciamento das Finanças com os comentários.

Sub-Critério: Parceria e Recursos	Comentários
9.1 Parcerias Externas	O gerenciamento das parcerias externas implica na dedicação aos objetivos da parceria, aos requisitos principais para o sucesso, aos meios de comunicação e as abordagens de avaliação do progresso. Portanto, o gerenciamento das parcerias externas envolve a definição clara dos requisitos para avaliação dos objetivos e formas de comunicar investimentos e resultados. É importante construir projetos com cronograma de execução e criar sistema de avaliação das parcerias externas.
9.2 Finanças	As SME como órgão público tem por responsabilidade prestar contas das aplicações realizadas aos parceiros e a comunidade. Em se tratando de parcerias, quer externas ou internas com outras organizações, os projetos elaborados precisam destacar o desembolso financeiro nas diversas etapas de execução. É importante que os recursos financeiros, advindos de parcerias sejam administrados, monitorados e divulgados na comunidade.

Quadro 3.2 – Gerenciamento de Parcerias Externas e Gerenciamento de Finanças

9.3 Gerenciamento das Construções e Equipamentos

Gerenciar Construção e equipamentos nas SME significa desenvolver para construção de prédios e dependências escolares, incluindo reformas e ampliações, além de projetos para aquisição e manutenção de equipamentos.

O Quadro 3.3 descreve, de maneira genérica, as ações de gerenciamento das Construções e Equipamentos.

Gerenciar	
Construções	Equipamentos
- Identificar as necessidades físicas e pedagógicas e projeção por períodos de execução; - Programar e estabelecer cronograma de execução gradativa das obras a serem executadas; - Alocar recursos, previstos no orçamento; - Estabelecer planilha de desembolso de recursos; - Controlar os recursos destinados às obras; - Desenvolver planilhas para manutenção das obras em parcerias com Secretarias de Obras e Finanças.	- Pesquisas de tecnologias atualizadas; - Identificação de necessidades e possibilidades de aquisição de equipamentos; - Pesquisa de recursos disponíveis e possibilidades de parcerias e convênios; - Controle dos recursos destinados a equipamentos.

Quadro 3.3 – Ações de gerenciamento das Construções e Equipamentos.

A ausência de planejamento nesse setor dificulta o desenvolvimento da SME e inibe processos de melhoria e inovações, além de envolver aspectos “legais”. Vale destacar que este sub-critério pode ser desenvolvido por fornecedores ou por outras secretarias.

9.4 Gerenciamento das Tecnologias

Gerenciar tecnologia implica em acompanhar o desenvolvimento de programas educacionais com a utilização de tecnologias avançadas. Significa identificar as tecnologias disponíveis no mercado e adequá-las ao serviço de educação.

9.5 Gerenciamento da Informação e Conhecimento

As informações e o conhecimento advindos de parceiros precisam ser gerenciados. Gerenciar informações é criar condições para transformá-las em conhecimento. Isso consiste na capacidade de seleção das informações que agregam valor para organização. Gerenciar conhecimentos consiste em organizar discussões, visando a aplicação do conhecimento traduzido em práticas pedagógicas e organizacionais. Só através do desenvolvimento de projetos capazes incorporar os conhecimentos adquiridos e ao mesmo tempo reverte-los em práticas sociais consegue-se um gerenciamento efetivo do conhecimento. Portanto, gerenciar conhecimento nas SME significa socializar conhecimento e sistematizá-los na forma de projetos inovadores.

10- Garantia da Qualidade

A visão de Qualidade para Deming (1990) consiste no envolvimento da alta direção e no reconhecimento da qualidade como uma atividade estratégica e na utilização de métodos estatísticos para controle.

Para a garantia da qualidade é necessário que se tenha uma política de qualidade implantada e implementada. A ISO (9001,2000) declara que uma política de qualidade reflete intenções e diretrizes globais de uma organização, relativas à qualidade, expressa pela alta direção, levando em consideração a visão e a missão da organização, bem como o estudo de sua situação estratégica.

Segundo a norma, os objetivos da qualidade precisam ser consistentes e coerentes com a política da qualidade e com o comprometimento para a melhoria contínua, e seus resultados devem ser mensuráveis.

Nas SME garantir qualidade implica em verificar se as ações e projetos estão sendo conduzidos da forma requerida. Significa produzir qualidade planejada atendendo os requisitos da Qualidade. Consiste em estabelecer e desenvolver um sistema de indicadores de desempenho em todos os processos da organização, atrelado ao conceito de medição de desempenho e métodos estatísticos.

10.1- Sistema de Garantia da Qualidade e seu Diagnóstico

Tugenbaum (1987), segundo Corrêa e Corrêa (2004), num sistema de qualidade, as responsabilidades, os procedimentos técnicos de gestão, as atividades de pessoas e equipamentos, o fluxo de informações são formulados, documentados, concordados e seguidos.

As SME ao criarem um sistema de garantia de qualidade precisam levar em consideração a abordagem de Corrêa e Corrêa (2004) e documentar o sistema de gestão. O sistema de garantia da qualidade envolve a medição através de indicadores de desempenho, voltando todas as ações para resultados. Ações voltadas para resultados significa desenvolver ações de acordo com os requisitos estabelecidos após a identificação das necessidades e expectativas do pessoal envolvido. Neste contexto a garantia da qualidade está associada a obtenção de resultados. Assim posto, o diagnostico do sistema de qualidade requer análise apurada dos resultados.

10.2- Utilização de Métodos Estatísticos

Deming (1990), preconiza como estratégia básica na gestão da qualidade, a utilização da estatística para tomada de decisão, dando ênfase ao uso de dados numéricos.

Utilizar métodos estatísticos nas SME significa apresentar resultados expressos em gráficos para maior visualização do andamento dos processos e divulgação dos resultados. Significa coletar dados, projetá-los em gráficos e ainda analisá-los extraindo o maior significado possível dos elementos apresentados e transformá-los em informações. Para extrair significado, faz-se necessário à análise comparativa de dados apresentados nos gráficos.

Com a adoção dos métodos estatísticos a organização de educação pode analisar as causas e os efeitos dos problemas com possibilidades de correção de distorções.

3.2. Diretrizes para Elaboração do Questionário

Thiollent (1997) observa, que os questionários propostos na pesquisa-ação possui características diferentes dos questionários comuns. A formulação das perguntas é mais explícita. O questionário é concebido como um instrumento de investigação da organização por seus próprios membros. As perguntas são ordenadas em unidades significativas, formando blocos correspondentes a cada tema escolhido.

A formulação do questionário para as SME considerou a adaptação dos critérios e sub-critérios, atendendo as características da linguagem dos participantes, sendo definido da seguinte forma:

- a) Formulação dos pontos importantes a serem levantados com base nos critérios adaptados para as SME.
- b) Atribuição de pontos para as questões.
- c) Identificação dos atores.

As questões de avaliação receberam o mesmo peso, ou seja, o total de pontos do critério, incluindo os sub-critérios é dividido pelo número de questões.

Em cada resposta pode-se obter três níveis: existe totalmente - 100%, existe parcialmente - 50% e não existe - 0%.

A adoção de percentual se justifica devido ao número de questões não ser o mesmo em todos critérios. Foi adotada essa distribuição em três níveis: 0%, 50% e 100% como a melhor opção após análise dos erros frequentes das ferramentas de avaliação de desempenho (Quadro 3.4) apresentada por Corrêa e Caon apud Corrêa e Corrêa (2004).

Erros comuns citados por Corrêa e Corrêa (2004)	Comentários de uso da Escala Proposta
Assimetria de escalas. Likert desenhado para ter boa avaliação.	A escala adotada é simétrica (0% - 50% - 100%).
Induzir o respondente a determinada resposta.	A escala adotada é precisa (0%,50%,100%).
Falha no entendimento do conceito argüido pelo respondente.	A forma de aplicação supervisionada pelo pesquisador e sua intervenção minimizam as falhas no entendimento dos conceitos, sendo verificadas evidências das respostas.
Falha em garantir que o respondente é relevante.	A sistemática adota as respostas dos próprios atores.
Assumir representatividade da amostra.	A sistemática de avaliação é aplicada na equipe representativa da SME, Secretário, Diretor de departamento, Diretor de escola, Supervisor e Professor.
Excesso de preciosismo levando a erro.	A escala adotada não possui estágios intermediários (0%, 50%, 100%) e as questões são objetivas

Quadro 3.4- Erros de avaliação de desempenho e sistemática de avaliação –SME

Segundo Corrêa e Corrêa (2004), “um sistema de avaliação de desempenho é um modo sistemático de avaliar entradas, saídas eficiências e eficácias do processo de transformação de uma operação”. Assim, um sistema de avaliação de desempenho deve ser encarado como processo.

O sistema de avaliação proposto para as SME com a mesma função citada, deve se constituir em ferramenta capaz de alinhar os requisitos ao desempenho da organização.

Nesta etapa, os atores foram definidos, observando-se a formação das equipes para participação nos temas apresentados nos critérios, conforme extrato abaixo:

- Secretário Municipal de Educação (SE)
- Diretor de Departamento (DD)
- Supervisor Pedagógico (SP)
- Diretor de Escola. (DE)
- Professor (P)
- Funcionários (F).

O questionário com os respectivos atores e pontuação é apresentado no Anexo A.

Estudados os Prêmios Excelência, Deming, Malcom Baldrige Europeu, PNQ e PNGP e selecionados desses prêmios os critérios e sub-critérios mais adequados as SME, atribuída a pontuação e adaptados os critérios, estabeleceu-se o Modelo Conceitual de Excelência para as Secretarias Municipais de Educação de municípios de pequeno porte.

O Modelo constituído estrutura-se em dez critérios, desdobrados em 44 sub-critérios, com expectativas de abordagem sistêmica, onde todo pessoal das SME tenha oportunidade de compreender a si próprio como parte de uma organização integrada, participando efetivamente do sistema de gestão.

Costa (2003), ao se referir ao sistema de medição e avaliação de desempenho implementado em uma secretaria de governo, afirma que na abordagem sistêmica, os usuários do sistema tomam decisões bem fundamentadas baseadas em fatos “reais” em vez de referências ou crenças pessoais.

Os critérios e sub-critérios selecionados dos Prêmios de Excelência que compõem o modelo conceitual das SME foram desdobrados em questões com sistemática de avaliação descrita abaixo:

1. Perfil Organizacional composto por 5 sub-critérios com o total de 20 questões;
2. Liderança com 7 sub-critérios com o total de 20 questões;
3. Estratégias e Planos com 3 sub-critérios com total de 20 questões;
4. Foco no Recurso Humano com 4 sub-critérios com total de 10 questões;
5. Gerenciamento de Processo com 5 sub-critérios com total de 10 questões;
6. Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento com 2 sub-critérios, com total de 10 questões;
7. Resultados com 7 sub-critérios com total de 30 questões;
8. Foco no Mercado e no Cliente com 4 sub-critérios com total de 10 questões;
9. Parcerias e Recursos com 5 sub-critérios com total de 10 questões;
10. Garantia da Qualidade, com 2 sub-critérios e com total de 6 questões.

Para validade do modelo proposto, os critérios e seus requisitos foram submetidos à avaliação e apreciação de quatro especialistas em Prêmios de Excelência especificados no Quadro 3.5:

Prêmio	Responsável pela Avaliação
1. Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ São Paulo – SP	Diretor Presidente do PNQ Ricardo Lenz César
2. Prêmio Nacional de Gestão Pública - PNGP Brasília – DF	Gerente André Ribeiro Ferreira
3. Programa Mineiro de Qualidade e Produtividade - PMQP Belo Horizonte – MG	Engenheiro responsável pelo PMQP Antonio José Polanczyk
4. Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade – PGQP Porto Alegre – RS	Secretária Executiva do PGQP – Gestora do Sistema de Avaliação – PGQP Catucia Vieira Lafalon

Quadro 3.5 – Relação dos Prêmios da Qualidade que receberam critérios e requisitos para avaliação.

Foram obtidas respostas de dois avaliadores destacados abaixo que analisaram e avaliaram os critérios, sub-critérios e a sistemática de avaliação, sugerindo algumas alterações que foram incorporadas aos critérios e requisitos do modelo conceitual proposto para as SME de municípios de pequeno porte:

- Sra Catiucia Vieira Zafalon, Gestora do Sistema de Avaliação do Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade, Porto Alegre;
Experiências profissionais: Analista de sistema e administração de rede de computadores, Clínica Olivé Leite, Pelotas; Gerente da Imobiliária Fuhro Souto, Pelotas.
- Engenheiro Caio Márcio Becker Soares, Examinador Sênior e Instrutor da Banca do Prêmio Nacional de Qualidade e Instrutor do Prêmio Mineiro da Qualidade – PMQ.

As oportunidades para melhoria sugeridas pelos avaliadores são apresentadas no Quadro 3.6:

Recomendações	Comentários
1. Cada requisito deve ser apresentado em apenas uma questão para facilitar a pontuação.	1. Uma só questão para o requisito facilita a pontuação, evitando a divisão do valor questão.
2. Ajuntar os sub-critérios “Desenvolvimento de Estratégias” com “Desdobramento de Estratégias”, uma vez que os requisitos estão relacionados.	2. Os sub-critérios Formulação de Estratégias e Desenvolvimento de Estratégias possuem conceitos semelhantes. Ficou definido o sub-critério “Formulação das Estratégias”
3. A avaliação de resultados deve abranger a Eficácia Organizacional, Recursos Humanos, Processos, Clientes e Mercado, Parceria e Recursos, Garantia da Qualidade e Resultado de Conhecimento.	Os resultados foram estratificados em Resultado da Eficácia Organizacional, Resultado de Recurso Humano, Resultado de Processos, Resultado de Cliente e Mercado, Resultado Parceria e Recursos, Resultado da Garantia da Qualidade e Resultado do Conhecimento, mantendo a coerência com os critérios propostos para o modelo conceitual das SME quanto a análise de seus resultados.
4. Aumentar a pontuação do Critério Resultado, alinhando com o PNQ que destina 45% dos pontos a esse critério.	4. O critério Resultado foi atribuído o valor de 450 pontos. O modelo proposto para as SME tem por objetivo “resultados”. Todas as ações devem estar voltadas para resultados.

Quadro 3.6 Recomendações para melhoria – Avaliadores PGQP / PNQ / PMQ

O modelo conceitual proposto para as organizações públicas de educação, Secretarias Municipais de Educação de municípios de pequeno porte pode contribuir para possibilitar a análise do desempenho; direcionar o processo de gestão para resultados; gerar informações sobre o sistema de gestão praticado na organização, como base para tomada de decisão; desencadear o processo de elaboração de programas e projetos; possibilitar a implementação de um sistema de gestão eficaz e compatível com as necessidades da sociedade atual e possibilitar a visão sistêmica da organização direcionada para a excelência do desempenho.

4. Metodologia

4.1. Referencial Metodológico

A pesquisa se deu devido ao desejo das Secretarias Municipais de Educação em modernizar a gestão educacional, através de planejamento estratégico. Esse desejo associado ao interesse deste pesquisador em desenvolver o processo de gestão voltado para resultados e com modelo capaz de orientar o gerenciamento dessas organizações motivou esta pesquisa.

Além do fato da pesquisa-ação possuir caráter participativo e promover ampla interação entre pesquisador e membros representantes da situação investigada, as características da pesquisa-ação, comentadas por Thiollent (1997), contribuíram para a escolha do método, por se encaixarem na abordagem de gestão para organizações de educação e são apresentadas a seguir:

- a) **Orientação para o futuro** – O processo de pesquisa-ação facilita a criação de soluções voltadas para o futuro desejável pelos interessados.
- b) **Colaboração entre pesquisadores e clientes.**
- c) **Desenvolvimento de sistema:** O dispositivo de pesquisa-ação desenvolve a capacidade do sistema identificar e resolver problemas.
- d) **Geração de teoria fundamentada na ação:** a teoria pode ser corroborada ou revisada por meio da avaliação de sua adequação à ação.
- e) **Não predeterminação e adaptação situacional:** as próprias relações estabelecidas na situação de pesquisa variam e não são totalmente previsíveis.

Thiollent (2003) comenta que na pesquisa-ação o pesquisador desempenha um papel ativo no equacionamento dos problemas, no acompanhamento e avaliação das ações desenvolvidas.

Para Coghlan e Coughlan (2002) na pesquisa-ação a pesquisa acontece simultaneamente com a ação. A meta é tornar a ação mais efetiva com a intervenção do pesquisador que não fica somente observando algo acontecer, mas trabalha ativamente de forma a solucionar o problema ou melhorar o sistema.

Na pesquisa-ação o pesquisador alimenta a organização com informações sobre linhas de ação recomendadas e observa o impacto da implementação destas linhas de ação sobre os problemas organizacionais.

O pesquisador, nesse tipo de pesquisa vai intervindo no processo, ao mesmo tempo em que constrói um corpo de conhecimento, com o devido cuidado de não substituir a atividades e iniciativas do próprio grupo. Nesta perspectiva, Thiollent (2003) comenta que é importante definir qual é a ação, quais são os agentes, seus objetivos e obstáculos e ainda, qual é a exigência de conhecimento a ser produzido em função dos problemas encontrados na ação ou entre atores.

O mesmo autor propõe princípios metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa-ação que são apresentados de forma resumida e nos seguintes itens:

- a) Existe explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação;
- b) Desta interação resulta a prioridade dos problemas a serem pesquisados e as soluções a serem encaminhadas;
- c) O objeto de investigação não é constituído pelas pessoas, mas pela situação social e pelos problemas encontrados;
- d) O objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou esclarecer os problemas da situação observada;
- e) Durante o processo há um acompanhamento das decisões e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- f) A pesquisa não se limita a uma forma de ação, para não cair em ativismo. O que se pretende é aumentar o nível de conhecimento ou o nível de consciência das pessoas ou grupos considerados.

Durante esta pesquisa procurou-se voltar constantemente nestes princípios, tomando o devido cuidado para que a pesquisa-ação não se reduzisse a uma série de ações estabelecidas e desenvolvidas em camadas superpostas definidas pelo pesquisador, mas que se desenvolvesse em processo de interação e conhecimento.

Thiollent (1997) considera que existem quatro grandes fases no processo de pesquisa-ação.

- 1- Fase Exploratória ou Diagnóstica, na qual pesquisadores e membros representativos da organização começam a detectar os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos de ações possíveis.
- 2- Pesquisa Aprofundada ou Fase Principal, na qual a situação é pesquisada através de instrumentos de coleta de dados, discutida e progressivamente interpretada pelos participantes.
- 3- Fase da Ação, que consiste em difundir resultados, definir objetivos e apresentar propostas que poderão ser negociadas.
- 4- Fase da Avaliação que tem por objetivos, observar e redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido.

O mesmo autor observa que no início as fases são seqüenciais, mas na prática existe entre as três últimas uma espécie de vaivém ou mesmo de simultaneidade da pesquisa e da ação.

4.1.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa desenvolvida para realização da dissertação é de natureza prioritariamente qualitativa apresentando aspectos quantitativos quando da pontuação dos critérios do modelo de gestão desenvolvido para as SME. Campos e Martins (2003) afirmam que em algumas ocasiões o pesquisador poderá utilizar os dois tipos de análises: qualitativa, utilizando-se palavras para descrever o fenômeno e quantitativa quando o fenômeno é expresso mediante utilização de símbolos numéricos. Nesta pesquisa será utilizada também a abordagem quantitativa, quando da análise da pontuação dos critérios do modelo proposto para as SME de municípios de pequeno porte. A quantificação das informações torna-se, neste caso um facilitador da análise qualitativa, estando, a ênfase na melhoria e não em seu resultado numérico.

4.1.2 Objeto da Pesquisa

O objeto de pesquisa é constituído por duas organizações públicas, as secretarias municipais de Educação dos municípios de Delfim Moreira e Piranguinho, selecionadas pelo critério de adesão dos senhores prefeitos municipais dos respectivos municípios.

4.1.3 Coleta de Dados

A coleta de dados para diagnóstico foi realizada através de questionário (Anexo 1), supervisionado pelo pesquisador. As informações foram levantadas através de entrevistas não estruturadas, do tipo focalizada, visitas às instalações, pesquisas em documentos, registros e observações em locais de trabalho em funcionamento.

A entrevista não estruturada do tipo focalizada significa que o pesquisador tem liberdade para desenvolver a entrevista segundo aquilo que julgar mais conveniente para o momento, as perguntas são abertas e o ambiente informal. Focalizada porque há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se quer estudar, cabendo ao entrevistador fazer as perguntas que quiser, podendo sondar razões e motivos, dar esclarecimento, portanto, não precisa seguir uma entrevista formal (ANDER EGG apud LAKATOS e MARCONI, 2001).

Nesta pesquisa, adotou-se este tipo de entrevista no momento da aplicação do questionário, uma vez que esta técnica favorece a obtenção de um conjunto de informações.

Pereira (2002) comenta que a análise ou pesquisa documental tem como característica a fonte de coleta de dados, restrita a documentos da organização ou sobre a organização que possa auxiliar na melhor compreensão da história e dos acontecimentos da organização. A análise de documentos foi adotada nesta pesquisa, dada a sua importância quando se trata de pesquisa em organizações públicas.

Para coleta de dados e informações, utilizou-se a pesquisa documental realizada na Lei Orgânica Municipal, no Plano Plurianual, no Orçamento, no Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico e outros de menor abrangência, com objetivo de melhor conhecer a organização.

4.1.4 Análise e Interpretação das Respostas

Pereira (2002) coloca que analisar dados em pesquisa qualitativa significa trabalhar todo o material obtido durante a pesquisa, tais como, os dados da pesquisa documental, os relatos das entrevistas, os resultados da observação e confrontá-los com a pesquisa bibliográfica.

A análise e interpretação dos dados foram realizadas pelo pesquisador, porém apresentadas e discutidas com os membros das organizações, sempre confrontando com a literatura estudada e com a descrição dos critérios (Capítulo 3). Essas discussões coletivas deram legitimidade ao diagnóstico.

4.2 Desenvolvimento da Pesquisa

No primeiro momento, realizou-se uma reunião com os prefeitos dos municípios que fazem parte da AMASP, com objetivo de discutir o Projeto de Modernização da Gestão das SME e a proposta de pesquisa. Houve interesse por parte dos senhores prefeitos na realização da pesquisa, no entanto foram selecionadas duas secretarias, a de Delfim Moreira e de Piranguinho. O critério da seleção foi a adesão e o comprometimento dos prefeitos municipais dos respectivos municípios, ficando assim estabelecido o objeto de estudo desta pesquisa.

A seleção dessas secretarias resultou na pesquisa em duas realidades diferentes, no que diz respeito as suas competências, a SME de Delfim Moreira, com Educação Infantil e Ensino Fundamental e a SME de Piranguinho com uma abrangência maior de modalidades de ensino, com Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Ensino Superior.

