

LUIZ CASSIMIRO DE OLIVEIRA
MARCELO CAMARGO MONTEIRO

**FERRAMENTAS DE GESTÃO DE QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO DA
EDUCAÇÃO PÚBLICA: Um estudo teórico sobre os Desafios e as possibilidades**

VILHENA, RO, 2022

LUIZ CASSIMIRO DE OLIVEIRA
MARCELO CAMARGO MONTEIRO

**FERRAMENTAS DE GESTÃO DE QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO DA
EDUCAÇÃO PÚBLICA: Um estudo teórico sobre os Desafios e as possibilidades**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – *Campus* Vilhena, sob orientação da Prof. Dr. Alan Andrade Mesquita.

VILHENA, RO, 2022

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

O48f

Oliveira, Luiz Cassimiro de.
Ferramentas de gestão de qualidade na administração da educação pública: um estudo teórico sobre os desafios e as possibilidades / Luiz Cassimiro de Oliveira, Marcelo Camargo Monteiro, Vilhena-RO, 2023.
23 f. : il.

Orientador(a): Dr. Alan Andrade Mesquita.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Vilhena-RO, 2023.

1. Ferramentas da qualidade. 2. Gestão. 3. Liderança. 4. Educação Pública. I. Monteiro, Marcelo Camargo. II. Mesquita, Alan Andrade (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

CDD: 658.4

Bibliotecário(a) Responsável: Rosilene Maria do Couto Marques, CRB-11/321 (Campus Vilhena)

LUIZ CASSIMIRO DE OLIVEIRA
MARCELO CAMARGO MONTEIRO

FERRAMENTAS DE GESTÃO DE QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA: Um estudo teórico sobre os Desafios e as possibilidades

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Gestão Pública apresentado ao Instituto Federal de Educação e Ciência e Tecnologia de Rondônia - *Campus Vilhena/RO* – IFRO como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovados em: 21 de novembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alan Andrade Mesquita

(Orientador)

Profa. Dra. Marialva de Souza Silva

Prof. Msc. Felipe Rafael Araújo Vieira

AGRADECIMENTOS

Primeiramente nosso agradecimento a Deus, pela grande oportunidade de estudar no IFRO e ter a chance de realizar grandes conquistas. Agradeço também aos nossos familiares que nos apoiaram a cada dia, a nosso orientador que sempre esteve ao nosso lado com todo carinho nessa etapa de aprendizagem, aos nossos professores queridos. Agradeço a todos os amigos e colegas em especial Dinalva e Reuria nossas taturas, por nos proporcionar a caminhada para chegar até aqui.

“Porque o Senhor dá a sabedoria, e da sua boca vem a inteligência e o entendimento.”

(Pv.2:7)

RESUMO

Este trabalho tem a finalidade de discutir as principais questões relacionadas às ferramentas de Gestão de qualidade na Administração da Educação Pública ao perfil do gestor com os servidores das organizações no âmbito das repartições públicas e privadas. Além disso, traz a tona discussões acerca do investimento na gestão de pessoas para que as organizações possam alcançar os objetivos almejados, neste mercado competitivo. Com base na pesquisa realizada, pode-se observar que o novo perfil de gestor requer um profissional que prima pelo coletivo e possui uma liderança compartilhada e servidora além de delegar tarefas e o acompanhamento formal e informal das ações. Além disso, sugere-se a importância da capacitação e treinamentos para gestores e colaboradores no intuito de conhecer as fundamentais ferramentas da qualidade para atingir a eficiência na gestão.

Palavras-chave: Ferramentas da Qualidade. Gestão. Liderança. Educação Pública.

ABSTRACT

This work aims to discuss the main issues related to quality management tools in Public Education Administration to the manager's profile with the servers of organizations within the scope of public and private departments. In addition, it brings up discussions about investing in people management so that organizations can achieve the desired goals in this competitive market. Based on the research carried out, it can be observed that the new manager profile requires a professional who strives for the collective and has a shared and servant leadership, in addition to delegating tasks and formal and informal monitoring of actions. In addition, it is suggested the importance of qualification and training for managers and employees in order to know the fundamental quality tools to achieve management efficiency.

Keywords: Quality tools. Management. Leadership. Public Education.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Considerações históricas e conceituais sobre Administração e Gestão Pública.....	12
2.2 O perfil de liderança nas organizações públicas.....	15
2.3 Ferramentas da Gestão da Qualidade	19
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
5. REFERÊNCIAS	21

1. INTRODUÇÃO

O perfil e atuação do Gestor influencia diretamente no dia-a-dia de servidores e clientes no espaço da Administração Pública. Saber coordenar de forma harmônica o trabalho existente no dia a dia de uma empresa não é tarefa fácil, exige do gestor uma avaliação sistematizada e constante, além de tomar as decisões adequadas para o bem do coletivo, de modo a garantir o sucesso da qualidade do serviço prestado.

Vale ressaltar que a excelência na Administração pública também está diretamente relacionada ao crescimento econômico e social de um país e, para isso, existem ferramentas que auxiliam os gestores a percorrerem o caminho que pode conduzir a eficiência e eficácia necessárias à gestão pública (VAKALOPOULO et al., 2013).

A utilização destas ferramentas de gestão da qualidade em órgãos públicos está em crescimento desde o século XXI, devido a grande necessidade de melhorias dos processos e, conseqüentemente, melhor desempenho do setor. (PACHECO,2013).

Considerando que as ferramentas de gestão objetivam a melhoria dos processos e qualidade do serviço prestado, seja ele público ou privado, tais benefícios têm motivado a utilização destas ferramentas em órgãos públicos (CASSOL et al, 2012). Em geral, essas ferramentas são utilizadas para melhorar a qualidade dos processos e serviços dentro de uma organização, tendo como objetivo final, após a aplicação, a melhoria contínua e satisfação da sociedade.