4.2.1 Apresentação das Secretarias Municipais de Educação

4.2.1.1 Secretaria Municipal de Educação de Delfim Moreira

A SME de Delfim Moreira encontra-se organizada em setores assim distribuídos: Alimentação escolar, Organização Escolar, Pedagógico, o do Transporte Escolar. Possui 11 escolas, distribuídas na zona urbana e rural. Os cargos existentes são os de Secretário Municipal de Educação, Supervisor Pedagógico, Auxiliar Administrativo, Diretor de Escola, Professor, Motorista e Cantineira. O número de funcionários soma um total de 89.

Esta Secretaria municipal possui 862 alunos, distribuídos nas seguintes modalidades de ensino: Educação infantil e Ensino Fundamental, sendo que as últimas séries (5ª e 8ª) funcionam em convênio com o SESI – Programa Telecurso 2000.

O município de Delfim Moreira, onde a SME está situada, possui 8.068 habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2002) e se localiza no sul de Minas Gerais.

4.2.1.2. Secretaria Municipal de Educação de Piranguinho.

A Secretaria Municipal de Educação de Piranguinho encontra-se organizada em dois departamentos: Administrativo e Pedagógico e possui os seguintes serviços: Alimentação Escolar, Organização Escolar, Transporte Escolar, Convênios e Prestação de Contas e Biblioteca.

Esse órgão atende as seguintes modalidades de ensino: Educação Infantil e Ensino Fundamental com 1.034 alunos. As últimas séries do Ensino Fundamental e o 2º grau são conveniadas com o SESI – Programa Telecurso 2000 e funcionam com 75 alunos. O número de funcionários desta SME perfaz um total de 99.

A SME de Piranguinho possui ensino superior em convênio com a Universidade Presidente Antônio Carlos, de Barbacena, oferecendo o curso Normal Superior e o de Turismo e Hotelaria.

O município de Piranguinho, sede da SME, possui 7.500 habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2002).

4.2.2 Pesquisa-ação

A pesquisa-ação ocorreu conforme as fases descritas por Thiollent (1997):

4.2.2.1 Fase Exploratória

Os problemas de natureza gerencial percebidos pelas equipes das Secretarias Municipais de Educação desencadearam a pesquisa. Os problemas identificados por essas organizações foram considerados como decorrentes da ausência de modelo de gestão e de estratégias eficazes para o desenvolvimento dos programas com planejamento e monitoramento de resultados. Foram utilizadas as estratégias de Seminários de trabalho em equipe.

Seminário 1

No primeiro seminário realizado com o grupo representativo das secretarias envolvidas na pesquisa, foram discutidos os problemas existentes em cada uma e as possíveis propostas de solução. Dessas discussões surgiram as necessidades de mudanças e de aperfeiçoamento. O interesse pela modernização da gestão das SME foi evidente nas duas secretarias. O grupo foi unânime na decisão de se ter um modelo de gestão capaz atender às peculiaridades do sistema público e que ao mesmo tempo fosse adequado às especificidades das Secretarias Municipais de Educação de municípios de pequeno porte.

Os participantes das SME puderam definir posições, expressar suas necessidades e expectativas. Houve manifestações por parte dos participantes em se comprometer com o processo de aperfeiçoamento da gestão, contribuindo assim com a pesquisa. Esse interesse foi estimulado pelo desejo de modernização das SME e pela valorização dos serviços.

Nesse seminário, os atores foram identificados, ou seja, os implicados na pesquisa: Secretário Municipal de Educação, (SE); Diretores de Departamentos, (DD); Supervisores Pedagógicos, (SP); Diretores de Escola, (DE) e Professores (representantes), (P).

Os fundamentos e alguns critérios dos mais importantes Prêmios de Qualidade foram apresentados, como modelo de Gestão de Excelência. Experiências desenvolvidas por outras organizações que utilizaram os critérios dos prêmios em seus processos de gestão foram comentadas, destacando-se os resultados obtidos.

O pesquisador esclareceu a importância de se realizar um diagnóstico inicial para conhecimento das Secretarias Municipais de Educação.

Para tanto, foi solicitado das SME, através de um formulário padrão, o levantamento de dados dos três últimos anos, ou seja, 2000, 2001 e 2002. O Quadro 4.1 mostra os dados solicitados às SME e seus objetivos

Dados solicitados	Objetivo
- Número de alunos matriculados na Educação infantil, Ensino fundamental na rede municipal; - Número de alunos do ensino fundamental evadidos, reprovados, aprovados e com matrículas canceladas ou transferidas; - Investimentos em ampliação, construção, reformas e outros; gastos com alimentação escolar, gasto com transporte escolar e com o pessoal da educação; - Gastos com alunos.	- Analisar a evolução da matrícula nas modalidades de ensino oferecidas pelas SME; - Avaliar a movimentação dos alunos; - Analisar a operação das receitas; - Verificar o custo do aluno.

Quadro 4.1 – SME: Dados solicitados e Objetivos dos dados

Os dados obtidos e processados em tabelas e gráficos foram motivos de análise, no seminário seguinte.

Seminário 2

Esse seminário teve por objetivo a apresentação dos resultados das análises dos gráficos, procurando-se extrair o maior significado possível dos valores, comparando os dados entre si para identificar sua evolução.

Os gráficos analisados encontram-se em anexo na ordem: SME de Delfim Moreira: Anexo B – Matrícula Educação Infantil; Anexo C – Matrícula do Ensino fundamental, evasão, reprovação, aprovação e transferência; Anexo D – Investimentos e gastos da SME; Anexo E – Gasto com alunos. A SME de Piranguinho apresentou os gráficos com os mesmos temas e compõe os Anexos F, G, H e I.

As conclusões gerais e as propostas de ação delineadas pelos secretários e sua equipe são descritas nos Quadros 4.2 e 4.3.

SME de Delfim Moreira	
1	A matrícula na Educação Infantil apresenta crescimento nos últimos três anos. Esse crescimento aponta para a necessidade de prover estrutura para o aumento de salas, de mobiliário e destinação de maiores recursos.
2	No ensino fundamental, o número de transferência é maior que a evasão. A evasão registrada foi em torno de 5%, representando em média 25 a 35 alunos, montante significativo na totalidade de alunos. O número de alunos do ensino fundamental diminui enquanto o quadro de professor continua estável. A taxa de aprovação tem aumentado nos últimos anos, embora a taxa de reprovação ainda se apresenta significativa. Na análise das tabelas, identificou-se a 1ª série como a maior responsável pelos altos índices de reprovação. Ficou combinado pela equipe o desenvolvimento de projetos que melhorasse o desempenho pedagógico das escolas. Outra proposta foi a pesquisa com os evadidos a respeito dos motivos da evasão e a criação de esquema de controle das faltas dos alunos. Quanto ao número de professores ser maior do que a necessidade, a proposta foi de melhor aproveitamento dos professores e um estudo minucioso das escolas rurais com poucos alunos para verificar a possibilidade de nucleação de escolas. Outra proposta foi a maior divulgação das matrículas durante o Censo Escolar.
3	O maior índice de gastos foi com o transporte escolar. O investimento com construções e reformas aumentou. O total de gastos com alimentação escolar permanece estável; no entanto, os cardápios não são tão variados. Os gastos com professores são altos, mas os salários são baixos. Com este quadro, as propostas foram: - Identificar formas de racionalização do transporte e estudo de transporte terceirizado em comparação com o transporte da Prefeitura; - Melhorar o cardápio escolar implementando programa de AE; - Não promover concurso público, até a situação se equilibrar.
4	Custo aluno aumentou ano a ano. Como o repasse do FUNDEF por aluno corresponde a 1/3 dos gastos, a proposta foi analisar os investimentos para verificar se estão sendo revertidos em benefícios reais para o aluno e ainda verificar se os gastos com transporte estão influenciando esse custo.

Quadro 4.2 – SME de Delfim Moreira

SME de Piranguinho	
1	A matrícula na educação infantil evoluiu significativamente nos últimos três anos, com ampliação do atendimento para alunos de 4 anos na educação infantil. A tendência é que continue aumentando a demanda. As propostas apresentadas referem-se a estrutura física (necessidade de ampliação de salas e aquisição de mobiliário) e estudo para captação de maiores recursos para educação infantil. Outra proposta foi a reorganização do tempo escolar do ensino fundamental em 9 anos para captação de verbas para educação infantil – alunos de 6 anos, via FUNDEF.
2	A taxa de reprovação vem diminuindo e a de evasão encontra-se zerada no terceiro ano de referência. O índice de cancelamentos de matrícula e transferência oscila de um ano para o outro. A aprovação apresenta pequena evolução de um ano para o outro. A proposta foi de permanecer com as estratégias existentes, de organização de alunos em sala recurso com assistência de psicólogo.
3	O maior gasto foi com o transporte escolar, resultando na proposta de racionalização e estudo dos gastos com transporte terceirizado em comparação com o oferecido pela prefeitura. O gráfico de 2003 é resultado apenas do primeiro trimestre, portanto não foi considerado.
4	O custo aluno está um pouco acima de R\$500,00. Em discussões, verificou-se que não foram anotadas todas as despesas, comparando o custo apurado com o gráfico de despesas da secretaria. Concluiu-se que existe necessidade de revisão da tabela.

Quadro 4.3 – SME de Piranguinho

Todas essas considerações mostraram um retrato das secretarias. Esses conhecimentos baseados em fatos motivaram ainda mais as SME para adoção de novas formas de gerenciamento. O pesquisador mostrou a importância da realização de um diagnóstico que avaliasse como as secretarias se encontravam em seu processo de gestão em relação ao modelo proposto para as SME de municípios de pequeno porte, onde as duas secretarias se enquadram.

4.2.2.2. Fase Principal ou da Pesquisa Profunda

Nesta fase, as SME e uma unidade de ensino foram visitadas para coleta de dados, sendo que na SME de Delfim Moreira a unidade de ensino escolhida para visita foi a E.M. Filomena Peixoto Faria, situada na zona urbana e na SME de Piranguinho a E.M. Almerinda Valente, também situada na zona urbana. Ambas com maior concentração de alunos.

No início do processo de coleta de dados foram explicitados os objetivos da pesquisa, bem como a forma de coleta de dados e informações. Esclareceu-se que o questionário foi elaborado a partir da descrição dos critérios selecionados para o modelo conceitual das Secretarias Municipais de Educação.

O questionário elaborado a partir da descrição dos critérios foi o instrumento mais importante na coleta de informações, associado às entrevistas não estruturadas com esclarecimentos quando necessário e com perguntas para maior elucidação das questões. Também foram analisados os documentos das SME, tais como Lei Orgânica Municipal, Plano Plurianual, Orçamento, Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico. O pesquisador teve acesso aos arquivos para conhecer a forma de organização dos processos. Os documentos de registros da história da SME, como fotos e arquivos também foram objetos de análise. Os mesmos procedimentos foram adotados nas unidades escolares, em funcionamento no momento da coleta dos dados, o que permitiu observar também a dinâmica da escola.

As informações subsidiaram a pontuação atribuída as questões do questionário.

4.2.3 Desempenho das Secretarias em Relação aos Critérios e Sub-critérios

A tabulação dos pontos obtidos em cada critério e sub-critério foi processada e avaliada com finalidade de análise mais qualitativa do que quantitativa.

A pontuação obtida na avaliação do sistema de gestão vigente nas SME em relação ao modelo é apresentada em tabelas. A apresentação dos resultados não tem a pretensão de destacar a pontuação obtida, mas o de tecer considerações de caráter qualitativo.

A tabela apresenta os critérios e sub-critérios numerados na mesma seqüência em que se apresentam no Capítulo 3. A SME de Delfim Moreira encontra-se representada pela letra “D” e a de Piranguinho pela letra “P”.

O critério Perfil Organizacional vale 20 pontos e possui 20 questões. Cada questão vale 1 ponto.

O processo de cálculo percentual (relativo) é definido da seguinte forma: Total de pontos desejáveis do critério é 20.

Por exemplo, no Município “D”, com total de pontos obtidos igual a 3, obtém-se o percentual realizando regra de três simples $3 \times 100 = 300 / 20 = 15\%$.

A mesma regra é utilizada para o cálculo do valor relativo (percentual) dos outros critérios.

A Tabela 4.1 mostra a pontuação obtida pelas SME “D” e “P” em cada sub-critério do Perfil Organizacional.

Critério		Perfil Organizacional – 20 Pontos.									
Perfil Organizacional		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores		1		0,5		0					
Municípios		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
1.1.	11	0	0	1,5	2,0	0	0	1,5	2,0		
1.2.	3	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5		
1.3.	2	0	0	1,0	1,0	0	0	1,0	1,0		
1.4.	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
1.5.	3	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total	20			3,0	3,5			3,0	3,5	15%	17,5%

Tabela 4.1 – Pontuação dos Sub-critérios - SME “D” e “P”: Perfil organizacional

O critério Perfil Organizacional possui 5 sub-critérios.

Nos sub-critérios 1.4 “Histórico da busca de excelência” e 1.5 “Desafio Organizacional”, as SME obtiveram pontuação nula, ou seja, zero. No primeiro item, esta situação foi devido à ausência de registros nas SME da história da busca de excelência. Percebeu-se a inexistência do Plano Decenal de Educação. O Plano Plurianual e Projeto Político Pedagógico encontram-se elaborados, porém demonstram despreocupação com planejamento estratégico.

No segundo item, 1.5, notou-se a desvinculação entre recursos e projetos e o esforço para captação de recursos restringe-se a convênios pré-estabelecidos. O maior desafio para as SME é o controle financeiro. O conceito de competitividade não existe, e como consequência também não há preocupação por parte das SME em se tornarem a melhor organização do município ou da região. As SME não se preocupam em identificar experiências positivas de outras organizações.

Os poucos pontos conseguidos nos demais sub-critérios ficaram concentrados na modalidade “existe parcialmente”.

Pode-se destacar também a ausência de missão, visão e valores comprometendo o processo de gestão numa perspectiva estratégica.

2. Liderança

O critério Liderança vale 80 pontos e possui 20 questões, valendo 4 pontos cada.

A Tabela 4.2 mostra a pontuação obtida pelas SME “D” e “P” nos sub-critérios do critério Liderança.

Critério	Liderança – 80 Pontos										
	Liderança	Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores		4		2		0					
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
2.1.	3	4	4	4	4			8	8		
2.2.	3	4	8	2	0			6	8		
2.3.	2	0	0	2	0			2	0		
2.4.	4	4	4	2	2			6	6		
2.5.	3	0	0	6	6			6	6		
2.6.	3	0	4	2	0			2	4		
2.7.	2	0	0	2	2	0	0	2	2		
Total	20	12	20	20	14			32	34	40%	42,5%

Tabela 4.2 – Pontuação dos Sub-critérios - SME “D” e “P”: Liderança

No item 2.7 “Responsabilidade Social”, as SME obtiveram 2 pontos referentes aos requisitos legais. A avaliação deste sub-critério revelou a ausência das SME em projetos relacionados ao ambiente, saúde e segurança, muito embora esses elementos estejam presentes no currículo das escolas. Ambiente, saúde e segurança são desenvolvidos sob a forma de conteúdo.

No sub-critério 2.1 “Liderança organizacional”, as duas secretarias obtiveram o total dos pontos, mostrando a existência de trabalhos em equipes e a presença da liderança na criação de ambiente voltado para busca de melhorias e agilidade.

O que se pôde observar é que o conceito de cultura de excelência não está estabelecido e nem a definição do que seja um ambiente voltado para melhoria contínua.

3. Estratégias e Planos

O Critério Estratégias e Planos vale 60 pontos e possui 20 questões, valendo 3 pontos cada.

A Tabela 4.3 mostra a pontuação obtida pela SME “D” e “P”, nos sub-critérios do critério Estratégias e Planos.

Critério	Estratégias e Planos – 60 Pontos										
	Estratégias e Planos	Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores		3		1,5		0					
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
3.1.	6	0	3,0	4,5	3,0			4,5	6,0		
3.2.	7	9,0	9,0	1,5	1,5	0	0	10,5	10,5		
3.3.	7	0	0	3,0	3,0	0	0	3,0	3,0		
Total	20	9,0	12	9,0	7,5			18,0	19,5	30%	32,5%

Tabela 4.3 – Pontuação dos Sub-critérios - SME “D” e “P”: Estratégias e Planos

O sub-critério com maior pontuação foi o 3.2 “Desdobramento das Estratégias”. Neste item, as duas secretarias obtiveram 10,5 pontos. Embora as SME desenvolvam projetos com metas quantificáveis, pôde-se perceber a deficiência no desdobramento das estratégias em projetos. Neste momento ocorre uma ruptura entre estratégias e projetos. Na coleta de dados, observou-se que os recursos para execução dos projetos são alocados de receitas disponíveis nas SME e atende a diretrizes legais. Isto significa que o projeto se desenvolve somente quando há recursos.

O item 3.3 “Planejamento da Medição do Desempenho” foi o de menor pontuação. As secretarias conseguiram apenas 3 pontos dos 35 atribuídos a esse sub-critério.

As SME não possuem sistema de mediação e nem indicadores de desempenho. Durante a coleta de dados, verificou-se que, embora as metas sejam quantificadas, a mediação não é realizada. Essas metas são discutidas em reuniões para verificação de resultados. Notou-se, ainda, que as estratégias não são avaliadas com objetivo de melhoria, o que ocorre é uma simples avaliação no final do processo.

4. Foco no Recurso Humano

O Critério, Foco no Recurso Humano vale 70 pontos e possui 10 questões valendo, portanto, 7 pontos cada questão.

A Tabela 4.4 apresenta a pontuação obtida pela SME “D” e “P” nos sub-critérios do critério Foco no Recurso Humano.

Critério		Foco no Recurso Humano – 70 Pontos									
Foco no Recurso Humano		Existe Totalmente		Existe parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores		7		3,5		0				%	
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
4.1.	4	14	7,0	7,0	3,5	0	0	21,0	14,0		
4.2.	2	0	0	3,5	3,5	0	0	3,5	3,5		
4.3.	1	0	0	3,5	3,5	0	0	3,5	3,5		
4.4.	3	0	0	7,0	10,5	0	0	7,0	10,5		
Total	10	14	7,0	21,0	24,5			35,0	31,5	50%	45%

Tabela 4.4 – Pontuação dos Sub-critérios - SME “D” e “P”: Foco no Recurso Humano

Os sub-critérios 4.2 “Motivação e Aprendizagem” e 4.3 “Satisfação e Bem Estar do Funcionário”, foram os de menor pontuação. As SME obtiveram 3,5 pontos.

Pode-se perceber que a prática de criar oportunidades para professores e funcionários contribuírem com inovações a serem incorporadas às práticas das SME não encontra-se implementada. Num processo informal, algumas práticas são evidenciadas sem a preocupação com a divulgação, o que compromete o sistema de gestão. Existem alguns trabalhos em equipe, mas nem todos participam dos planos de trabalho.

O item de maior pontuação foi o 4.1, relativo ao “Sistema de Trabalho”. Neste item, a SME “D” obteve 21 pontos e a “P” 14 de um total de 28 pontos. Com essa pontuação e as observações, comprovou-se a existência de um sistema de trabalho. O processo seletivo para admissão de funcionários e professores é realizado legalmente através de Concurso.

As duas secretarias não possuem Plano de Carreira. Foi encontrado o Plano de Cargos e Salários, que não atende ao propósito legal de valorização do magistério previsto na LDB – Lei 9324/96.

Apenas a SME “D” possui cronograma de reuniões e organiza suas funções, ainda que, de maneira precária consegue promover inovações. A SME “P” registra suas reuniões em agendas pessoais.

Nenhuma das secretarias apresentou registro de avaliação de desempenho dos funcionários.

5. Gerenciamento de Processos

O Critério Gerenciamento de Processos vale 60 pontos e possui 10 questões, valendo 6 pontos cada questão.

A Tabela 4.5 mostra a pontuação obtida pelas SME, nos sub-critérios, do critério Gerenciamento de Processos.

Critério	Gerenciamento de Processos – 60 Pontos										
	Gerenciamento de Processos	Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores		6		3		0				%	
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
5.1.	1	0	0	3	3			3	3		
5.2.	3	0	0	9	12			9	12		
5.3.	2	0	0	3	3			3	3		
5.4.	2	0	0	6	6	0	0	6	6		
5.5.	2	6	6	0	0			6	6		
Total	10	6	6	21	24			27	30	45%	50%

Tabela 4.5 – Pontuação dos Sub-critérios - SME “D” e “P”: Gerenciamento de Processos

O critério Gerenciamento de processos possui 5 sub-critérios.

O sub-critério 5.2 “Processos são sistematicamente projetados e gerenciados” recebeu a maior pontuação. O principal processo da SME é o Pedagógico que é o processo foco da SME. A legislação referente aos processos encontra-se organizada.

A menor pontuação recaiu no item 5.4 “Produtos e Serviços são projetados e desenvolvidos baseados nas necessidades e expectativas dos clientes”, onde as SME obtiveram 3 pontos dos 12 distribuídos. As SME não possuem a prática de pesquisar as necessidades e expectativas da Escola e nem da sociedade.

6. Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento

O Critério “Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento” vale 60 pontos e possui 10 questões, valendo 6 pontos cada questão.

A Tabela 4.6 mostra a pontuação obtida pela SME “D” e “P” nos sub-critérios, do critério “Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento”.

Critério	Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento – 60 Pontos										
Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores		6		3		0				%	
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
6.1.	4	0	0	6	3			6	3		
6.2.	6	6	6	6	6			12	12		
Total	10	12	6	12	9			18	15	30%	25%

Tabela 4.6 – Pontuação dos Sub-critérios - SME “D” e “P”: Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento

No item 6.1, a SME “D” obteve 6 pontos de 24 e a “P” 3 pontos, demonstrando a deficiência do sistema de mediação e ausência de indicadores de desempenho. Como as SME não possuem missão e apresentaram deficiência nas estratégias, a medição e a análise ficaram comprometidas.

No item 6.2, as SME obtiveram 1/3 da pontuação. Constatou-se que os conhecimentos produzidos nas SME não são disseminados e compartilhados pelas partes interessadas da organização. Os serviços são executados de forma isolada.

As experiências pedagógicas inovadoras não são divulgadas no ambiente interno e nem no externo.

7. Resultados

O Critério Resultados vale 450 pontos e possui 30 questões, valendo 15 pontos cada questão.

A Tabela 4.7 apresenta a pontuação obtida pelas SME “D” e “P” nos sub-critérios do critério Resultados.

Critério		Resultados – 450 Pontos									
Resultados		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores		15		7,5		0					
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
7.1.	4	0	0	7,5	15			7,5	15		
7.2.	4	0	0	22,5	7,5			22,5	7,5		
7.3	4	0	0	7,5	15			7,5	15		
7.4	7	0	0	22,5	22,5			22,5	22,5		
7.5	3	0	0	7,5	7,5			7,5	7,5		
7.6	3	0	0	0	7,5			0	7,5		
7.7	5	0	0	22,5	15			22,5	15		
Total	30			90	90			90	90	20%	20%

Tabela 4.7 – Pontuação dos Sub-critérios - SME “D” e “P”: Resultados

O item 7.6 “Resultado da Garantia da Qualidade” registrou-se a menor pontuação, revelando a ausência de indicadores de desempenho e de inovações. Os processos estatísticos são desenvolvidos apenas para demonstrar resultados de alunos.

No sub-critério 7.4 “Resultado de Cliente e Mercado”, as duas SME obtiveram 22,5 dos 105 pontos. É uma pontuação baixa, embora tenha sido a maior no grupo de resultados. O critério Resultados e seus sub-itens, em relação ao modelo proposto se revelou crítico.

8. Foco no Mercado e no Cliente

O Critério Foco no mercado e no cliente vale 70 pontos e possui 10 questões, valendo 7 pontos cada questão.

A Tabela 4.8 apresenta a pontuação obtida pelas SME “D” e “P” nos sub-critérios do critério Foco no Mercado e no Cliente.

Critério	Foco no Mercado e no Cliente – 70 Pontos										
Foco no Mercado e no Cliente		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores		7		3,5		0				%	
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
8.1.	6	7,0	7,0	10,5	14	0	0	17,5	21		
8.2.	2	0	0	3,5	3,5	0	0	3,5	3,5		
8.3.	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
8.4.	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total	10	7	7	14	17,5			21	24,5	30%	35%

Tabela 4.8 – Pontuação dos Sub-critérios - SME “D” e “P”: Foco no Mercado e no Cliente

A maior pontuação registrada se deu no item 8.1 “Conhecimento do Cliente e do Mercado”. A SME “D” obteve 17,5 pontos e a “P” 21 pontos dos 42 totais. Pode-se observar que os projetos desenvolvidos são voltados para escola e sociedade, mas não são frutos de pesquisas das necessidades e expectativas realizadas pelas SME. Alguns projetos são propostos a partir de considerações percebidas no contexto.

Nos itens 8.3 “Responsabilidade Social” e 8.4 “Ética e Desenvolvimento Social”, as duas SME tiveram pontuação nula.

Detectou-se ausência de programas ambientais junto à comunidade, embora a parte ambiental se constitua tema transversal, proposto pelos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) esteja presente no currículo da escola.

A prestação de contas é realizada de maneira formal e em atendimento e legislação. O Conselho Municipal existe, mas não é operante e cumpre apenas formalidades.

9. Parcerias e Recursos

O Critério “Parcerias e Recursos” vale 70 pontos e possui 10 questões, valendo 7 pontos cada questão.

A Tabela 4.9 mostra a pontuação obtida pelas SME no critério “Parcerias e Recursos” e em seus sub-critérios.

Critério	Parcerias e Recursos – 70 Pontos										
Parceria e Recursos		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores		7		3,5		0					
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
9.1.	3	0	7	10,5	7,0			10,5	14		
9.2.	2	0	7	3,5	0			3,5	7		
9.3.	1	0	0	3,5	0			3,5	0		
9.4.	2	0	0	7,0	3,5			7,5	3,5		
9.5.	2	0	0	3,5	7,0			3,5	7,0		
Total	10	0	14	28	17,5			28	31,5	40%	45%

Tabela 4.9 – Pontuação dos Sub-critérios - SME “D” e “P”: Parceria e Recursos

Parcerias e recursos possui 5 sub-critérios.

A maior pontuação foi registrada no item 9.1 “Parcerias Externas são gerenciadas”: a SME “D” obteve 10,5 e a SME “P” obteve 14 pontos dos 21 pontos destinados ao sub-critério, revelando a existência de parcerias com o Governo Federal e Estadual. Não existe um sistema de avaliação das parcerias.

No item 9.3, registrou-se pontuação nula para a SME “P” e a metade da pontuação para a SME “D”, demonstrando que as SME não participam e nem acompanham os projetos de reforma que ficam por conta do setor de obras.

10. Garantia da Qualidade

Critério Garantia da Qualidade vale 60 pontos e possui 6 questões valendo 10 pontos cada.

A Tabela 4.10 apresenta a pontuação obtida pelas SME “D” e “P” nos sub-critérios, do critério Garantia da Qualidade.

Critério	Garantia da Qualidade – 60 Pontos										
Garantia da Qualidade		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores		10		5		0				%	
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
10.1.	4			10	10			10	10		
10.2.	2			5	5			5	5		
Total	6			15	15			15	15	25%	25%

Tabela 4.10 – Pontuação dos Sub-critérios - SME “D” e “P”: Garantia da Qualidade

A pontuação obtida nos dois sub-itens deste critério corresponde a $\frac{1}{4}$ do total dos pontos, demonstrando a inexistência de um sistema de garantia da qualidade.

Os PDE, PPP são elaborados e pouco consultados.

No item 10.2 “Utilização de métodos estatísticos”, foi constatado que os métodos estatísticos são utilizados apenas em parte da organização com objetivo de verificar o desempenho dos alunos. A análise desses dados é realizada em reuniões bimestrais com professores.

Os dados apresentados nas tabelas deram origem aos gráficos, favorecendo a visão global da organização e a análise da situação em relação aos critérios do modelo de gestão proposto para as SME.

O Gráfico 4.1 apresenta a pontuação obtida pelas SME D e P retratando o nível de desempenho das SME em relação ao desejável do modelo.

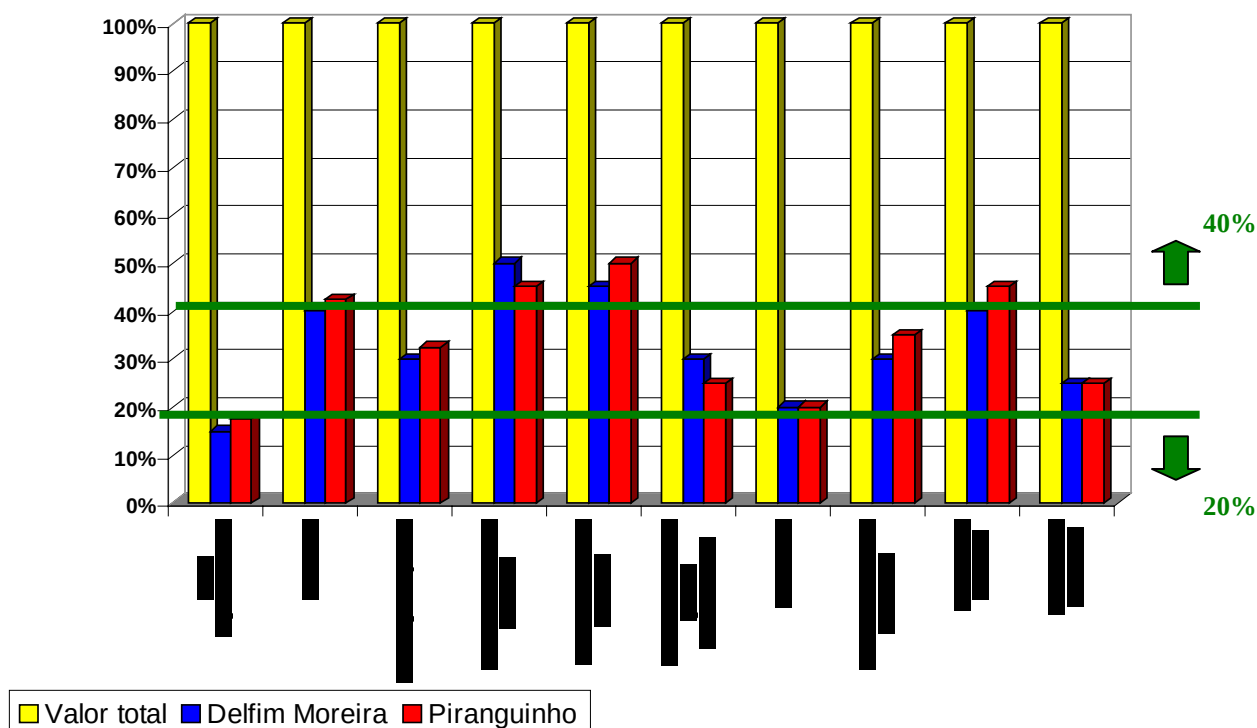


Gráfico 4.1 – Critérios com pontuação acima de 40% e abaixo de 20% – SME

O Quadro 4.4 apresenta o desempenho obtido pelas SME “D” e “P” e as análises e considerações dos resultados.

Desempenho	Análise e Considerações
Maior que 40%	Os critérios “Foco nos Recursos Humanos”, “Gerenciamento de Processo” e “Parcerias e Recursos” apresentam resultados acima de 40% em relação ao percentual desejável de 100% do modelo. Na coleta de dados, pode-se observar que existem ações voltadas para Recurso Humano, como reuniões de módulo de estudos e capacitação de professores. O índice atingido em “Gerenciamento de Processos” foi devido ao fato das SME serem assessoradas pela AMASP e ainda por se constituírem em organizações públicas, filiadas ao sistema estadual de educação e receber desses órgãos, orientações que de certa forma organizam os processos. Em Parcerias e Recursos, observou-se que as parcerias estabelecidas são com o Estado e Órgãos Federais como FNDE. Estas parcerias muitas vezes impossibilitam previsões de recursos em orçamentos, o que impede um planejamento real.
Menor que 20%	Os Critérios Perfil Organizacional e Resultados apresentam índice de desempenho abaixo de 20%. Isso comprova as observações e anotações realizadas durante a coleta dos dados, quando se verificou que as organizações “D” e “P” não planeja ações voltadas para Resultados, isto é, não existe previsão ou planejamento de resultados. No Critério Perfil Organizacional, as SME “D” e “P” obtiveram índices abaixo dos 20%, comprovando a inexistência de elementos importantes da gestão estratégica, como: Missão, Visão e Valores e a despreocupação com a identificação da organização Benchmarking. Essa percepção qualitativa das SME é de grande importância para a fase de planejamento das ações. Thiollent (1997) observa que o objetivo principal da análise não se situa na quantificação, mas no levantamento qualitativo das várias posições relativas a cada aspecto da realidade que é focada. É importante considerar que o diagnóstico foi realizado em uma amostra e existe a probabilidade da ocorrência de pequenos desvios inerentes a teoria da amostragem.

Quadro 4.4 – Desempenho obtido pelas SME “D” e “P”: análises e considerações.

A análise e a interpretação dos dados foram realizadas pelo pesquisador, sempre em confronto com a literatura, porém apresentados ao grupo representativo de cada SME para estudos e discussões. Essas discussões coletivas deram legitimidade ao processo de análise, interpretação e pontuação dos critérios.

4.2.4 Relatório com Recomendações

Concluído o diagnóstico foi elaborado um relatório com as recomendações para as Secretarias Municipais de Educação. Essas recomendações apontam situações que devem ser consideradas em cada secretaria, como uma orientação, sem a intenção de prescrever ações, pois como bem coloca o Prêmio Europeu: “existem muitas maneiras de se alcançar a excelência”.

As recomendações contidas no relatório são apresentadas abaixo, de maneira sintética. As duas SME apresentaram desempenhos semelhantes, assim serão registradas, por secretaria as recomendações divergentes, quando houver no final de cada critério.

O Quadro 4.5 apresenta os critérios propostos para as SME com as respectivas recomendações.

Critério	Recomendações
1. Perfil Organizacional	- Desenvolver e socializar a Missão, Visão e Valores; - Explicitar Missão, Visão e Valores no Plano Decenal de Educação, no Plano Plurianual e no Projeto Político Pedagógico; - Identificar organizações Benchmarking; - Elaborar e expor Organograma; - Elaborar forma de registros dos fatos e eventos significativos desenvolvidos na SME; - Desenvolver projetos com vistas a se tornar referência na região e/ou no município.
2. Liderança	- Definir Prioridades; - Organizar cursos e treinamentos para os funcionários; - Socializar resultados de avaliação; - Criar condições para comunicação de Missão; - Estabelecer modelo de gestão; - Desenvolver programas de cidadania; - Ativar conselho municipal; - Desenvolver programas de educação junto com o Conselho Municipal de Educação; - Organizar situações para identificar necessidades e expectativas da escola e da sociedade Recomendação Específica: SME “D”: Incorporar as boas práticas dos funcionários em seus processos.
3. Estratégias e Planos	- Estabelecer estratégias em todos os planos; - Elaborar Plano Decenal de Educação e projeto político pedagógico, desdobrando as estratégias em Planos / Projetos; - Levantar informações para elaboração dos planos; - Criar cronograma para reuniões, para elaboração e avaliação dos Planos / Projetos; - Entrosar com outros setores internos e externos para avaliação de recursos para implementação dos Planos; - Criação de indicadores de Desempenho para organização.
4. Foco no Recurso Humano	- Criar ambiente que favoreça a divulgação de conhecimento e inovação; - Elaborar indicadores para identificação das necessidades dos professores e funcionários para organizar a capacitação; - Elaborar Plano de Carreira; - Utilizar os resultados das avaliações de Desempenho no Plano de Carreira SME 2; - Organizar suas funções para conseguir cooperação, iniciativa e inovações; - Organizar cronograma de reuniões.
5. Gerenciamento de Processos	- Identificar e gerenciar processos; - Criar indicadores para indicar as necessidades do aluno e a evolução do contexto; - Definir metas; - Definir indicadores para captação de recursos; - Identificar as receitas disponíveis e de mecanismo para controle dos recursos; - Gerenciar os recursos em função dos projetos SME 1; - Definir requisitos da escola e da sociedade e transforma-lo em requisitos de serviços.
6. Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento	- Registrar as informações para análise e tomada de decisões; - Criar ambiente para divulgação de experiências inovadoras; - Organizar as informações em gráficos (causa e efeito); - Ligar as estratégias com a missão para medição e análise; - Estabelecer mecanismos para o compartilhamento do conhecimento; - Organizar cronograma para encontros de estudos e elaboração de projetos.

Quadro 4.5 Parte 1 – Critérios e recomendações para as SME “D” e “P”.

Critério	Recomendações
7. Resultados	- Estabelecer indicadores de desempenho para avaliação dos resultados para propor melhorias e planejamentos; - Criar ambiente para análise dos resultados, considerando causa e efeito; - Considerar o Perfil Organizacional e as Estratégias para elaboração de indicadores de desempenho para SME.
8. Foco no Mercado e no Cliente	- Criar sistema de avaliação de desempenho da SME, pela comunidade; - Criar indicadores para avaliar a satisfação do aluno, dos pais e da comunidade; - Estabelecer indicadores para indicar necessidades e expectativas do aluno e do contexto; - Desenvolver Projetos Ambientais com a comunidade; - Desenvolver Projetos Sociais SME 1; - Promover pesquisas educacionais relativas a escolas e sociedade.
9. Parcerias e Recursos	- Estabelecer parcerias internas e externas; - Elaborar mecanismo para gerenciamento de tecnologias; - Estreitar relações com o Conselho Municipal para parcerias para elaboração e desenvolvimento de programas; - Divulgar as informações e conhecimentos decorrentes de parcerias para toda organização; Recomendações para Secretaria Municipal de Piranguinho: - Participar do projeto de construção e reformas das escolas e da organização e acompanhar sua execução.
10. Garantia da Qualidade	- Implantar e implementar programas de Gestão da Qualidade; - Utilizar processos estatísticos para melhoria contínua; - Gerenciar as mudanças no Plano Decenal de Educação, no Plano Plurianual e no Projeto Político Pedagógico; - Estabelecer programas de melhoria de qualidade.

Quadro 4.5 Parte 2 – Critérios e recomendações para as SME “D” e “P”.

Seminário 3

O relatório do desempenho das SME, decorrente do diagnóstico, seguido das recomendações propostas para cada critério avaliado mereceu análise em seminário organizado para apreciação dos resultados e estabelecimento de conclusões pelos participantes. Além da discussão dos resultados, o seminário teve como objetivo identificar os problemas principais, delinear ações e definir formas de compartilhar os resultados e conclusões por toda a organização.

O relatório de desempenho e as recomendações foram amplamente discutidos e houve por parte da equipe um comprometimento em desenvolver as recomendações.

Esta fase do diagnóstico funcionou como desencadeadora de dinâmica de grupo entre os participantes, resultando na estruturação do processo de pesquisa-ação, na definição de propostas e na organização de seminários. Ficou acertado que a pesquisa-ação seria referenciada nos critérios do modelo proposto para as SME.

2- Fase de Ação

Seminário 4

Com objetivo de construir diretrizes para o desenvolvimento do modelo de gestão para as SME, foram organizadas as equipes permanentes, com a função de pesquisas, estudos, tomada de decisão e disseminação dos conhecimentos, composta pelos seguintes membros: Secretário Municipal de Educação, Diretor de Departamentos, Supervisor Pedagógico, Professores (representantes) e Funcionários (representantes) da Secretaria Municipal de Educação.

O maior problema das SME, no momento, consistia na elaboração do Plano Decenal de Educação.

Como prioridade ficou, então, definido a elaboração do Plano Decenal de Educação, exigência da Lei Federal 172.710/00, considerando que o PDE é o Plano de Gestão dessas organizações e cumprem a mesma função. Essa decisão foi significativa para a pesquisa, pois ficou estabelecido que o PDE seria elaborado atendendo aos critérios do modelo conceitual desenvolvido para as SME, favorecendo sobremaneira sua implementação.

Os critérios selecionados dos prêmios e adaptados para as SME (Capítulo 3) tornaram-se fonte de referência fundamental para construção de conceitos e implementação do PDE e do modelo conceitual.

Nessa fase, o pesquisador fez uma revisão da literatura a cerca do tema, levando para os seminários os conhecimentos elaborados, mas sempre com a preocupação de colocar no centro das discussões as características das SME, as determinações legais e as diretrizes Federais, Estaduais e Municipais. Para a legitimidade da pesquisa, a participação de todos membros das SME e de representações de seguimentos da comunidade foi importante para garantir que o PDE e o modelo fossem fruto de discussões coletivas pelas partes interessadas.

Esse seminário teve por objetivo principal apresentar os resultados obtidos pelas Secretarias Municipais de Educação. Os resultados foram discutidos pela equipe permanente de pesquisa e amplamente divulgados por toda SME. De acordo com Thiollent (1997), a divulgação dos resultados além do caráter informativo, tem objetivo de conscientização.

Friedberg apud Thillent (1997) notou que a comunicação dos resultados pode ser uma oportunidade de induzir mudanças e desencadear um processo de tomada de consciência. Realmente, a discussão dos resultados provocou o efeito de tomada de consciência do estado em que se encontravam as SME em relação ao modelo proposto.

Seminário 5

1. Perfil Organizacional

O objetivo desse Seminário consistiu na construção do Perfil Organizacional das Secretarias Municipais de Educação. É importante ressaltar que a equipe contou com especialista da área da qualidade, o orientador desta pesquisa.

Após as discussões e validação pelas SME dos resultados, as equipes orientadas pelo consultor e pelo pesquisador apresentaram propostas, ficando estabelecido os objetivos alcançáveis por meio das ações, de:

- Construir o Perfil organizacional;
- Declarar os Valores, Missão e Visão;
- Proceder análise interna e externa da organização;
- Identificar oportunidades e ameaças.

Para a construção do Perfil organizacional foram revistos conceitos na literatura.

1.1 – Declaração de Valores.

Valores, segundo Senge (2002) são a resposta de “Como queremos atuar, coerente com a nossa missão no caminho em direção a realização de nossa visão”.

Valores são crenças e princípios que orientam e guiam as atividades da organização. Pereira (2002) salienta que valores claramente definidos podem ajudar a empresa a tomar decisões quando ocorrem situações inesperadas. Todos os funcionários devem compartilhar dos valores da empresa.

Realizou-se nesta etapa, primeiramente, a exemplificação das manifestações de valores de diversas empresas e organizações, visando orientar a identificação e a expressão de valores pelas SME.

Os valores de cada SME foram explicitados pela equipe e amplamente divulgados e discutidos com os *stakeholders* até sua validação.

1.2- Missão: “uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é a razão de existir da organização” (DRUCKER, 1993).

Pereira (2002) também apresenta a missão como a razão de ser da empresa. Comenta que a missão visa comunicar o papel de seu negócio interna e externamente. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio.

Senge (2002) ressalta que as grandes organizações têm sentido mais amplo de propósito (missão) que transcende as necessidades. Essas organizações buscam contribuir com o mundo de uma forma singular. As SME concebidas como organização promotora da formação do cidadão pode também contribuir com a sociedade através dos valores agregados à sua missão.

Porto (1997) considera que a missão deve abranger:

- 1) o propósito básico da organização (foco no cliente);
- 2) os valores que a organização pretende agregar a elementos que com ela interagem.

Pereira (2002) aborda algumas perguntas que são consideradas facilitadoras da construção da missão:

- 1- O que a organização deve fazer?
- 2- Para quem deve fazer?
- 3- Para quê deve fazer?
- 4- Como deve fazer?
- 5- Onde deve fazer?
- 6- Qual responsabilidade social e ambiental deve ter?

Estas questões nortearam o estabelecimento da missão das SME.

Foram pesquisadas e discutidas várias expressões de missão de empresas e organizações com objetivo de identificar seus elementos e subsidiar a construção da missão pelas SME.

As Secretarias Municipais de Educação de Delfim Moreira e Piranguinho ao estabelecerem sua missão, definiram seu campo de atuação, agregando valores e expressando a finalidade de sua existência. Nesse Seminário estabeleceu-se o esboço da missão que posteriormente foi amplamente discutida com os *stakeholders* até sua validação.

1.3 - Visão: A visão deve retratar um estado futuro desejado. Porto (1997) comenta que a organização deve conceber uma visão que retrate um estado futuro desejado, capaz de responder fundamentalmente a uma questão: “o que queremos ao longo deste nosso caminho pela missão”?

É importante ter ciência que visão pressupõe ação, para não se tornar um sonho. Visão com ação é o grande diferencial do processo de gestão.

Visão para Senge (2002) é o retrato do futuro que queremos criar. Pesquisas apontaram as visões apresentadas por diversas organizações como referencial para as SME. Pesquisas sobre tendências educacionais contribuíram para ajudar no processo de definição da visão de futuro das organizações educacionais. Para essa importante tarefa, a equipe contou com um especialista de educação, membro do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais.

As discussões resultantes dos estudos, do conjunto de manifestações da “visão” de diversas organizações e das tendências futuras da educação motivaram as SME na definição de sua “visão”, que posteriormente foi discutida e validada pelos *stakeholders*.

1.4 – Análise Interna: As equipes das SME, com a orientação do pesquisador e do consultor identificaram seus pontos fortes e fracos.

Na ótica de Pereira (2002) pontos fortes são características ou recursos disponíveis pela empresa que facilitam o cumprimento da missão que ela estabeleceu. É uma característica competitiva da empresa que lhe proporciona vantagem no ambiente. Os pontos fortes devem ser potencializados para a organização alcançar seus objetivos e obter sucesso. Pontos fracos para o mesmo autor, são características ou limitações de recursos que dificultam o cumprimento da missão. Os pontos fracos, quando identificados, podem ser minimizados, canalizando esforços para revertê-los em potencial de atuação.

Pereira (2002) propõe que a metodologia básica para se fazer análise dos Pontos Fortes e Fracos consiste em realizar um estudo profundo de todas as áreas funcionais da organização. Áreas funcionais são áreas que desenvolvem funções de produção da organização. “Função de produção na organização” representa a reunião de recursos destinados à produção de bens e serviços (SLACK, 1998).

Pereira (2002) apresenta em sua pesquisa sobre planejamento estratégico em organizações, as áreas funcionais de marketing, produção, recurso humano e a financeira.

Bautzer (2001) identificou em sua pesquisa “Reflexões sobre gestão Organizacionais”, dois tipos de funções nas instituições de ensino estudadas:

Funções Principais: Marketing, contábil-financeira e desenvolvimento do serviço (educacional).

Funções de Apoio: Recursos humanos, suporte técnico-pedagógico, fornecedores.

Com essa concepção realizou-se um estudo de todos os setores da SME ficando identificadas as funções, contábil-financeira e marketing como funções importantes. Marketing, neste contexto, tem conotação de comunicação e divulgação dos projetos das SME a todos os stakeholders. Houve propostas de implantação das funções. Como funções de apoio foram identificadas pela SME: os fornecedores internos (Secretaria de Finanças de Saúde) e externos (fornecedores de alimentação escolar, de material escolar e transporte). Desta fase, surgiu a necessidade de organizar a avaliação de fornecedores das SME.

Esse estudo gerou nas equipes um importante propósito de implantar a área funcional de marketing, inexistente nas SME e ainda de aperfeiçoar as existentes, gerenciadas por outras secretarias como a contábil-financeira e de fornecedores.

O objetivo da análise interna e das funções das SME foi o de ressaltar os pontos fortes e potencializá-los através de ações eficazes.

1.5- Análise Externa: A análise externa da organização consiste na identificação das oportunidades e ameaças. As oportunidades, segundo Pereira (2002) são fatores externos que facilitam o cumprimento da missão, são as situações do meio ambiente que podem ser aproveitadas pela organização para aumentar sua competitividade.

As ameaças são entendimentos negativos das oportunidades, são forças incontroláveis pela organização que cria obstáculo a sua estratégia. As ameaças, no entanto, podem ser evitadas quando conhecidas com tempo suficiente, para a organização prover recursos para minimizar seus efeitos.

As SME identificaram suas oportunidades e ameaças. Destacaram-se nas oportunidades, as parcerias e nas ameaças, as mudanças políticas.

2. Liderança

Seminário 6

A liderança foi sendo exercida a medida que o modelo de gestão foi sendo implementado. Esse critério foi estudado pela equipe, juntamente com as recomendações e foram identificadas algumas ações importantes na liderança:

- Disseminar a missão, visão e valores por toda organização;
- Implementar as melhorias propostas pelas equipes.
- Criar um ambiente favorável a divulgação de conhecimentos;
- Avaliar a organização.

A forma de disseminação da missão por todos os setores da Prefeitura e na comunidade foi objeto de discussão em Seminário.

Desse Seminário resultaram várias propostas que se concretizaram nas ações das organizações. A SME de Delfim Moreira optou por divulgar sua missão através de *Banners* expostos na secretaria e em pontos estratégicos da Prefeitura. A SME de Piranguinho divulgou sua missão em calendários de mesa, distribuídos não somente na prefeitura, mas em toda comunidade.

Os valores e a visão são apresentados e contextualizados também em todas as reuniões promovidas nas organizações.

3. Estratégias e Planos

Seminário 7

Com as análises dos gráficos, os conceitos apresentados no Capítulo 3 e as definições assumidas na formulação do Perfil Organizacional, a etapa seguinte foi a formulação das estratégias.

A identificação das áreas funcionais das SME também subsidiou a definição das estratégias. As parcerias identificadas no processo anterior como oportunidades constituem-se em importante estratégia para impulsionar projetos, utilizando o Modelo Conceitual proposto para as SME de municípios de pequeno porte. Outras estratégias foram também identificadas

e formuladas, tais como: Valorização do profissional do magistério e Desenvolvimento da gestão educacional.

Com as estratégias formuladas, o seu desdobramento em projeto constou de duas fases:

- Apresentação das estratégias para toda organização para discussão e sua validação.
- Identificação dos Projetos mais importantes a serem desenvolvidos em cada secretaria.

Foram organizadas várias reuniões em todos os setores da SME com os seguintes objetivos:

- Estabelecer referencial teórico para implementação do modelo;
- Reorganizar o tempo escolar;
- Identificar as necessidades e expectativas do aluno;
- Identificar os processos pedagógicos;
- Identificar necessidades e expectativas da escola e sociedade.

A equipe permanente coordenada pelo pesquisador desenvolveu indicadores para a medição do desempenho.

Seminário 8

4. Foco no Recurso Humano

Esse seminário foi realizado com objetivo de estudar o critério "Foco no Recurso Humano". Decidiu-se após estudos por desenvolver a estratégia "Valorização do Magistério" através dos projetos: Plano de carreira, Divulgação de experiências inovadoras e Capacitação de recursos humanos. A capacitação de Recursos Humanos abrangeu os profissionais ligados ao processo educacional - motoristas e merendeiras

1. Plano de Carreira do Magistério. As primeiras etapas do processo foram organizadas para elaboração das diretrizes e encontram-se listadas abaixo:

- Estudo legislação pertinente: Constituição Federal, LDB - Lei 9394/96, FUNDEF - Lei 9496/96 e orientações compiladas no volume publicado pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC, intitulado "Plano de Carreira e Remuneração do Magistério Público;
- Levantamento dos profissionais e sua qualificação/habilitação;
- Estudos de outros planos de carreira de outras prefeituras já aprovados e implementados.

2. Projeto de Divulgação de Experiências Inovadoras. Esse projeto foi implantado e implementado e teve por objetivos divulgar internamente e externamente as experiências inovadoras.

O primeiro item encontra-se em funcionamento com programa estruturado, inclusive com cronograma. Quanto ao segundo item ainda encontra-se em processo de implantação. Na SME de Delfim Moreira, no momento de fechamento da pesquisa-ação, a revista "Município em Revista" encontrava-se em fase final da publicação da primeira edição, prevista para Dezembro, com a parceria de uma instituição de ensino particular, a Fundação Roge.

Outra forma de divulgação de experiências inovadoras implementadas foi a Feira do Conhecimento, implementadas nas duas secretarias.

3. Projeto de Capacitação de Recursos Humanos. Esse projeto constou primeiramente da avaliação dos cursos de capacitação de professores já realizados. Decidiu-se por levantar as necessidades e expectativas dos professores através de encontros com dinâmicas de grupos e pelo mapeamento do Conhecimento necessário para o desenvolvimento de metodologias e para fundamentação teórica. Esse processo contou com a orientação de dois professores da UNICAMP.

Num segundo momento a equipe permanente, juntamente com o pesquisador desenvolveram o processo de identificação das necessidades e expectativas contextuais, pesquisando na literatura e com os extratos motoristas e cantineiras. Dessa pesquisa resultou o curso de treinamento para motoristas de transporte escolar e o curso para cantineiras em parceria com a Faculdade de Nutrição da Faculdade de Medicina de Itajubá, realizados em 4 módulos.

Estabeleceram-se alguns indicadores de desempenho com a finalidade de medir a eficiência dos cursos e o conhecimento adquirido. Através das ações desenvolvidas, pôde-se verificar a incorporação dos conhecimentos nas práticas da organização.

Seminário 9

Esse seminário teve como objetivo discutir o desdobramento das Estratégias “Parceria e Recursos” em projetos: Ambiental e Gestão da Alimentação Escolar e da estratégia “Gestão Educacional” através de modelo conceitual proposto para as SME em Projeto Político Pedagógico. Assim, a estratégia “Parcerias e Recursos” foi desdobrada em:

1. Projeto Ambiental, atendendo o item “Responsabilidade Social” do critério Liderança e o item “Responsabilidade sócio ambiental” do critério Foco no Mercado e no Cliente, em parceria com diversos órgãos, instituições e empresas. Esse projeto teve orientação de especialista da área ambiental e doutoranda pela UNICAMP.
2. Projeto de Gestão da Alimentação Escolar, em parceria com a Faculdade de Nutrição da Faculdade de Medicina de Itajubá. Essa parceria resultou em treinamento e capacitação de cantineiras, melhoria do cardápio das escolas com a inclusão dos nutrientes necessários à faixa etária atendida. O programa Cozinha Experimental foi implementado e atende, além da rede municipal, a comunidade.
3. Projeto Saúde do Escolar, desenvolvido em parceria com a Secretaria da Saúde e Social da Prefeitura Municipal. Este projeto foi desdobrado em programas:
 - Programa odontológico de Saúde Bucal, incluindo processos de aprendizagem, referentes à escovação e funções dos dentes e seus cuidados;
 - Programa de Educação Física e Esportes, com programas adequados à faixa etária e esporte com orientação de professor especializado. Esse programa foi desenvolvido apenas na SME de Piranguinho.
4. Projeto Político-Pedagógico: A estratégia de desenvolver a Gestão Educacional, através de um modelo conceitual foi desdobrada em um dos mais importantes Projetos das SME, o Projeto Político-Pedagógico. Para a elaboração desse Projeto, foi

organizada uma equipe composta por Diretor do Departamento de Educação, Supervisor Pedagógico e grupo representativo de Professores.

Seminário 10

Em seminário realizado com equipe permanente das SME e equipe responsável pela elaboração do Projeto Político-Pedagógico foram delineadas algumas diretrizes e propostas de ação:

- Mapeamento do conhecimento necessário;
- Estabelecimento de metodologia;
- Estabelecimento de metas e ações.

Foi realizado nessa etapa um levantamento bibliográfico para fundamentar a elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Todos esses projetos foram desenvolvidos sob a coordenação do pesquisador e da equipe permanente.

5. Gerenciamento de Processos

Seminário 11

A estratégia referente ao "Desenvolvimento da Gestão através do Modelo Conceitual de Gestão adequado às SME" foi desdobrada nos projetos. Em seminário realizado em duas etapas sendo a primeira coletiva, ou seja, envolveu as duas secretarias e definiu-se o roteiro de implantação e implementação dos Processos. A segunda com objetivo de discutir os resultados das reuniões realizadas em cada SME, para validação da proposta referente ao gerenciamento de processos.

No Capítulo 3 - Adaptação dos Critérios, estudou-se o item referente ao gerenciamento de processos, associado as recomendações contidas no relatório de auto-avaliação, ficando acordado as seguintes etapas para implantação e implementação do gerenciamento de processos:

1. Identificação dos processos da SME;
2. Identificação dos recursos disponíveis estabelecendo parceria interna com a Secretaria de Finanças e Análise do Plano Plurianual e Orçamento para vincular receitas aos processos.
3. Organização dos processos com instruções da legislação pertinente;
4. Definição de estratégias e metas para cada processo;
5. Estabelecimento de Plano de Ação;
6. Identificação de necessidade de treinamentos;
7. Estabelecimento de Indicadores de Desempenho.

Todas as etapas encontram-se implementadas; no entanto foram concluídas as 1, 3, 4, 5 ,6. Os itens 2, 7 encontram-se em andamento. Na época desta pesquisa, o orçamento já estava elaborado e o P.P.A. será elaborado no próximo ano, atendendo determinação legal. Entretanto, os recursos do orçamento vigente foram vinculados aos projetos implementados.

Na identificação das necessidades e expectativas de funcionários e das exigências contextuais, foram destacados os seguintes treinamentos como importantes: Treinamento para motoristas, para cantineiras e treinamento para gerenciar recursos para o setor administrativo das SME. Os dois primeiros foram realizados em quatro módulos, e citados no critério 4 - Foco no Recurso Humano. O terceiro treinamento solicitado consta da agenda do último trimestre, oportunidade em que as SME estarão se preparando para elaboração do Plano Plurianual.

6. Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento

Seminário 12

Com o estudo do Capítulo 3, “Adaptação dos Critérios”, com as estratégias e projetos implementados, medir e analisar desempenho para tomada de decisão baseada em fatos já fazia parte da consciência da organização.

Promoveu-se um seminário para discutir em grupo a melhor forma de programar as informações a serem acessadas com facilidade no momento em que se fizessem necessárias. As equipes, coletivamente, optaram pela utilização de recursos tecnológicos. Elaborou-se um planejamento para implantação do programa, com as seguintes decisões:

- Criação de banco de dados e informações;
- Elaboração de programas para: acompanhamento da execução do orçamento;
- Desenvolvimento de planilhas de desembolso das receitas;
- Organização dos dados em gráficos para estudo da evolução;
- Estabelecimento do mapeamento dos conhecimentos necessários à organização;
- Estabelecimento de vínculo entre estratégias e missão;
- Organização de cronogramas para encontros ou reuniões sistemáticas para medição.

De posse destas diretrizes, as SME em suas sedes iniciaram o desenvolvimento das ações. Criou-se o banco de dados após discussão para eleger quais dados deveriam ser contemplados. De princípio, o banco foi organizado de acordo com os processos: administrativos, alimentação escolar, transporte, patrimônio, pedagógico, fornecedores. Organizou-se também, por escola, um banco de dados referente ao desempenho e movimentação de aluno.

Para que esse processo esteja em pleno funcionamento, demanda tempo; por isso estão sendo organizadas ações atendendo as prioridades, em função dos serviços.

Os dados relativos ao orçamento foram instalados em parceria com contadores e o acompanhamento realizado através de projetos.

É importante observar que os dados estão sendo processados a medida da necessidade, com utilização da análise de gráficos. As escolas já desenvolviam gráficos de desempenho dos alunos por bimestre. O que foi aperfeiçoado em reuniões foi a análise dos mesmos com maior atribuição de significado, comparando dados e complementando-os com registros de informações.

Para o desenvolvimento e implementação do critério “Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento” foram organizados cronogramas para facilitar o processo de execução das etapas.

O mapeamento do Conhecimento necessário foi desdobrado pelo grupo em dois processos, o administrativo relativo à organização e o pedagógico relativo à fundamentação teórica de metodologias, de conteúdo e a de processos pedagógicos. Para o processo pedagógico, a equipe de desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico foi composta pelo Diretor de Departamento de Educação, diretores de escolas e representação de professores na secretaria “P”. Na SME “D”, a equipe foi organizada pelo Supervisor Pedagógico e representação de professores. Os conhecimentos mapeados encontram-se registrados no

Projeto Político Pedagógico e desencadeou reuniões de estudos quinzenais, em módulos instituídos nas Secretarias.

7. Resultados

Seminário 13

O desenvolvimento desse critério passa por todos os demais, principalmente no que diz respeito ao estabelecimento de indicadores de desempenho para avaliação de resultados para propor melhorias.

As SME se reuniram em seminário para desenvolver uma sistemática de avaliação dos resultados. A opção das equipes foi pela utilização dos mesmos parâmetros do questionário, ou seja: 0%, 50%, 100% para indicar, não conseguiu, conseguiu parcialmente, conseguiu totalmente, para medir o status de evolução do indicador e para subsidiar análises qualitativas. Esse processo está implantado, porém ainda não sistematizado.

Nesse seminário, além do estudo do Capítulo 3 desta dissertação e da literatura pertinente, discutiu-se os requisitos propostos pelo PNQ como suporte para elaboração dos indicadores de desempenho para as SME.

Os indicadores que já foram avaliados são:

- Número de parcerias estabelecidas;
- Percentual de clientes (escolas) que tem imagem positiva da organização (utilizou-se caixa de sugestões e reclamações);
- Número de projetos sociais desenvolvidos;
- Número de experiências inovadoras desenvolvidas, entre outros.

Foram estudados e organizados indicadores de desempenho para os critérios do modelo conceitual proposto para as SME.

Os indicadores de desempenho são vinculados ao planejamento de resultados esperados pela organização, nos projetos.

8. Foco no Mercado e no Cliente

Seminário 14

Em seminário, as secretarias municipais de educação estudaram o conceito de “cliente e mercado”. Observou-se que estes conceitos não são comuns no meio educacional, em específico nas SME em estudo, exigindo um estudo mais apurado, sem o qual não se processaria a identificação do cliente e do mercado.

Vários conceitos de cliente e mercado voltados para a Qualidade foram apresentados e discutidos. Recorreu-se também a adaptação dos critérios descritos no Capítulo 3.

Reconhecidos os clientes: Escolas como cliente interno e sociedade como cliente externo e o mercado como as escolas que recebem os alunos para continuidade de estudos, as SME organizaram um roteiro de ações a serem desenvolvidas:

- Pesquisa sobre as necessidades e expectativas das Escolas e da Sociedade;
- Organização de grupo de estudos para pesquisar em literaturas e outras pesquisas educacionais publicadas as necessidades e expectativas da sociedade;
- Estabelecimento de formas de relacionamento com as instituições que recebem os alunos

Com estas propostas de ação, as equipes das SME se reuniram em suas organizações para a divulgação dos conceitos e das novas necessidades geradas.

A pesquisa das necessidades e expectativas da escola foi realizada em reunião por escola. A equipe permanente de estudos desenvolveu pesquisa na literatura sob orientação do pesquisador, objetivando identificar as exigências atuais e futuras da sociedade e os requisitos essenciais para a formação do cidadão. As tendências educacionais apresentadas na construção da “visão” foram retomadas, bem como o estudo dos PCN.

Em consequência desta etapa, planejou-se os requisitos a serem estabelecidos para prover as necessidades da escola, assim sintetizadas:

- Estrutura física da escola (estado atual, necessidades e prioridades);
- Recursos financeiros (identificação e vinculação de recursos aos projetos e identificação de formas de captação de novos recursos);
- Capacitação de Recursos Humanos (identificação de necessidades dos alunos – mapeamento do conhecimento necessário para desenvolvimento da metodologia proposta);
- Alimentação escolar, já em desenvolvimento no programa de Gestão da Alimentação Escolar;
- Biblioteca e Tecnologia (identificação de equipamentos necessários para desenvolvimento dos projetos previstos no “Projeto Político-Pedagógico de cada escola”). Neste item levantou-se uma proposta de criação da biblioteca do professor para atender todas as escolas. Uma relação de acervo inicial foi organizada. A SME de Piranguinho criou a biblioteca do professor, com registro para atender profissionais da unidade de ensino superior e das escolas de educação infantil e Ensino fundamental;
- Projeto Político Pedagógico, capacitação de professores.

Para prover às necessidades do mercado, a equipe decidiu estabelecer parceria com as escolas que recebem os alunos da rede municipal. De princípio, os contatos foram as escolas do município. Em seminário com envolvimento dessas escolas, organizou-se algumas diretrizes, como:

- Avaliar as dificuldades apresentadas pelos alunos nas séries imediatamente superior a oferecida pela rede municipal;
- Detectar os requisitos básicos para sanar as dificuldades apresentadas pelos alunos;
- Mapear os conhecimentos necessários;
- Discutir e planejar em conjunto a metodologia (escola de origem e de destino).

Esse processo encontra-se em andamento, cumprindo cronograma definido.

No critério “Foco no Mercado e no Cliente” estão contidas as recomendações “Desenvolvimento de Projetos Ambientais e Sociais com a Comunidade”. Estes projetos já foram descritos na ocasião em que foi abordado o desdobramento da estratégia “Parceria em projetos”.

9. Parcerias

Seminário 15

As novas parcerias estabelecidas pelas SME desencadearam novas necessidades na organização. Nesse seminário foi importante definir os objetivos a serem desenvolvidos a partir do estabelecimento das parcerias:

- Reativar e motivar os Conselhos Municipais;
- Gerenciar as parcerias e os recursos;
- Gerenciar os equipamentos;
- Gerenciar informações e conhecimentos, resultantes de parcerias;
- Gerenciar tecnologia.

Em seminário organizado para estudar formas de gerenciar as parcerias estabelecidas realizou-se análise de processos de parcerias já existentes com o Estado e Governo Federal, como um primeiro modelo de gerenciamento.

A equipe propôs algumas linhas de ação, tais como:

- Estabelecimento de normas para constar dos acordos de parcerias;
- Elaboração de planilhas de desembolso dos projetos em parceria;
- Prestação de contas dos investimentos ao parceiro e a comunidade com envolvimento do Conselho;
- Pesquisas das necessidades e possibilidades de aquisição de equipamentos, analisando orçamento e os recursos vinculados aos projetos;
- Controle dos recursos de construção e ampliação de prédios escolares, com participação efetiva da liderança das SME. Vale destacar que a SME de Delfim Moreira reformou e ampliou escolas, com envolvimento de parceiros da comunidade.

10. Garantia da Qualidade

Seminário 16

Neste Seminário foi estudado o processo de administração da qualidade proposto por Miyauchi apud Campos (1992) que consiste em: Planejamento da qualidade, controle da qualidade e auditoria da qualidade, a partir da definição da política da qualidade e seus objetivos. A equipe propôs as seguintes diretrizes: estabelecer sistema de qualidade e programas para manutenção da qualidade; e representar os dados em gráficos para análise e tomada de decisão.

Durante o desenvolvimento dos processos e projetos, os princípios do critério “Garantia da Qualidade” estiveram presentes através da criação de indicadores para medição e utilização de gráficos comparativos para análise de resultados.

É importante ressaltar que em todos os seminários, procurou-se desenvolver alguns conceitos de qualidade como melhoria contínua, análise, medição e processos estatísticos.

O Quadro 4.6 apresenta, de forma sintética, a relação dos seminários realizados com duração de 240 horas, seus objetivos e participantes.

Seminário	Objetivos	Duração	Participantes
1	-Identificar e discutir os problemas existentes nas SME; -Expressar necessidades e expectativas; -Identificar atores; -Apresentar fundamentos dos Prêmios de Excelência; - Solicitar levantamento de dados	12 horas	-Secretário Municipal de Educação (SE) - Diretores de departamentos (DD); - Supervisores Pedagógicos (SP); - Diretores de Escola (DE); - Professores (representantes) (P)
2	- Apresentar os resultados das análises dos gráficos; - Delinear ações a partir dos resultados.	12 horas	- Secretário Municipal de Educação; - Diretores de Escolas; - Professores (representantes); - Funcionários da SME
3	- Discutir relatório de desempenho das SME; - Discutir e analisar as recomendações; - Identificar os problemas prioritários	16 horas	- Secretário Municipal de Educação; - Diretores de Escolas; - Professores (representantes); - Funcionários da SME
4	- Planejar as diretrizes para o desenvolvimento do modelo de gestão proposto para as SME; - Definir prioridades; - Identificar equipe permanente de pesquisas e estudos.	12 horas	- Secretário Municipal de Educação; - Diretores de departamentos; - Diretores de Escola; - Coordenadores de Escola; -Professores (equipe de representantes); - Funcionários da SME.
5	- Construir o Perfil Organizacional das Secretarias Municipais de Educação; - Identificar e explicitar os valores; - Estabelecer o esboço da missão; - Estabelecer a visão de futuro, considerando as tendências educacionais; - Proceder a análise interna e externa das organizações; - Definir as áreas funcionais das SME; - Identificar as oportunidades e ameaças.	20 horas	- Especialista da área de Qualidade; - Especialista da área de Educação: Membro do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais; - Secretário Municipal de Educação; - Diretores de Departamentos; - Supervisores pedagógicos; - Diretores de Escola; - Coordenadores de Escola; -Professores (equipe de representantes); - Funcionários da SME.
6	- Identificar ações importantes no desenvolvimento da liderança e formas de divulgação da missão das SME para a comunidade	16 horas	- Secretário Municipal de Educação; - Diretores de departamentos; - Diretores de Escola; - Coordenadores de Escola; -Professores (equipe de representantes); - Funcionários da SME.
7	- Definir as melhores estratégias para as SME; - Estudar o Capítulo 3 Adaptação dos Critérios para fundamentar o desenvolvimento do modelo de gestão proposto para as SME; - Definir ações para serem desenvolvidas com todos os setores das SME (identificar necessidades e expectativas do aluno da escola, da sociedade); reorganizar o tempo escolar e identificar os processos pedagógicos.	16 horas	- Secretário Municipal de Educação; - Diretores de departamentos; - Diretores de Escola; - Coordenadores de Escola; -Professores (equipe de representantes); - Funcionários da SME.
8	- Explicitar as estratégias identificadas e desdobrá-las em projetos; - Estudar o critério Foco no Recurso Humano; - Estabelecer diretrizes para os projetos: Capacitação de Recursos Humanos e Plano de Carreira; - Estabelecer formas de implantação e implementação do projeto: divulgação de experiências inovadoras; - Estabelecer indicadores de desempenho para medir eficiência dos cursos de capacitação.	16 horas	- 2 professores doutorandos pela UNICAMP; - Secretário Municipal de Educação; - Diretores de departamentos; - Diretores de Escola; - Coordenadores de Escola; -Professores (equipe de representantes); - Funcionários da SME.

Quadro 4.6 Parte 1 – Síntese dos seminários realizados

Seminário	Objetivos	Duração	Participantes
9	- Discutir o desdobramento da estratégia “Parcerias e Recursos” em projetos: Ambiental e da Gestão da Alimentação Escolar; - Discutir o desdobramento da estratégia “Gestão Educacional” através do modelo conceitual em Projeto Político Pedagógico; - Definir equipe para estudo e elaboração do Projeto Político Pedagógico	16 horas	-Especialista na área ambiental doutoranda pela UNICAMP; -Nutricionista da Faculdade de Medicina de Itajubá; - Secretário Municipal de Educação; - Diretores de departamentos; - Diretores de Escola; - Coordenadores de Escola; -Professores (equipe de representantes); - Funcionários da SME.
10	- Identificar e definir fontes bibliográficas para fundamentar a elaboração do Projeto Político Pedagógico; - Estabelecer diretrizes para a elaboração do Projeto Político Pedagógico	16 horas	- Secretário Municipal de Educação; - Diretores de departamentos; - Diretores de Escola; - Coordenadores de Escola; -Professores ; - Funcionários da SME.
11	- Estudar e discutir o item relativo ao gerenciamento de processos do Capítulo 3; - Definir roteiro de implantação e implementação dos processos; - Validar as etapas de implementação do critério “Gerenciamento de Processos”.	20 horas	- Secretário Municipal de Educação; - Diretores de departamentos; - Diretores de Escola; - Coordenadores de Escola; -Professores (equipe de representantes); - Funcionários da SME.
12	- Discutir formas de programação de informações coletadas; - Estabelecer diretrizes para implantação e implementação do Programa de informações; - Definir ações prioritárias em cada processo (serviço) para planejamento da implantação do programa de informações; - Mapear o conhecimento necessário para desenvolvimento dos Processos administrativos e pedagógicos	16 horas	- Secretário Municipal de Educação; - Diretores de departamentos; - Diretores de Escola; - Coordenadores de Escola; -Professores (equipe de representantes); - Funcionários da SME; - Contadores da Secretaria de Finanças das Prefeituras Municipais envolvidas.
13	- Desenvolver sistemática de avaliação dos resultados; - Discutir os requisitos propostos pelo PNQ para subsidiar a elaboração dos indicadores de desempenho; - Identificar indicadores de desempenho para os critérios do modelo proposto para as SME.	16 horas	- Secretário Municipal de Educação; - Diretores de departamentos; - Diretores de Escola; - Coordenadores de Escola; -Professores (equipe de representantes); - Funcionários da SME. - Contadores da Secretaria de Finanças das Prefeituras municipais envolvidas.
14	- Identificar os clientes e mercado das SME; - Definir diretrizes para desenvolvimento do critério “Foco no mercado e no cliente”.	12 horas	- Secretário Municipal de Educação; - Diretores de departamentos; - Diretores de Escola; - Coordenadores de Escola; -Professores (equipe de representantes); - Funcionários da SME.
15	Planejar ações para reativar os Conselhos Municipais e formas de gerenciamento das parcerias, recursos, equipamentos, tecnologia, informações e conhecimento.	12 horas	- Secretário Municipal de Educação; - Diretores de departamentos; - Diretores de Escola; - Coordenadores de Escola; -Professores (equipe de representantes); - Funcionários da SME; -Representantes dos Conselhos Municipais;
16	- Estudar e discutir o Processo de Administração da Qualidade; - Estabelecer diretrizes para organização do sistema de qualidade e sua manutenção	12 horas	- Secretário Municipal de Educação; - Diretores de departamentos; - Diretores de Escola; - Coordenadores de Escola; -Professores (equipe de representantes); - Funcionários da SME.

Quadro 4.6 Parte 2 – Síntese dos seminários realizados

4. Fase de Avaliação

As ações implementadas, segundo Thoillent (1997) são objetos de profunda avaliação para avaliar dois objetivos:

- Controlar a efetividade das ações no contexto organizacional e suas conseqüência a curto e médio prazo.
- Extrair os conhecimentos que serão úteis para continuação da experiência e estendê-las a outras entidades.

Os Prêmios de Qualidade propõe as seguintes etapas para o alcance da excelência em gestão.

1- Auto-avaliação com base nos Critérios de Excelência.

Essa fase corresponde ao diagnostico, quando a organização, segundo o PNQ, poderá:

- Entender os requisitos para excelência do desempenho.
- Medir e identificar onde melhorar o seu desempenho.
- Considerar e integrar as necessidades de todas as partes interessadas no seu sucesso.
- Identificar e entender de forma sistemática, os seus pontos fortes e as suas oportunidades para a melhoria.
- Promover a cooperação interna entre os setores, entre processos e entre as pessoas da força de trabalho.

2- Relatório de Avaliação relacionando os pontos fortes e diagnosticando as oportunidades de melhoria.

3- Realização de Melhorias, a partir das informações do relatório.

4- Avaliação da organização para concorrer ao Prêmio, com base nos critérios de excelência.

Se a organização alcançar a etapa da Premiação ela será visitada para comprovação e complementação das informações descritas no relatório da gestão.

Os prêmios utilizam como instrumento de avaliação, questionários baseados nos critérios de Excelência.

Essa pesquisa utilizou o questionário proposto no diagnóstico para avaliar as ações desenvolvidas após pesquisa-ação. Convém ressaltar que esse questionário foi elaborado a partir da adaptação dos critérios dos prêmios de excelência estudados.

A apresentação dos resultados não tem o propósito de salientar a pontuação obtida, mas o de tecer considerações de caráter qualitativo sobre a evolução do desempenho das secretarias em comparação com o diagnóstico.

Os resultados obtidos e traduzidos em pontuação são apresentados a seguir, na ordem dos critérios e sub critérios selecionados para as secretarias municipais de educação. Os sub-critérios aparecem numerados conforme a ordem em que se apresentam nos critérios.

A forma de pontuação é a mesma apresentada nas tabelas do diagnóstico. Portanto, não será repetida. As tabelas a seguir apresentam a pontuação obtida pelas SME “D” e “P” após pesquisa-ação.

A Tabela 4.11 apresenta a pontuação obtida pelas SME nos sub-critérios do critério Perfil Organizacional.

Critérios	1. Perfil Organizacional – 20 Pontos										
		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores										%	
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
1.1.	11	10	10	0	0	0	0	10	10		
1.2.	3	3	1	0	0	0	0	3	1		
1.3.	2	2	2	0	0	0	0	2	2		
1.4.	1	1	1	0	0	0	0	1	1		
1.5.	3	2	2	0,5	0,5	0	0	2,5	2,5		
	20	18	16	0,5	0,5	0	0	18,5	16,5	92,5	82,5

Tabela 4.11 - Pontuação critério e Sub-critério: Perfil organizacional

Nota-se que o sub-critério com maior pontuação pelas SME foi o 1.1 “Descrição da Organização” pelo registro dos valores, missão e visão nos PDE, PPA e no PPP da SME, com disseminação por toda organização. O 1.3 “Aspectos relevantes” registrando o desempenho da organização no estudo e aplicação dos requisitos legais atingiu o total de pontos. O sub-critério 1.4 “Histórico da busca de excelência” que no diagnóstico não apresentou nenhum desempenho por parte das organizações, após pesquisa-ação apresenta registros significativos.

Após pesquisa-ação, pode-se verificar a elaboração do Plano Decenal e do Projeto Político Pedagógico com expressão da missão, visão e valores e com projetos inovadores para melhoria contínua.

O item 1,5 “Desafio Organizacional” pulou de zero para 2,5 pontos dos 3 a ele destinados, com a presença de projetos vinculados aos recursos e com planejamento para identificação e captação de recursos.

A concentração dos pontos deslocou da modalidade “existe parcialmente” para “existe totalmente”.

A Tabela 4.12 apresenta a pontuação obtida pelas SME nos sub-critérios do critério Liderança.

Critérios	2. Liderança – 80 Pontos										
		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores										%	
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
2.1.	3	12	0	0	6	0	0	12	6		
2.2.	3	8	12	0	0	0	0	8	12		
2.3.	2	8	8	0	0	0	0	8	8		
2.4.	4	12	12	2	2	0	0	14	14		
2.5.	3	8	12	0	0	0	0	8	12		
2.6.	3	8	0	2	6	0	0	10	6		
2.7.	2	4	2	2	0	0	0	6	2		
Total	20	60	45	6	14			66	60	82,5%	75%

Tabela 4.12 - Pontuação Critério e Sub-critério: Liderança

Houve um aumento significativo nos sub-critérios “Liderança”.

No item 2.3, “Líderes são pessoas envolvidas em garantir o sistema de gerenciamento da organização, implementando e melhorando continuamente” as SME receberam pontuação total, ou seja, 8 pontos, evidenciando a posição da liderança implementando melhorias de forma cooperativa. As inovações encontradas foram: Planejamento Estratégico no Plano Municipal de Educação e no Projeto Político-Pedagógico, Desenvolvimento de Projetos ambientais, estabelecimento de oportunidades coletivas para incorporação das boas idéias dos funcionários nos processos da organização, entre outras.

O sub-critério 2.4 de 6 pontos evoluiu para 14 dos 16 atribuídos, o que demonstra que as SME identificaram as necessidades e expectativas do cliente (escola e sociedade), promovendo pesquisas educacionais e propondo ações para satisfação dos clientes. As SME desenvolveram processo de interação entre parceiros internos e externos.

A Tabela 4.13 apresenta a pontuação obtida nos sub-critérios e no critério “Estratégias e Planos”.

Critérios	3 – Estratégia e Planos – 60 Pontos										
		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores										%	
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
3.1.	6	12	12	1,5	3	0	0	13,5	15		
3.2.	7	18	12	0	4,5	0	0	18	16,5		
3.3.	7	9	12	4,5	4,5	0	0	13,5	16,5		
Total	20	39	36	6	12			45	48	75%	80%

Tabela 4.13 - Pontuação Critério e Sub-critério: Estratégias e Planos

O sub-item 3.2 “Desdobramento das Estratégias” foi o de maior pontuação. As SME elaboraram as estratégias e desdobraram em projetos com indicadores de desempenho para acompanhamento. Houve alocação de recursos para projetos. Nas SME, atualmente, existe cronograma de reuniões para avaliação dos projetos e estratégias. Pode-se verificar que todos os sub-critérios apresentaram evolução no desempenho.

A Tabela 4.14 apresenta a pontuação obtida nos sub-critérios e no critério “Foco no Recurso Humano”.

Critérios	4. Foco no Recurso Humano – 70 Pontos										
		Existe Totalmente		Existe parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores										%	
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
4.1.	4	21	21	0	0	0	0	21	21		
4.2.	2	0	0	3,5	3,5	0	0	3,5	3,5		
4.3.	1	7	7	0	0	0	0	7	7		
4.4.	3	14	14	3,5	0	0	0	17,5	14		
Total	10	42	42	70	3,5			49	45,5	70%	65%

Tabela 4.14 - Pontuação Critério e Sub-critério: Foco no Recurso Humano

Os sub-critérios 4.1 “Sistema de Trabalho” e 4.3 “Satisfação e Bem Estar do Funcionário”, atingiram maior pontuação. Houve incentivo ao profissional de educação. O sistema de trabalho foi organizado e as SME promoveram a cooperação no ambiente de trabalho, gerando satisfação.

A Tabela 4.15 mostra a pontuação obtida nos sub-critérios e no critério “Gerenciamento de Processos”.

Critérios	5. Gerenciamento de Processos – 60 Pontos										
		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores										%	
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
5.1.	1	6	6	0	0	0	0	6	6		
5.2.	3	0	0	9	9	0	0	9	9		
5.3.	2	6	6	3	3	0	0	9	9		
5.4.	2	12	6	0	3	0	0	12	9		
5.5.	2	6	12	0	0	0	0	6	12		
Total	10	30	30	12	15			42	45	70%	75%

Tabela 4.15 - Pontuação Critério e Sub-critério: Gerenciamento de Processos

Pode-se observar que a pontuação aumentou significativamente em todos os sub-critérios, apesar desse critério encontrar-se ainda em processo

O sub-critério 5.3 com a menor pontuação no diagnóstico, 3 pontos de 12, após pesquisa-ação, evoluiu para 9 pontos. Essa pontuação evidenciou que as SME acionaram o processo de identificação das necessidades e expectativas da sociedade e da própria organização.

A Tabela 4.16 mostra a pontuação obtida pelas SME nos sub-critérios e no critério “Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento”.

Critérios	6. Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento – 60 Pontos										
		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores										%	
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
6.1.	4	6	6	6	6	0	0	12	12		
6.2.	6	24	24	6	3	0	0	30	27		
Total	10	30	30	12	9			42	39	70%	65%

Tabela 4.16 - Pontuação Critério e Sub-critério: Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento

A pontuação obtida pelas duas SME, nos sub-critérios 6.1 “Medidas e Análise do Desempenho Organizacional” e no 6.2 “Informação e Gerenciamento do Conhecimento”, após pesquisa-ação demonstra grande evolução no desempenho.

No item 6.1, as SME registram a metade da pontuação, revelando uma nova maneira de tomar decisões baseando-se em fatos.

Pode-se perceber também a presença de alguns indicadores de desempenho.

No item 6.2, a SME “P” atingiu 30 pontos e a “D” 27, registrando um novo posicionamento das SME em relação a conhecimento, projetos e sua divulgação. O entendimento da importância dos projetos com função social e a tomada de decisões baseadas em fatos foram elementos responsáveis pela elevação na pontuação. Verificou-se ainda que as experiências pedagógicas estão sendo divulgadas, através de feiras de conhecimento com participação da comunidade. A SME “D” encontra-se em fase de publicação de revista para divulgação das experiências pedagógicas inovadoras.

A Tabela 4.17 apresenta a pontuação obtida pelas SME e nos sub-critérios e no critério Resultados.

Critérios		7. Resultados – 450 Pontos									
		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores										%	
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
7.1.	4	45	30	7,5	7,5			52,5	37,5		
7.2.	4	30	45	15	7,5			45	52,5		
7.3	4			30	30			30	30		
7.4	7	45	45	15	15			60	60		
7.5	3	30		7,5	15			37,5	15		
7.6	3	15	15	15	15			30	30		
7.7	5	45	60	15	7,5			60	67,5		
Total	30	210	195	105	97,5			315	292,5	70%	65%

Tabela 4.17 - Pontuação Critério e Sub-critério: Resultados

O critério “Resultados” estratificado em 7 sub-itens apresentou avanço significativo. A SME “D” alcançou 31,5 pontos e a “P” 292,5 pontos de um total de 450. Todos os sub-critérios apresentaram evolução.

No item 7.1, as melhorias implementadas no processo como planejamento dos resultados dos projetos e criação de banco de dados e algumas ações como colocação de caixa de sugestões e reclamações nas escolas, aumentaram a pontuação das SME.

O sub-critério 7.6 “Resultados da Garantia de Qualidade” com a menor pontuação no diagnóstico, SME “D” com zero e a “P” com 7,5 dos 450 pontos destinados a esse item, após pesquisa-ação registraram 60 e 67,5 pontos, demonstrando a utilização de indicadores de desempenho e de processos estatísticos e a manutenção da qualidade, conforme requerida.

A Tabela 4.18 apresenta a pontuação obtida pela SME nos sub-critérios e no critério “Foco no Mercado e no Cliente”.

Critérios	8. Foco no Mercado e no Cliente – 70 Pontos										
		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores										%	
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
8.1.	6	21	28	10,5	3,5	0	0	31,5	31,5		
8.2.	2	7	0	0	3,5	0	0	7	3,5		
8.3.	1	7	7	0	0	0	0	7	7		
8.4.	1	0	0	3,5	3,5	0	0	3,5	3,5		
Total	10	35	35	14	10,5			49	45,5	70%	65%

Tabela 4.18 - Pontuação Critério e Sub-critério: Foco no Mercado e no Cliente

O item 8.1 “Conhecimento no mercado e no cliente” continuou com a maior pontuação. A pesquisa de necessidades e expectativas do cliente e do mercado se estabeleceu como processo e encontra-se registrada.

Não houve mais pontuação nula nos sub-critérios 8.3 “Responsabilidade Social” e 8.4 “Ética e Desenvolvimento Social”.

No item 8.3, as SME obtiveram pontuação máxima devido a implementação de projetos ambientais com participação da comunidade.

No item 8.4, as SME obtiveram agora a metade dos pontos do critério. A prestação de contas está sendo divulgada na comunidade. A SME “P” utiliza-se de site para este fim. Os conselhos Municipais de Educação estão analisando as prestações de contas, porém ainda deficientes na tomada de decisão das aplicações dos recursos, por conhecimento parcial da legislação.

A Tabela 4.19 apresenta a pontuação obtida pelas SME nos sub-critérios e no critério “Parcerias e Recursos”.

Critérios		9. Parcerias e Recursos – 70 Pontos									
		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores											
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
9.1.	3	21	21	0	0	0	0	21	21		
9.2.	2	7	7	3,5	0	0	0	10,5	7		
9.3.	1	7	0	0	3,5	0	0	7	3,5		
9.4.	2	7	7	3,5	3,5	0	0	10,5	10,5		
9.5.	2	7	7	0	0	0	0	7	7		
Total	10	49	42	7	7			56	49	80%	70%

Tabela 4.19 - Pontuação Critério e Sub-critério: Parcerias e Recursos

Todos os sub-critérios apresentaram evolução. A pontuação maior recaiu no item 9.1 “Gerenciamento das parcerias externas” com obtenção da pontuação total pelas duas secretarias, pois já existe forma de gerenciamento com planejamento conjunto e cronograma. Outras parcerias, além das com órgãos governamentais foram estabelecidas para desenvolvimento de projetos.

Observou-se que nas SME foi estabelecido processo de gerenciamento das parcerias com avaliações periódicas e coincidentes com os períodos de desembolso.

Nenhuma pontuação nula foi verificada nos sub-critérios, como aconteceu na fase de diagnóstico no item 9.3 na SME de Piranguinho.

A Tabela 4.20 apresenta a pontuação obtida pelas SME nos sub-critérios e no critério Garantia da Qualidade.

Critérios		10. Garantia da Qualidade – 60 Pontos									
		Existe Totalmente		Existe Parcialmente		Não Existe		Total de Pontos		Percentual	
Valores										%	
SME		D	P	D	P	D	P	D	P	D	P
Sub Critérios	Nº Questões										
10.1.	4	30	20	5,0	10	0	0	35	30		
10.2.	2	10	10	0	5,0	0	0	10	15		
Total	6	40	30	5,0	15			45	45	75%	75%

Tabela 4.20 – Pontuação critério e sub-critério: Garantia da Qualidade

O item 10.1 referente ao “Sistema de Garantia da Qualidade” demonstrou aumento significativo na pontuação. A SME “D” obteve 35 pontos e a “P” 30 pontos, dos 40 pontos distribuídos.

O que se pode constatar nas SME é o estabelecimento de alguns indicadores de desempenho. A missão, visão e valores tornaram-se presentes no planejamento e os planos (PDE, PPA e PPP) estão sendo acompanhados e gerenciados.

Com relação ao item 10.2 “Utilização de Métodos Estatísticos”, houve evolução, considerando o aumento da pontuação de 5 para 10 na SME “D” e de 5 para 15 na “P”.

Estão sendo utilizados dados estatísticos para se estabelecer o custo aluno, os gastos com educação e evolução do número de alunos nas escolas.

A sistemática de avaliação de análise de dados estatísticos ainda se encontra em processo.

Os dados das tabelas geraram o gráfico comparativo do desempenho das SME. O Gráfico 4.2 demonstra e compara os resultados obtidos pelas SME “D” e “P” após pesquisa-ação.

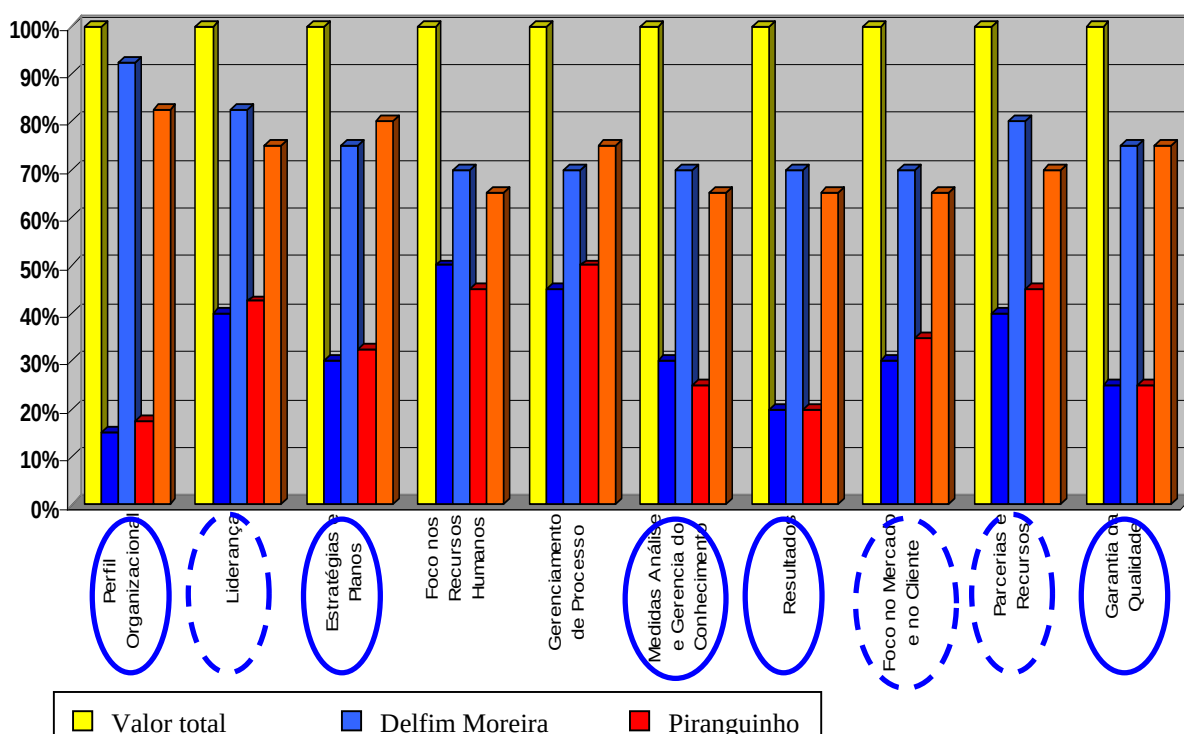


Gráfico 4.2 Comparação dos resultados obtidos pelas SME após pesquisa-ação.

Verifica-se na análise do gráfico que todos os critérios evoluíram. Os critérios que evoluíram foram os considerados críticos no diagnóstico, ou seja, Perfil Organizacional e Resultados.

Os critérios “Estratégias e Planos”, “Garantia da Qualidade” e “Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento” também evoluíram, atingindo o índice estabelecido para análise, ou seja, 40% para as duas SME. No critério “Foco no Mercado e no Cliente”, “Liderança” e “Parcerias e Recursos” apenas a SME de Delfim Moreira atingiu 40%.

Os resultados apresentados e avaliados não têm a pretensão de exaltar os dados quantitativos, mas o de ressaltar a evolução no desempenho das duas SME.

Para efeito de validação dos dados, em pesquisa-ação, como existe em todo o processo de coleta e análise de dados, a participação efetiva dos atores da organização é imprescindível (SUSMAN e EVERED, 1978). Por isso, os participantes desta pesquisa tiveram o papel de checar a fidelidade dos dados e dos resultados das análises no momento da realização dos seminários.

Durante os seminários de análise dos resultados, as equipes discutiram os resultados e anotaram as situações que poderiam ser melhoradas ou ainda desenvolvidas na continuidade do processo.

5. Conclusões, Considerações Gerais, Limitações do Trabalho e Sugestões para Trabalhos Futuros

As Secretarias Municipais de Educação dos municípios de Delfim Moreira e Piranguinho, objetos dessa pesquisa, com o propósito de superar as formas tradicionais de administração e impelidas em modernizar seus processos de Gestão se submeteram a essa pesquisa. Por isso, implementaram o modelo conceitual de gestão desenvolvido para às SME de municípios de pequeno porte a partir dos critérios dos Prêmios de Excelência.

Pôde-se concluir que o modelo proposto, favorecido pela adaptação dos critérios, aperfeiçoou o sistema de gestão dessas secretarias, o que se pode verificar, através do processo de avaliação dos objetivos propostos por essa dissertação.

5.1 Conclusões quanto aos objetivos

O objetivo geral proposto por essa pesquisa “Desenvolver um Modelo Conceitual de Gestão adequado as Secretarias Municipais de Educação fundamentado nos Prêmios de Excelência” desdobra-se em quatro objetivos específicos.

Avaliando os objetivos específicos

1. Desenvolver a partir de alguns critérios dos Prêmios de Qualidade um modelo de gestão educacional, adequado as Secretarias Municipais de Educação dos municípios de pequeno porte.

Fundamentado nos Prêmios Deming, Malcom, Europeu, Prêmio Nacional de Qualidade e Prêmio Nacional de Gestão Pública, estabeleceu-se o modelo de Excelência de Gestão para Secretarias Municipais de Educação de municípios de pequeno porte, contemplando 10 critérios. A soma dos pontos atribuídos aos critérios selecionados totaliza 1.000 pontos.

Desta forma o objetivo 1 foi atingido, pois conseguiu-se estabelecer o modelo de gestão adequado as Secretarias Municipais de Educação de municípios de pequeno porte, sendo os critérios adaptados e descritos, atendendo as peculiaridades dessas organizações públicas.

Os critérios e requisitos propostos no modelo foram objetos de avaliação por especialistas do Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade e do Prêmio Mineiro de Qualidade.

O engenheiro Caio Márcio Becker Soares (examinador sênior e instrutor da banca do PNQ), após análise, emitiu o seguinte parecer: *“A forma como a sistemática de avaliação está estruturada permitirá a avaliação e a auto-avaliação do Sistema de Gestão das Secretarias Municipais de Educação (...). A iniciativa desta dissertação é relevante e digna de aplausos, devendo ser levada a frente, uma vez que a educação é um ponto básico e fundamental para o desenvolvimento do País”*.

O modelo conceitual desenvolvido para as SME é apresentado no Quadro 5.1:

Critérios	Pontos
1. Perfil Organizacional	20
2. Liderança	80
3. Estratégias e Planos	60
4. Foco no Recurso Humano	70
5. Gerenciamento de Processo	60
6. Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento	60
7. Resultados	450
8. Foco no Mercado de no Cliente	70
9. Parceria e Recursos	70
10. Garantia da Qualidade	60

Quadro 5.1 – Modelo conceitual das SME

2. Definir uma sistemática de avaliação que possa ser utilizada em Secretarias Municipais de Educação de municípios de pequeno porte.

A sistemática de avaliação proposta consistiu no desdobramento dos critérios do Modelo de Excelência de Gestão para as SME de municípios de pequeno porte em sub-critérios e questões, ou seja, em requisitos considerados necessários para se alcançar a excelência, que são:

1. Perfil Organizacional composto por 5 sub-critérios com o total de 20 questões;
2. Liderança com 7 sub-critérios com o total de 20 questões;
3. Estratégias e Planos com 3 sub-critérios com total de 20 questões;
4. Foco no Recurso Humano com 4 sub-critérios com total de 10 questões;
5. Gerenciamento de Processo com 5 sub-critérios com total de 10 questões;
6. Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento com 2 sub-critérios, com total de 10 questões;
7. Resultados com 7 sub-critérios com total de 30 questões;
8. Foco no Mercado e no Cliente com 4 sub-critérios com total de 10 questões;
9. Parcerias e Recursos com 5 sub-critérios com total de 10 questões;
10. Garantia da Qualidade, com 2 sub-critérios e com total de 6 questões.

As questões do critério possuem o mesmo valor, o que significa que o valor de cada questão é obtido através da divisão do total de pontos do critério pelo número de questões. Na avaliação de cada questão, pode-se ter três respostas: não existe – 0%, existe parcialmente – 50% ou ainda, existe totalmente – 100%.

A sistemática de avaliação do modelo foi definida, sendo seu questionário descrito no Anexo A.

3. Acompanhar a implantação das recomendações identificadas pela sistemática de avaliação proposta.

As recomendações identificadas pela sistemática de avaliação para as SME foram discutidas e implantadas com acompanhamento do pesquisador. Em Seminários, a partir da discussão das recomendações, foram definidos os macro-objetivos e as estratégias desdobradas em projetos, bem como o estabelecimento de metas e ações com indicadores de desempenho, objetivando o aperfeiçoamento da gestão das SME de Delfim Moreira e Piranguinho, utilizando o modelo conceitual proposto.

4. Avaliar o modelo conceitual de Gestão.

O modelo proposto para as SME de municípios de pequeno porte foi avaliado nas duas secretarias, objetos desse estudo e demonstrou evolução no desempenho comparando-se os resultados da fase após pesquisa-ação com a do diagnóstico.

A pontuação obtida pelas SME, bem como a evolução do desempenho são apresentados na tabela abaixo. O objetivo não é destacar resultados quantitativos, mas o de demonstrar a evolução.

A Tabela 5.1 apresenta os resultados obtidos pela SME de Delfim Moreira e sua evolução.

Critérios	Pontuação Diagnóstico	Pontuação Pós Pesquisa-ação	Evolução	
			Absoluto	Relativo (%)
Perfil Organizacional	3,0	18,5	15,5	77,5
Liderança	32	66	34	42,5
Estratégias e Planos	18	45	27	45
Foco no Recurso Humano	35	49	14	20
Gerenciamento de Processo	27	42	15	25
Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento	18	42	24	40
Resultados	90	315	225	50
Foco no Mercado e no Cliente	21	49	28	40
Parcerias e Recursos	28	56	28	40
Garantia da Qualidade	15	45	30	50

Tabela 5.1 – Resultados Diagnóstico / Pesquisa-ação e Evolução – SME Delfim Moreira

A Tabela 5.2 apresenta os resultados obtidos pela SME de Piranguinho e sua evolução.

Critérios	Pontuação Diagnóstico	Pontuação Pós Pesquisa-ação	Evolução	
			Absoluto	Relativo (%)
Perfil Organizacional	3,5	16,5	13	65
Liderança	34	60	26	32,5
Estratégias e Planos	19,5	48	28,5	47,5
Foco no Recurso Humano	31,5	45,5	14	20
Gerenciamento de Processo	30	45	15	25
Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento	15	39	24	40
Resultados	90	292,5	202,5	40
Foco no Mercado e no Cliente	24,5	45,5	21	30
Parcerias e Recursos	31,5	49	17,5	25
Garantia da Qualidade	15	45	30	50

Tabela 5.2 – Resultados Diagnóstico / Pesquisa-ação e Evolução – SME Piran2guinho

O modelo conceitual foi implementado e avaliado nas Secretarias Municipais de Educação, objetos de estudo dessa dissertação e apresentou aperfeiçoamento em seus sistemas de gestão. Sendo assim, ficou evidente que o objetivo 4 foi atingido.

5.2 Conclusões quanto aos pressupostos

1. O modelo conceitual de gestão desenvolvido a partir dos Critérios de Excelência dos Prêmios de Qualidade e adequado ao sistema educacional municipal se constituiu em instrumento de avaliação.

O modelo conceitual proposto se constituiu em instrumento de avaliação, na medida em que permitiu as SME identificarem como estava sua gestão, ao mesmo tempo em que orientou ações de aperfeiçoamento, comprovando como verdadeiro o pressuposto 1.

2. O modelo conceitual voltado para resultados e referenciado nos prêmios de qualidade é capaz de promover melhorias nas Secretarias Municipais de Educação de Municípios de Pequeno Porte.

O modelo conceitual voltado para resultados apresentou evolução no sistema de Gestão dessas organizações educacionais, onde se desenvolveu a pesquisa-ação.

As melhorias mais significativas apresentadas pelas SME são destacadas, abaixo:

- A qualidade da alimentação escolar melhorou com a introdução dos nutrientes necessários a faixa etária dos alunos.
- Houve redução de custos da alimentação escolar, com o controle de qualidade do estoque, com treinamento de cantineiras e com a cozinha experimental, utilizando o Programa “Coma Bem por um real” – SESI.
- Inclusão da Educação Ambiental no Currículo com desenvolvimento de projetos com a comunidade.
- Controle de matrícula de alunos com projeção para planejamentos e previsão de gastos no orçamento.

- Estabelecimento de parcerias com Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, Faculdade de Nutrição da Faculdade de Medicina de Itajubá, Fundação Roge (Delfim Moreira) e com empresas.
- Elaboração e Gerenciamento do Plano Decenal de Educação e do Projeto Político Pedagógico com abordagem de Planejamento estratégico.
- Controle das receitas e sua vinculação aos projetos.
- Levantamento de Custo aluno com análise para investimentos.
- Racionalização do Transporte Escolar.
- Monitoramento de resultados através de indicadores.

Com os resultados obtidos, as melhorias apresentadas e o envolvimento de toda organização na busca da excelência, conclui-se que o modelo conceitual proposto para as Secretarias Municipais de Educação de municípios de pequeno porte pode significar um grande avanço para o sistema de gestão, no combate a descontinuidade, ocasionada por mudanças políticas.

Desta forma fica comprovada a veracidade do pressuposto 2.

5.3 Considerações Finais

A Gestão de Excelência baseada nos Prêmios de Qualidade é um processo difícil de ser interrompido. Uma vez iniciado as organizações sempre vão continuar em frente buscando melhorias. Para isso é importante salientar que como acontece nos Prêmios de Excelência, o Modelo Conceitual proposto para as Secretarias Municipais de Educação devem necessariamente sofrer revisões anuais para seu aperfeiçoamento e incorporação de práticas gerenciais atualizadas e bem sucedidas.

O uso da auto-avaliação pelas SME necessita de conceitos sobre o modelo de Gestão, que podem ser obtidos através de leitura da descrição dos critérios, parte integrante do modelo.

Na implementação do modelo constatou-se que há necessidade de assessoria de especialistas da área pedagógica e em gestão para se conseguir resultados.

A liderança dos Secretários Municipais, gestores da Educação e do Prefeito, chefe do Executivo é fundamental no sucesso da implementação do modelo de gestão fundamentado nos Prêmios de Excelência.

A participação efetiva do gestor das SME nas decisões financeiras é fator decisivo na implementação bem sucedida do modelo de gestão da SME.

È importante ressaltar que no município de Delfim Moreira, apesar da mudança de governo, a Secretária de Educação permaneceu no cargo.

5.4 Sugestões para Trabalhos Futuros

Como sugestões de trabalhos a serem realizados, indicam-se:

- Criação do Prêmio Regional para SME de municípios de pequeno porte.
- Adaptação dos critérios para SME de municípios de grande porte.
- Adaptação dos critérios para outras Secretarias das Prefeituras Municipais.
- Adaptação dos critérios para outras organizações de educação do setor privado.
- Adaptação dos critérios para escolas públicas e particulares.
- Aperfeiçoamento dos indicadores de desempenho do modelo conceitual das SME.
- Avaliar modelo conceitual em municípios de médio e grande porte, considerando a receita como critério de classificação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:** Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:** Sistemas de gestão da qualidade: diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:** Sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL. **Qualidade:** os modelos e prêmios de excelência. Lisboa: AEP, 2003.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. Criteria for Performance Excellence 2003. Disponível em: <http://www.quality.nist.gov/Criteria.htm>. Acesso em 30 jun 2003.

BAUTZER, D. C. S. **Reflexões sobre a gestão das organizações particulares, educação infantil e ensino fundamental.** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

BORGES, A.; VILELA, T. **Finanças dos municípios mineiros.** Vitória: S.n.; 1999. v.1.

BRASIL. Lei complementar nº101 de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF, 04 de maio de 2001.

BRASIL. Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 20 de dezembro de 2001.

BRASIL. Lei nº9.424, de 24 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o fundo de manutenção e desenvolvimento do Ensino Fundamental e de valorização do magistério. Brasília, DF, de 24 de dezembro de 2001.

BRASIL. Lei nº10.172, de 09 de janeiro de 2001. Determina que Estados, Distrito Federal e os municípios, com base no Plano Nacional de Educação elaborem planos decenais correspondentes. Brasília, DF, 09 de janeiro de 2001.

BRASIL. MINISTÉRIO DA CULTURA E EDUCAÇÃO. **Parâmetros Curriculares Nacionais:** apresentação dos temas transversais e ética. Brasília: MEC, 1997. (Temas transversais, 8).

BRASIL. MINISTÉRIO DA CULTURA E EDUCAÇÃO. **Parâmetros Curriculares Nacionais:** meio ambiente e saúde. Brasília: MEC, 1997. (Temas transversais, 9).

BRASIL. SENADO FEDERAL. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988.** São Paulo: Saraiva, 2002.

BRYMAN, A. Research methods and organization studies. London: Unwin Hyman, 1989.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: the search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee: ASQC Quality, 1989.

CAMPOS, V. C.; MARTINS, R. M. **Guia prático para pesquisa científica**. Rondonópolis (MT): Unir, 2003.

CAMPOS, V.F. **TQC** : Controle de Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte: EDG, 1992.

CORRÊA, L. H.; CORRÊA, A. C. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004.

CORRÊA, L.H.; GIANESI, I.N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

COSTA, M. M. M. **Implementação de um sistema de medição e avaliação de desempenho em uma secretaria do governo federal – American Society for Quality**. Disponível em: http://www.infoquality.com.br/img/artigo_gdn.pdf. Acesso em 23 jul 2003.

COGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management: university of Dublin. **International Journal of Operations and Production Management**, v.22, n.2, p.220-240, 2002.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMING, W.E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DRUCKER, W.E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DUTRA JÚNIOR, Adhemar F.; et al. **Plano de carreira e remuneração do magistério público**. Brasília: FUNDESCOLA/ MEC; 2000.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. **EFQM Excellence Model**. Disponível em: http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm. Acesso em 30 jun. 2003

EUROPEAN QUALITY AWARD. EFQM excellence model. Disponível em: http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm. Acesso em: 30 jun. 2003.

EUROPEAN QUALITY AWARD. The fundamental concepts of excellence. Disponível em: <http://www.efqm.org/downloads/pdf/0774-FuCo-en.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2003.

FELICIO JUNIOR, J. **Learning organization numa instituição de ensino superior**: uma proposta empreendedora. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2002.

FARIAS FILHO, J. R.; SALLES, M. T. Como agir estrategicamente para implementar o processo de gestão estratégica pela qualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTE DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., 1997, Gramado. **Anais...** Gramado: UFRGS, 1997.

FIGUEIREDO NETO, L. F.; RODRIGUES, J. S. Gestão da Qualidade Total: aplicação no ensino superior. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 6. **Anais Eletrônicos...** Bauru: Unesp, 1999. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anteriores.html>

FINN, Chester E. Education that works: make the schools compete. **Harvard Business Review**, v.65, n.5, Set./Oct 1987.

FLYNN, B.B.; SALADIM, B. Further evidence on the valiantly of the theoretical models inderving the Baldrige Criteria. **Journal of Operations Management**, v.19, n.6, p.617-52, Nov. 2001.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. São Paulo: Paz e Terra, 1980.

FRIZZO M, SILVA C.T. O benchmarking e a gestão comparativa de Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21, **Anais....** Salvador: FTC, 2001.

FUNDO DE MANUTENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO ENSINO FUNDAMENTAL E DE VALORIZAÇÃO DO MAGISTÉRIO. Plano de carreira e remuneração do magistério. Brasília: MEC, 1996.

GADOTTI, M. **História das idéias pedagógicas**. São Paulo: Ática, 2002.

GALLOWAY, L. Quality perceptions of internal and external customers: a case study in educational administration. **The TQM Magazine**, v.10, n.1, p.20-26, 1998.

GARCIA, G. E. A qualidade no serviço público: um estudo de caso sobre a implantação e a continuidade de programa de Gestão pela Qualidade Total. **Revista Centro Universitário Barão de Mauá**, v.1, n.2, jul./dez. 2001. Disponível em: <http://www.baraodemaua.br/revista/v1n2/artigo05.html>. Acesso em: 10 jun. 2003.

GARVIN, David A. **A managing quality**. New York: Free Press, 1988.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

HIENE, P. R. **Os Prêmios de Qualidade como modelo de diagnóstico em serviços**: um estudo de caso no Ensino. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2002

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo demográfico. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 27 nov. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo demográfico. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 30 jun. 2003.

IGARASI, L. **A gestão escolar como fator condicionante do grau de satisfação dos atores escolares e desempenho da unidade escolar**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LARA, Consuelo Rocha Dutra. **Gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000: manual de implementação versão ISO 2000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

Mc ADAM, R.; WELSH, B. A critical review of the business excellence quality model applied to further education colleges. **International Journal of Quality Assurance in Education**, v.8, n.3, p.120-130, 2000.

MELLO, G. N. **Políticas públicas de educação básica no Brasil: acertos e erros nos últimos 15 anos**. Brasília: S.n, 1996.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; et al. **ISO 9001:2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

MOELLER, J; SONNTAG, A. K. Evaluation of health services organizations: German experiences with the EFQM excellence approach in healthcare. **The TQM Magazine**, v.13, n.5, 361-7, 2001.

MOHALLEM, Vera Lucia Mauro; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da. Os Prêmios de Qualidade como fundamento para avaliação e seleção de critérios adequados às organizações educacionais. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, Bauru. **Anais Eletrônicos....** Bauru: Unesp, 2003. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoqualidprodutividade/arq16.PDF>

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 11.ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

NAKANO, D.N.; FLEURY, A. C. C. Métodos de pesquisa na engenharia de produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16, Piracicaba. **Anais** Piracicaba: Unimep, 1996.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **Baldrige National Quality Program**. Disponível em: [http:// www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov). Acesso em: 25 jun 2003.

NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, A. L. **Aprendizagem organizacional a distância**: uma proposta de avaliação de melhoria dos recursos humanos, através da educação à distância. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, D.R.P. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2001.

OVERCENKO, A. **Avaliação e melhoria da produção em educação**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PALADINI, E.P. As bases históricas da gestão da qualidade: os reflexos da Escola humanística. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20., 2000, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: USP, 2000.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, C. M. C. **Melhoria contínua e gestão participativa no ambiente educacional através das normas ISO 9000**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PEREIRA, M.F. **A construção do processo de planejamento estratégico a partir da percepção da coalizão dominante**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PORTO, M.A. **Missão e visão organizacional**: orientações para sua concepção. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão para excelência de desempenho e aumento da competitividade. Disponível em: http://www.fpnq.org.br/pn_ciclo2005_pont.htm. Acesso em 30 jun. 2003.

PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO. Modelo de Excelência em Gestão Pública. Disponível em <http://www.pqsp.planejamento.gov.br/fundamentos.htm>. Acesso em 07 jan. 2004.

RUTKOWSKI, J. Os prêmios de qualidade como instrumento de diagnóstico e melhoria do desempenho de empresas: Universidade Federal de Ouro Preto. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21, 2001, Salvador. **Anais....** Salvador: FTC, 2001.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 2002.

SENGE, P.M. **The fifth discipline.** New York: Doubleday, 1990.

SENGE, P.M.; et al. **Escolas que aprendem.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

SLACK, N; et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1998.

SOMMER, S. M. **Uma metodologia de avaliação e melhoria do processo de gestão da qualidade nas empresas.** 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SUSMAN, G. I.; EVERED, R. D. An assessment of the scientific merits of action research. **Administrative Science Quarterly**, v.23, n.4, p.586-603, Dec. 1978.

SWYT, D. A. Experiences un initiating Baldrige based quality in a Nist Tecal Division. **The TQM Magazine**, v.11, n.3, p.142-156, 1999.

TANNEMBAUM, Robert. **Liderança e organização.** São Paulo: Atlas, 1970.

THE W. EDWARDS DEMING INSTITUTE. **Deming prize.** Disponível em: <http://www.deming.org/demingprize>. Acesso em: 23 jul. 2003.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2003.

URAS, F. P. Os prêmios de Qualidade e a busca da excelência. **Informativo da Associação Brasileira de Controle de Qualidade**, p.7-9, abr. 1998.

WELSH, W.; McADAM, R. A critical review of the business excellence quality model applied to further education colleges. **Quality Assurance in Education**, v.8, n.3, p.120-130, 2000.

ANEXO B - Número de Alunos Educação Infantil – Delfim Moreira

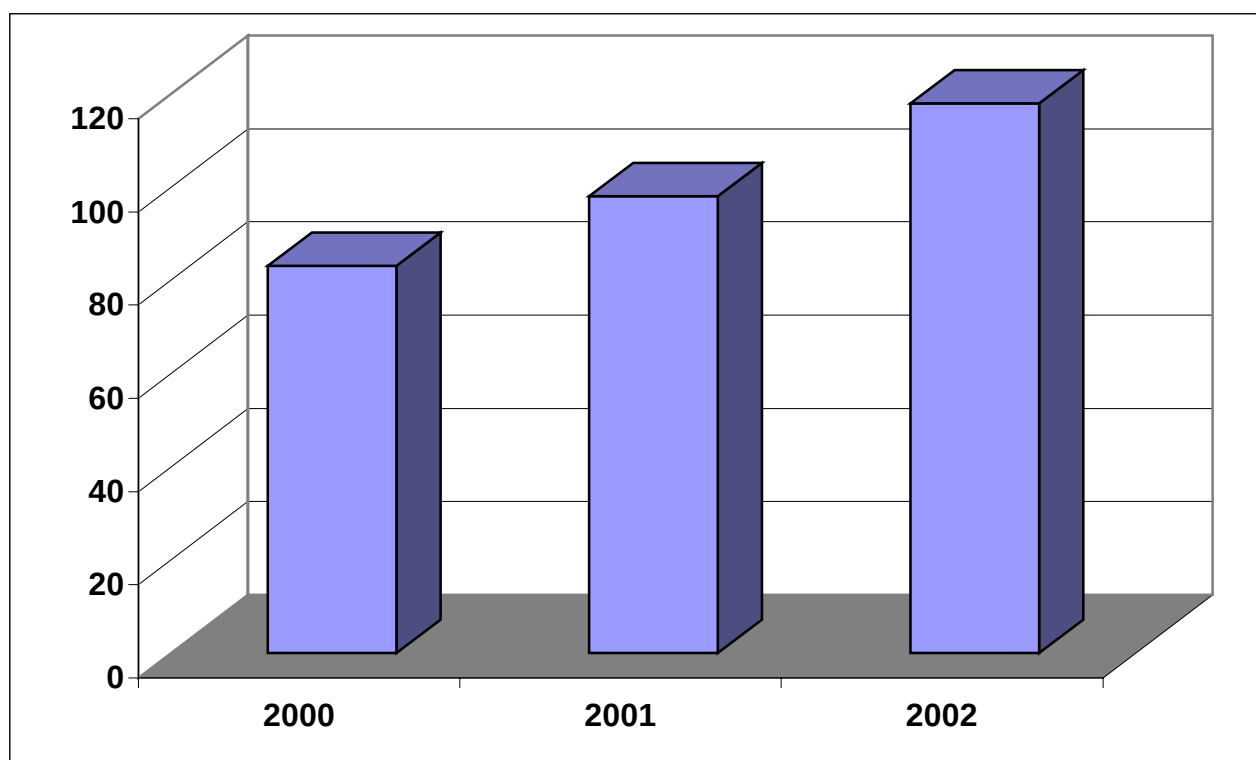


Gráfico B.1 – Número de alunos Educação infantil – Delfim Moreira

Anexo C – Ocorrência de Alunos do Ensino Fundamental – Delfim Moreira

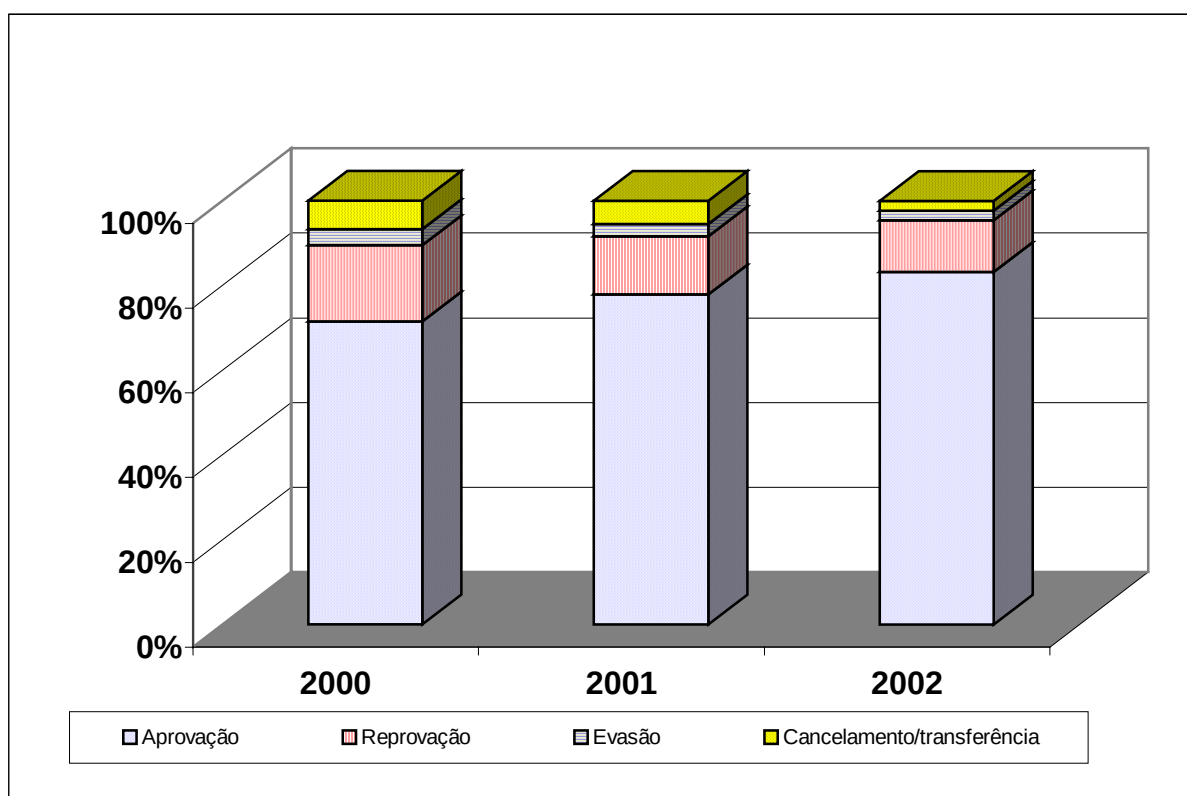


Gráfico C.1 – Ocorrência de alunos do Ensino fundamental – Delfim Moreira

Anexo D – Gastos do Município com Educação em Relação a Arrecadação – Delfim Moreira

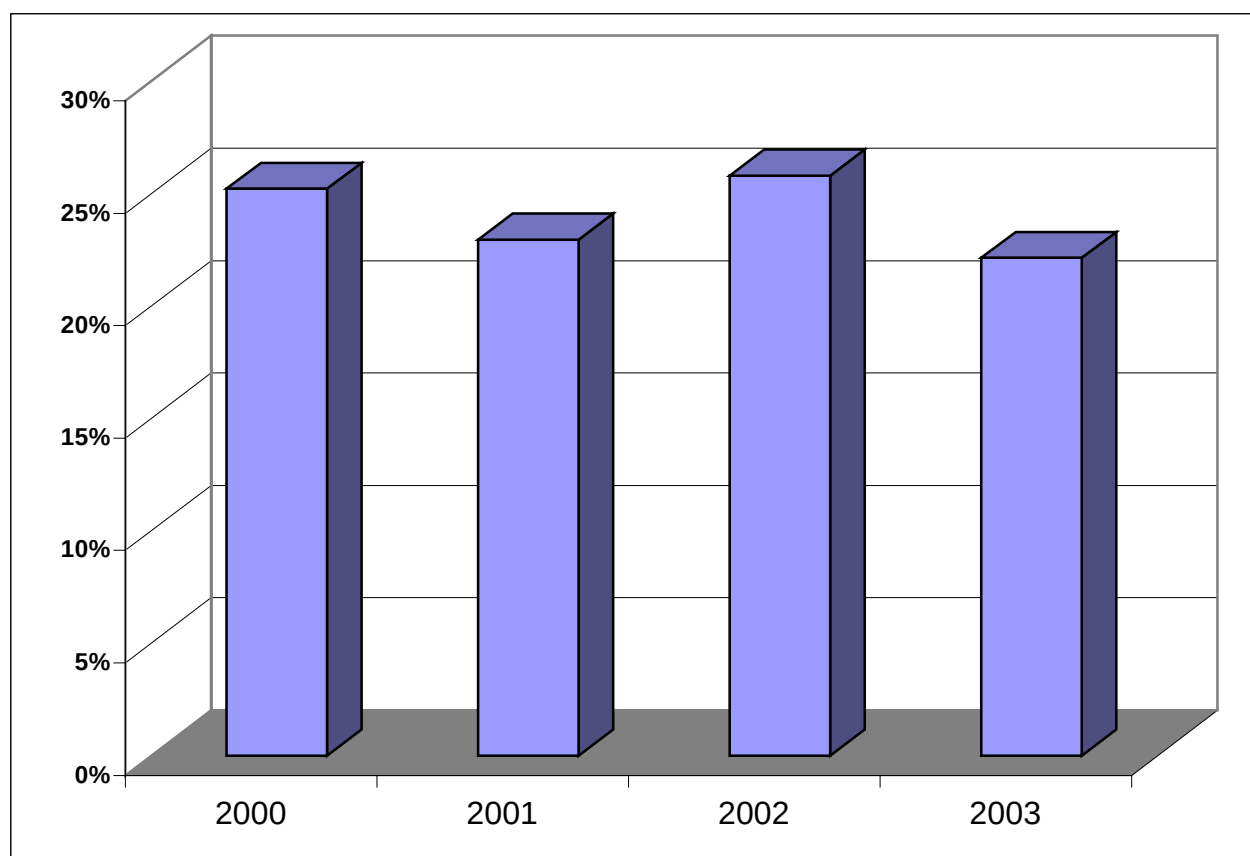


Gráfico D.1 – Gastos do município com Educação em relação a arrecadação – Delfim Moreira

Anexo E – Investimentos e Gastos da SME – Delfim Moreira

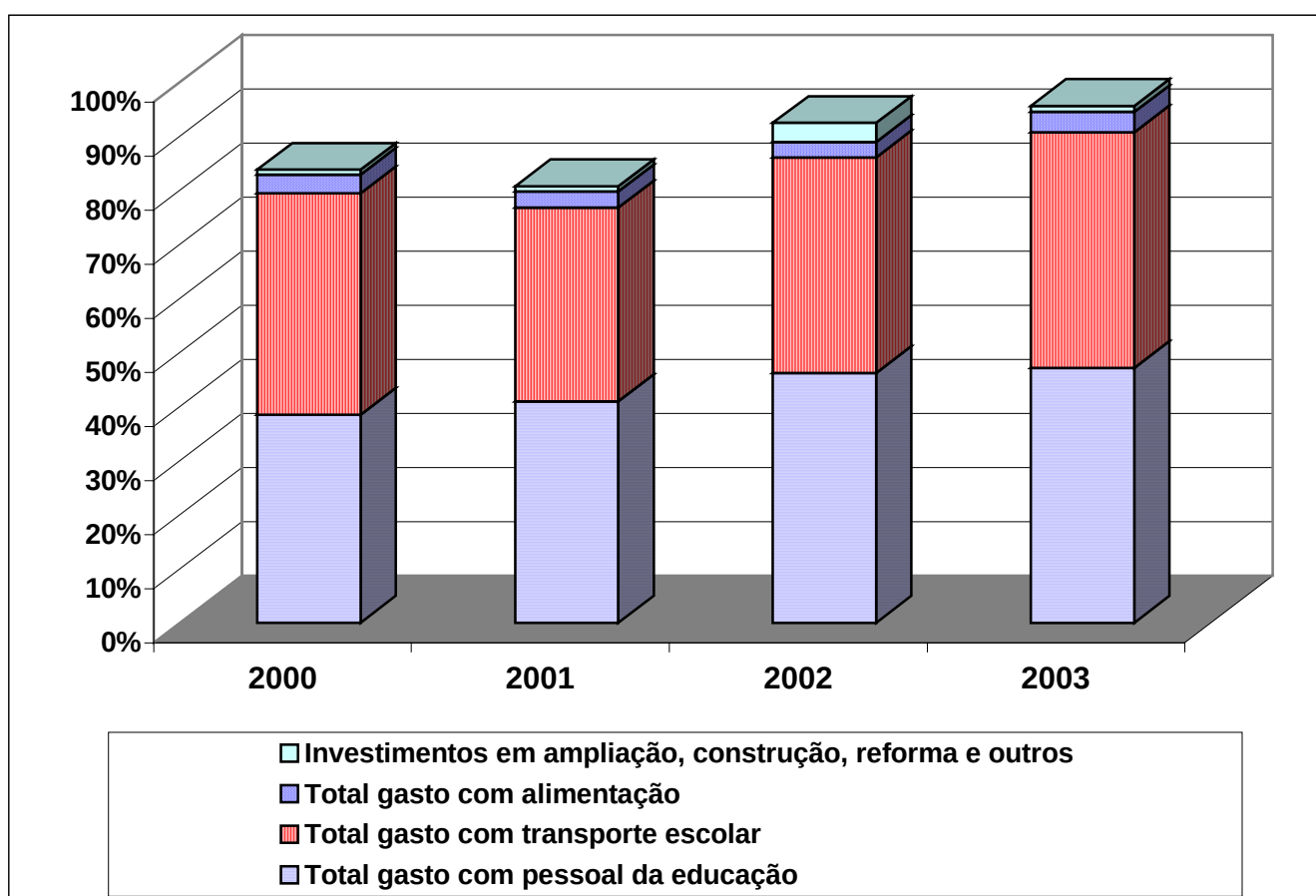


Gráfico E.1 – Investimentos da SME – Delfim Moreira

Anexo F - Número de Alunos de Educação Infantil – Piranguinho

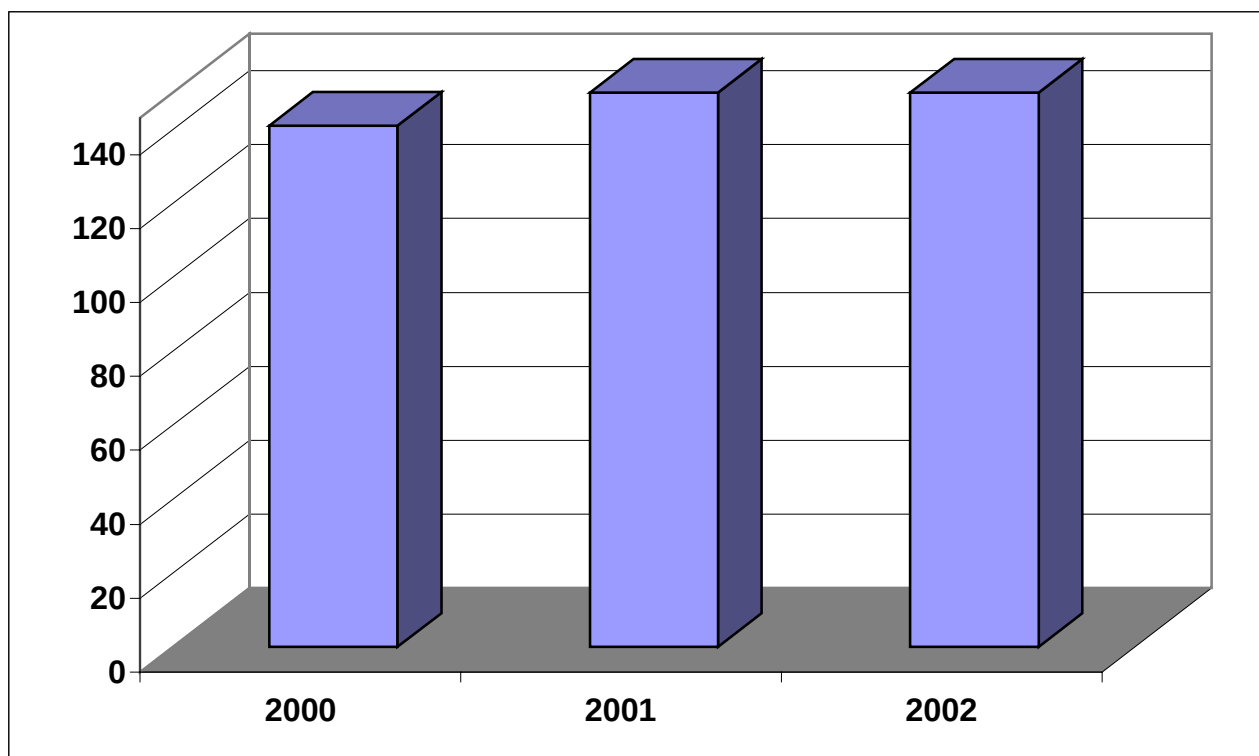


Gráfico F.1 – Número de alunos Educação Infantil - Piranguinho

Anexo G - Ocorrência de Alunos do Ensino Fundamental – Piranguinho

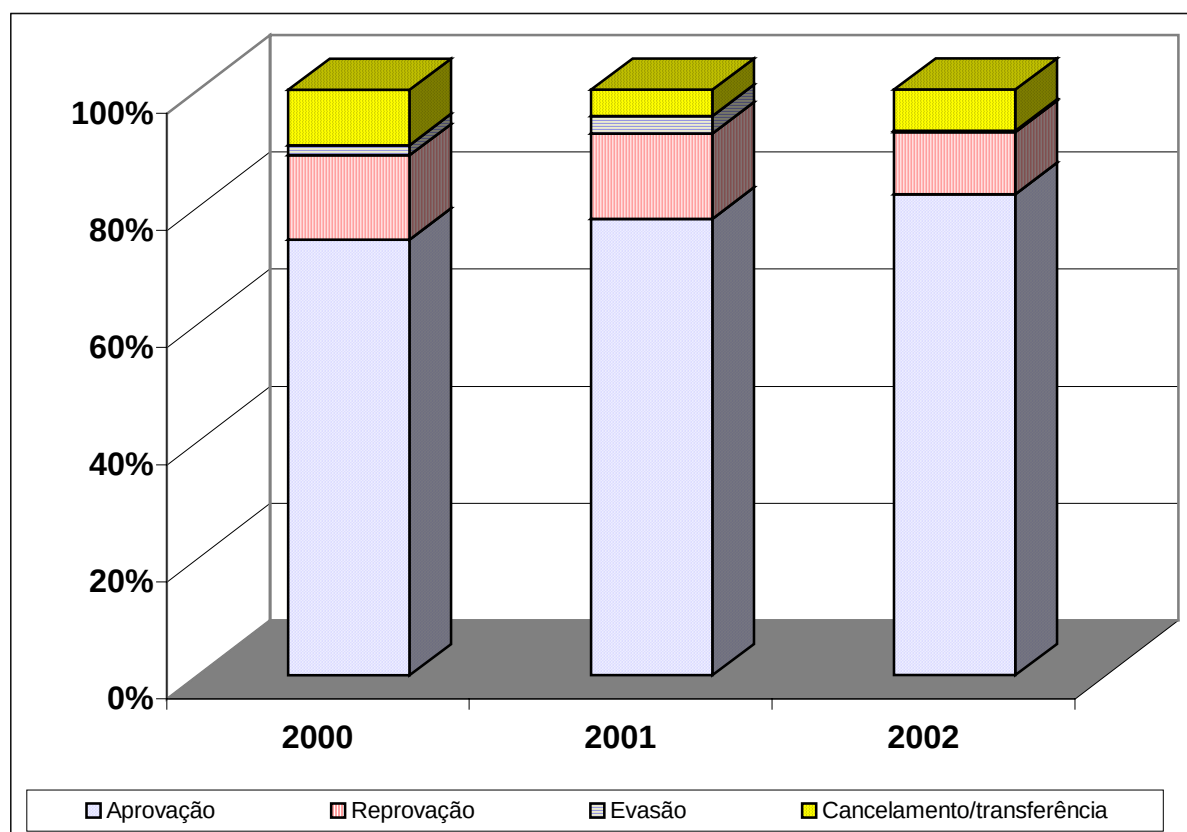


Gráfico G.1 – Ocorrência de alunos do Ensino fundamental - Piranguinho

Anexo H - Gastos do Município com Educação em Relação a Arrecadação – Piranguinho

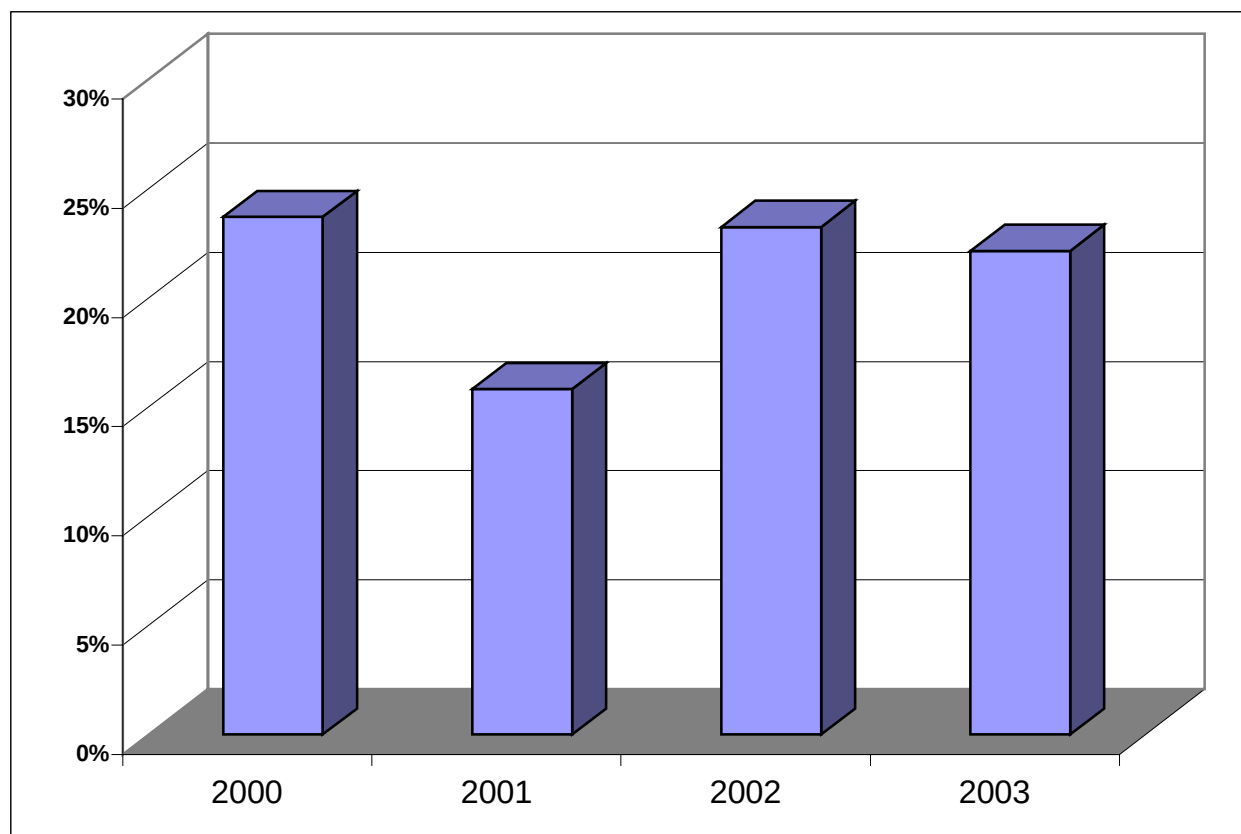


Gráfico H.1 – Gastos do município com educação em relação a arrecadação - Piranguinho

Anexo I – Investimentos e Gastos da SME – Piranguinho

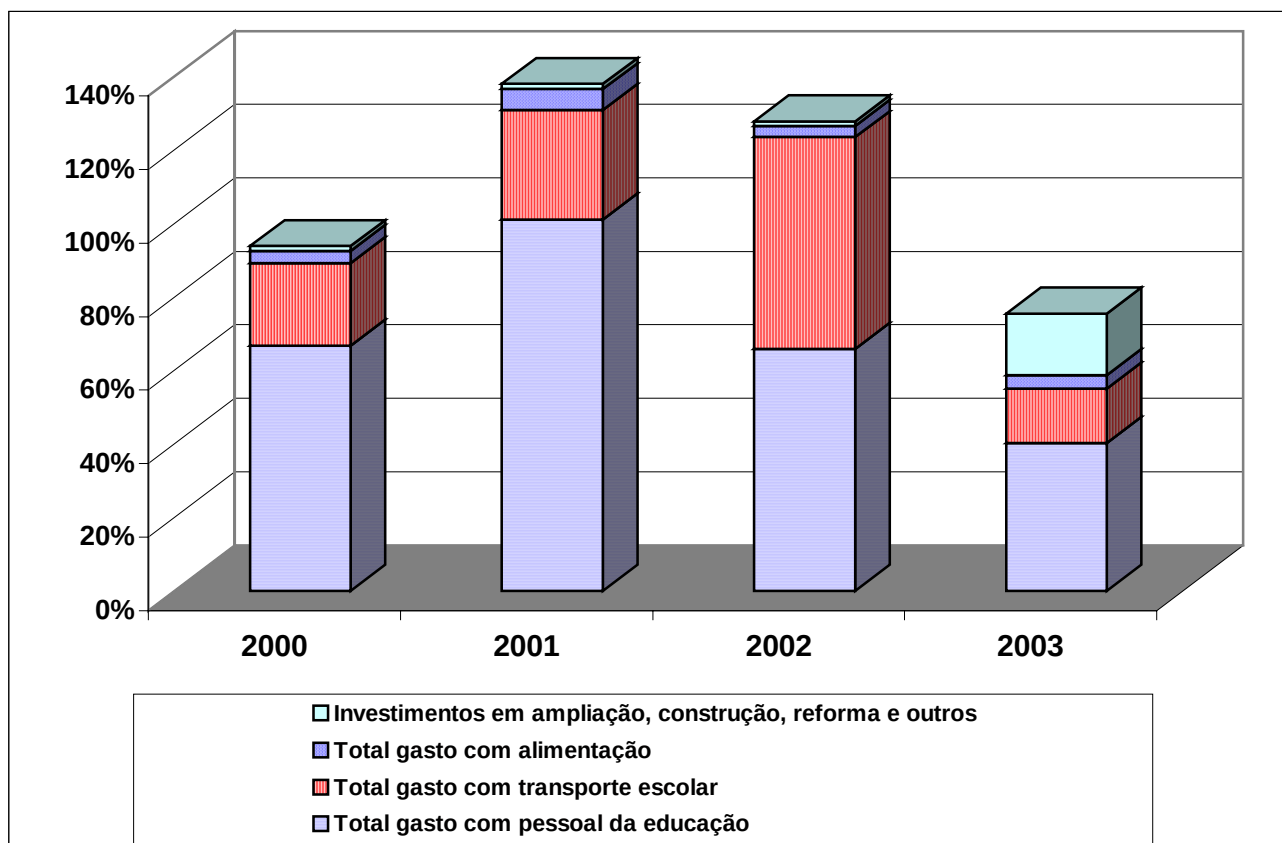


Gráfico I.1 – Investimentos da SME – Piranguinho

Anexo A – Questionários

1. PERFIL ORGANIZACIONAL - 20 pontos	0%	50%	100%
1.1. Descrição da organização			
1- A missão da SME está claramente expressa? Em quais documentos existe registro da missão?			
2- A SME tem clareza e registro dos valores que norteiam suas ações?			
3- Qual é a visão de futuro registrada na SME?			
4- A missão, a visão e os valores são amplamente aceitos e praticados por toda organização?			
5- A missão, a visão e os valores encontram-se expressos no Plano Decenal de Educação, no Plano Plurianual e no Projeto Político Pedagógico?			
6- Quais os critérios contemplados na organização da SME?			
7- Quais são os fornecedores internos e externos da SME?			
8- Quais os bens e serviços oferecidos pelos fornecedores?			
9- Qual a forma de relacionamento da SME com os fornecedores?			
10- O processo desenvolvido com fornecedores atende a legislação vigente?			
11- Como foi organizado o organograma da SME?			
1.2. Concorrência e ambiente Competitivo			
12- A SME procura identificar experiências positivas de outras organizações de educação?			
13- Quais os motivos da escolha das organizações?			
14- Quais as principais barreiras para a SME melhorar seu desempenho?			
1.3. Aspectos Relevantes			
15- Quais as legislações que regem o ambiente da organização?			
16- Os requisitos legais são estudados pela organização?			
1.4. História da Busca pela Excelência			
17- A SME tem registro dos fatos mais significativos desenvolvidos na organização na busca de melhor desempenho?			
1.5. Desafio Organizacional			
18- Quais e como são identificados os desafios da SME?			
19- Como a SME procura ser referência em educação no município ou região?			
20- Os recursos da SME são vinculados aos Projetos?			

Tabela A.1 – Perfil Organizacional

2. LIDERANÇA –80 pontos	0%	50%	100%
2.1. Liderança Organizacional			
1-Como o líder da SME cria um ambiente para melhoria, inovações e agilidade organizacional?			
2- Como o líder opera para envolver todos os funcionários da SME na cultura de excelência?			
3- Como o líder promove o trabalho em equipes na SME?			
2.2. Líderes desenvolvem Missão, Valores e ética e são Modelos de Cultura de excelência.			
4- O líder desenvolve os programas e projetos, considerando a missão, a visão e os valores?			
5- Como o líder possibilita o compartilhamento do conhecimento na SME?			
6- Como o líder cria ambiente para o aprendizado dos funcionários?			
2.3. Líderes são Pessoas Envolvidas em garantir o Sistema de Gerenciamento da Organização, Implementando e Melhorando Continuamente.			
7- Quais as inovações propostas pela SME e como são implementadas?			
8- É prática da SME a incorporação das boas idéias dos funcionários em seus processos?			
2.4. Líderes Interagem Clientes e Parceiros e Representantes da Comunidade?			
9- Como o líder da SME identifica as necessidades e expectativas atuais e futuras das escolas e comunidade?			
10- Como é garantido o sistema de gerenciamento da organização?			
11- Como o líder interage com parceiros internos e externos?			
12- Como o líder da SME incentiva e promove pesquisas educacionais?			
2.5. Líderes Reforçam uma cultura de Excelência com Pessoas da Organização.			
13- Quais são os projetos e programas desenvolvidos atendem as expectativas da SME?			
14- Como a SME mede seu desempenho?			
15- Como a SME divulga seus resultados dentro e fora da organização?			

Tabela A.2 parte 1 – Liderança

2. LIDERANÇA (continuação)	0%	50%	100%
2.6. Análise Crítica do Desempenho			
16- Como a organização coleta informações do nível de satisfação das escolas, da comunidade e dos pais de alunos em relação ao seu desempenho?			
17- A análise dos resultados é utilizada para melhoria do processo e para implementação de inovações?			
18- Os critérios para avaliação da eficácia da SME levam em consideração o perfil organizacional e as estratégias da organização?			
2.7. Responsabilidade Social			
19- Como o líder mantém as boas práticas de cidadania?			
20- Como é mantido no ambiente o funcionamento dos requisitos legais e comportamento ético?			

Tabela A.2 parte 2 – Liderança

3. ESTRATÉGIAS E PLANOS – 60 pontos	0%	50%	100%
3.1. Formulação das Estratégias			
1- As estratégias da SME encontram-se formalmente estabelecidas?			
2- Como os objetivos estratégicos direcionam os desafios identificados no Perfil Organizacional?			
3- Como os fatores relativos ao ambiente interno e externo são considerados no processo de formulação das estratégias?			
4- A SME possui Plano Decenal de Educação, Plano Plurianual e Projeto Político Pedagógico?			
5- Os Planos estão coerentes com as estratégias Federais e Estaduais?			
6- Quais as principais estratégias contidas no PDE, PPA e PPP?			
3.2 Desdobramento das Estratégias			
7- Como é acompanhado o desenvolvimento das estratégias?			
8- Como a SME estabelece suas estratégias e como são direcionadas para aprendizagem centrada nas necessidades e expectativas atuais e futuras das escolas e sociedade?			
9- Como as estratégias são desdobradas em projetos?			
10- Como é assegurada a coerência entre as estratégias formuladas e as necessidades das partes interessadas?			
11- Como as estratégias e projetos são divulgados às partes interessadas, visando o compromisso mútuo?			
12- Como as pessoas são envolvidas na definição e execução dos Planos e Projetos?			
13- Como são alocados os recursos para assegurar a implementação dos projetos estabelecidos?			
3.3. Planejamento e Medição do Desempenho			
14- Como é feito o acompanhamento da implementação dos projetos?			
15- Como é organizado o sistema de medição de desempenho?			
16- Como são coletados e analisados os dados e informações relevantes para o Plano Estratégico?			
17- Quais os principais indicadores de desempenho?			
18- Como são comunicados os indicadores de desempenho e as metas aos professores e funcionários responsáveis pelo desenvolvimento do processo?			
19- Existe na SME método estruturado para revisão das estratégias e dos projetos?			
20- A SME possui cronograma de reuniões para avaliação de projetos e estratégias?			

Tabela A.3 – Estratégias e Planos

4. FOCO NO RECURSO HUMANO – 70 pontos	0%	50%	100%
4.1. Sistema de Trabalho			
1-Como é realizado o processo seletivo para admissão de professores e funcionários?			
2-Como a SME organiza e administra suas funções para conseguir cooperação, iniciativa, melhorias e inovações?			
3- No Plano de Carreira encontram-se expressas as formas de incentivos ao bom desempenho profissional, bem como o sistema de progressão?			
4-A SME possui sistema de avaliação do desempenho dos funcionários? A avaliação atende a critérios bem definidos?			
4.2. Motivação e Aprendizagem			
5-A SME desenvolve a prática de criar oportunidades para os professores e funcionários contribuírem com inovações para serem incorporadas às práticas da SME?			
6-Como são transmitidos novos conhecimentos e habilidades aos profissionais da escola e da organização?			
4.3. Satisfação e Bem Estar do Funcionário			
7-Como a SME cria um ambiente de cooperação comprometimento dos funcionários e promove a satisfação e o bem estar dos funcionários na organização?			
4.4. Capacitação e Desenvolvimento			
8-Como a SME motiva seus funcionários para aprendizagem e conhecimento e a incorporação dos mesmos na prática da organização?			
9-A SME tem programa de capacitação com processo de formação continuada para os professores?			
10-Como são identificadas as necessidades e expectativas, atuais e futuras dos recursos humanos da organização para planejamento e capacitação dos profissionais?			

Tabela A.4 – Foco no Recurso Humano

5. GERENCIAMENTO DE PROCESSO – 60 pontos	0%	50%	100%
5.1. Processo de criação de Valores			
1- Como a SME identifica e administra seus processos para criar valores e maximizar o sucesso e a aprendizagem organizacional?			
5.2. Processos são Sistemáticamente Projetados e Gerenciados			
2- Como são gerenciados os processos chaves da organização?			
3- Os processos encontram-se devidamente instruídos?			
4- A legislação pertinente a cada processo encontra-se organizada?			
5.3. Produtos e Serviços são Projetados e Desenvolvidos baseados nas Necessidades e Expectativas dos Clientes			
5- Como a SME identifica suas necessidades e expectativas da escola e da sociedade?			
6- A SME transforma os requisitos da escola e sociedade em requisitos de serviços?			
5.4. Gestão Econômico-Financeira			
7- Como a SME assegura e gerencia os recursos financeiros para atendimento às necessidades operacionais?			
8- Existe controle pela SME da distribuição das receitas para os programas dos processos, com projeção de receitas?			
5.5. Gestão de Processos de Apoio			
9- Quais são os processos de apoio da SME?			
10- Como a SME define e gerencia os processos para dar suporte aos processos chave?			

Tabela A.5 – Gerenciamento de Processo

6. MEDIDAS E ANÁLISE E GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO – 60 pontos	0%	50%	100%
6.1. Medidas e Análise do Desempenho Organizacional			
1- Como a SME coleta, seleciona, analisa e registra os dados e as informações para tomada de decisões?			
2- Quais os critérios ou requisitos utilizados para avaliação dos resultados das escolas?			
3- Como a organização coleta informações do nível de satisfação das escolas?			
4- A análise dos resultados é utilizada para melhoria do processo e implementação de inovações?			
6.2. Informação e Gerenciamento do Conhecimento			
5- Os conhecimentos são comunicados e compartilhados com as partes interessadas da organização?			
6- Como são divulgadas na SME as experiências pedagógicas inovadoras desenvolvidas pelos professores? E no ambiente externo como são divulgadas?			
7- Quais os projetos desenvolvidos pela SME, com função social?			
8- Como a SME processa o mapeamento dos conhecimentos necessários aos profissionais de educação?			
9- Como o pessoal da SME participa e acompanha as decisões relativas às informações e conhecimento?			
10- Como são considerados os fatos para tomada de decisões na SME?			

Tabela A.6 – Medidas e Análise do Desempenho Organizacional

7. RESULTADOS – 450 pontos	0%	50%	100%
7.1. Resultados da Eficácia Organizacional			
1- A organização tem alcançado os objetivos e metas definidos no Plano Municipal?			
2- A organização presta conta à comunidade dos gastos com a educação?			
3- A organização tem acompanhado e vinculado seus recursos aos projetos?			
4- A SME utiliza referência de comparação (outras organizações) para analisar seus resultados e o nível de seu desempenho?			
7.2. Resultado de Recursos Humanos			
5- A organização tem considerado as necessidades e expectativas dos recursos humanos em planejamentos e capacitações?			
6- Os recursos humanos da SME tem participado de planejamentos e das atividades da organização?			
7- Os recursos humanos da SME tem incorporado os conhecimentos e manifestado em suas práticas?			
8- A organização elevou o índice de satisfação de seus recursos humanos?			
7.3 Resultado de Processos			
9- A organização tem acompanhado e atualizado o serviço de escrituração?			
10- A organização tem disponibilizado prestação de contas para a comunidade utilizando recursos tecnológicos atualizados (site)?			
11- A organização elevou os índices de recursos para execução e aperfeiçoamento dos processos?			
12- A organização disponibiliza recursos tecnológicos (internet) para desenvolvimento dos processos?			
7.4 Resultado do Cliente e Mercado			
13- A escola tem alcançado os objetivos e metas definidos no Projeto Político Pedagógico?			
14- A escola elevou o índice de aprovação e permanência dos alunos na escola e reduziu a distorção série/idade?			
15- A escola realiza pesquisa de satisfação dos alunos e dos pais com relação ao ensino por ela promovido?			
16- A escola presta contas aos pais e à comunidade dos resultados das ações que promove em relação à aprendizagem de seus alunos?			
17- A escola tem acompanhado as tendências educacionais e a evolução da sociedade utilizando-as para planejamento e tomada de decisões?			
18- A SME tem acompanhado o desempenho dos alunos egressos em escolas da comunidade?			

Tabela A.7 parte 1 – Resultados

7. RESULTADOS – 450 pontos (continuação)	0%	50%	100%
19- A SME tem desenvolvido propostas de aperfeiçoamento do processo pedagógico a partir dos resultados apresentados pelos alunos egressos?			
7.5 Resultado – Parcerias e recursos			
20- A SME presta conta dos investimentos dos parceiros em seus projetos?			
21- O índice de projetos executados pela SME aumentou em decorrência das parcerias estabelecidas?			
22- O número de declarações ou depoimentos de grupos representativos da comunidade com imagem positiva da organização aumentou com o desenvolvimento dos projetos em parceria?			
7.6 Resultado da Garantia da Qualidade			
23- O número de inovações aumentou na organização?			
24- A SME tem utilizado indicadores em todos processos para medir seu desempenho?			
25- A SME tem utilizado dados estatísticos para tomada de decisão e apresentar resultados?			
7.7 Resultado de Conhecimento			
26- As fontes de consulta para aquisição do conhecimento tem aumentado na organização e na escola?			
27- O número de melhorias nos processos, decorrentes do conhecimento tem aumentado na organização?			
28- O número de reuniões tem aumentado para compartilhar conhecimento por toda organização?			
29- As escolas elevaram os índices de aprovação dos pais dos alunos e da comunidade pelo ensino que tem promovido?			
30- A organização elevou o número de informações e conhecimento para comunidade?			

Tabela A.7 parte 2 – Resultados

8. FOCO NO MERCADO E NO CLIENTE – 70 pontos	0%	50%	100%
8.1. Conhecimento do Cliente e do Mercado			
1- Como são identificadas as necessidades e as expectativas atuais e futuras das escolas, da SME e das escolas que recebem alunos da rede municipal?			
2- Os projetos são elaborados atendendo as necessidades e expectativas pesquisadas?			
3- Como a SME identifica as necessidades e expectativas apontadas pela sociedade (alunos, pais de alunos, conselhos municipais, representantes educacionais, estaduais e federais)?			
4- Como a SME promove pesquisas educacionais relativas às escolas e sociedade?			
5- Como a SME se relaciona com as escolas externas a organização e que recebem seus alunos para continuidade de estudos?			
6- A SME promove a definição de competências (requisitos) para as escolas?			
8.2. Relacionamento e Bem-estar do Cliente			
7- Existe na SME dados registrados sobre a opinião das escolas sobre a organização?			
8- Como a SME organiza esquema para receber reclamações e sugestões das escolas e da comunidade?			
8.3. Responsabilidade Sócio-Ambiental			
9- Quais os projetos ambientais desenvolvidos nas escolas e comunidade pela SME?			
8.4. Ética e Desenvolvimento Social			
10- O Conselho Municipal participa da prestação de contas da aplicação do dinheiro público para as escolas e comunidade?			

Tabela A.8 – Foco no Mercado e no Cliente

9. PARCERIAS E RECURSOS –70 pontos	0%	50%	100%
9.1. Parcerias Externas são Gerenciadas			
1- Quais são as parcerias estabelecidas pela SME?			
2- Como é realizado o gerenciamento das parcerias?			
3- Existe sistema de avaliação dos resultados das parcerias?			
9.2. Finanças são Gerenciadas			
4- A SME gerencia e presta contas dos recursos resultantes de parcerias?			
5- Os equipamentos são adquiridos atendendo as metas dos projetos?			
9.3. Construção e equipamentos são gerenciados			
6- Como a SME acompanha e participa das obras de construção e reformas das escolas e da organização?			
9.4. Tecnologia é Gerenciada			
7- A SME possui um sistema organizado para identificar novas tecnologias?			
8- As tecnologias decorrentes das parcerias são gerenciadas?			
9.5. Informação e Conhecimento			
9- As informações e os conhecimentos, decorrentes das atividades de parcerias são administradas e divulgadas para toda organização?			
10- Como a comunidade toma conhecimento da administração e aplicação dos recursos advindos das parcerias?			

Tabela A.9 – Parcerias e Recursos

10. GARANTIA DA QUALIDADE – 60 pontos	0%	50%	100%
10.1. Sistema de Garantia da Qualidade			
1- Existe planejamento voltado para a Qualidade?			
2- Quais foram os programas de melhoria da Qualidade de Gestão implantados e implementados pela secretaria?			
3- Como são gerenciadas e acompanhadas as mudanças no PDE, PPA e Projeto Político Pedagógico?			
4- Após análise de resultados são tomadas ações de melhoria?			
10.2. Utilização de Métodos estatísticos			
5- A SME utiliza métodos estatísticos para análise de desempenho?			
6- A SME tem definido os indicadores de desempenho?			

Tabela A.10 – Garantia da Qualidade