Quanto ao que se espera de um gestor público nos dias atuais, fica por conta da temática “ A importância da liderança e a influência na Gestão de Pessoas!”. Neste trecho são expressos fatores essenciais para o desempenho de uma boa gestão, passando pelo assunto sobre conceitos de liderança, relações interpessoais, clientes, trabalho e alcance de resultados.

Sendo assim, considera-se que um líder autoritário terá problemas em coordenar sua equipe uma vez que os colaboradores dos dias atuais estão mais exigentes e esclarecidos e não irão permitir este tipo de conduta. Por outro lado, é possível perceber, que os gestores podem ser vistos como grandes parceiros e articuladores do processo das organizações públicas quando realizam suas atividades pensando no bem-estar de todos os envolvidos no contexto, assim como a importância da excelência na gestão de pessoas para o bom desempenho das atividades desenvolvidas nas repartições públicas. São dois itens fundamentais para o alcance de resultados e excelência e qualidade no serviço prestado.

Esta pesquisa bibliográfica se propõe a buscar e analisar a evolução dos estudos sobre a importância da gestão pública na prestação de serviços educacionais à sociedade, com foco

nas estratégias de tomadas de decisão pelo gestor e entes envolvidos, na busca pela otimização do uso dos recursos públicos, e não menos importante, resultados satisfatórios para a educação pública.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação ao delineamento da pesquisa, este estudo é de abordagem qualitativa e de natureza exploratória, uma vez que os trabalhos sobre as ferramentas de gestão de qualidade na gestão pública de ações integradas na educação, ainda são poucos, e o conhecimento acumulado sobre o tema ainda é pequeno, se comparado às pesquisas na iniciativa privada.

A metodologia utilizada foi um levantamento bibliográfico e documental, com um aprofundamento do objeto de pesquisa e de trabalhos desenvolvidos no âmbito do estudo, no qual se optou por uma revisão sistemática, identificando os artigos e documentos, e em seguida gerando um banco de dados.

A pesquisa bibliográfica foi elaborada com base em estudos já publicados, com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado assunto (GIL, 2010).

Nesse estudo foi realizada uma revisão da literatura sobre a utilização de ferramentas de gestão da qualidade em órgãos públicos ligados à área educacional, a partir de uma pesquisa nas bases do Google acadêmico, no portal de periódicos Capes e no indexador Scielo, com a finalidade de visualizar os artigos publicados ligados a este tema, entre o período de 2012 a 2022, e a coleta de dados foi realizada no período de 15 de setembro de 2022 a 15 de outubro de 2022, com as palavras-chaves, gestão pública, ferramentas de gestão de qualidade, ferramentas administrativas, entre os períodos de 2012 e 2022, retornando mais de mil resultados, o que subsidiou a elaboração do referencial teórico.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em relação ao delineamento da pesquisa, este estudo é de abordagem qualitativa e de natureza exploratória, uma vez que os trabalhos sobre as ferramentas de gestão de qualidade na gestão pública de ações integradas na educação, ainda são poucos, e o conhecimento acumulado sobre o tema ainda é pequeno, se comparado às pesquisas na iniciativa privada.

A metodologia utilizada foi um levantamento bibliográfico e documental, com um aprofundamento do objeto de pesquisa e de trabalhos desenvolvidos no âmbito do estudo, no

qual optou-se por uma revisão sistemática, identificando os artigos e documentos, e em seguida gerando um banco de dados. A pesquisa bibliográfica foi elaborada com base em estudos já publicados, com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado assunto (GIL, 2010), e também estudos exploratórios, que trazem ao investigador conhecimento e experiência em torno de determinado problema (TRIVINOS, 1987).

Tal metodologia, a revisão sistemática da literatura, responde as perguntas por meio de métodos para identificar, selecionar e fazer uma avaliação crítica, pesquisas relevantes, na qual busca de forma sistemática e explícita, a definição do problema a ser estudado (Castro e Clark, 2001), e também, este tipo de pesquisa traz várias vantagens por possuir quantidades de estudos e dados a serem explorados, além de não implicar em altos custos para realizações experimentais.

Nesse estudo foi realizada uma revisão da literatura sobre a utilização de ferramentas de gestão da qualidade em órgãos públicos ligados à área educacional, a partir de uma pesquisa nas bases do google acadêmico, no portal de periódicos Capes e no indexador Scielo, com a finalidade de visualizar os artigos publicados ligados a este tema, entre o período de 2012 a 2022, e a coleta de dados foi realizada no período de 15 de setembro de 2022 a 15 de outubro de 2022, com as palavras-chaves, gestão pública, ferramentas de gestão de qualidade, ferramentas administrativas, entre os períodos de 2012 e 2022, retornando mais de mil resultados, o que subsidiou a elaboração do referencial teórico.

2.1 Considerações históricas e conceituais sobre Administração e Gestão Pública

Devido às grandes mudanças que vem ocorrendo ao longo dos anos e com a globalização dos negócios e a busca incessante pela qualidade e produtividade, contata-se na maioria das organizações: a grande diferença entre as organizações são decorrentes das ações das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o padrão de qualidade que já existente e são estas mesmas pessoas que geram e fortalecem a inovação e os caminhos a serem seguidos. São as pessoas que produzem, prestam serviços, fazem acontecer, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das organizações, seja ela pública ou privada. Diante disso, há a necessidade de definir um novo perfil para o administrador/gestor das organizações e empresas, Quais as principais diferenças entre o papel do administrador/gestor? Qual a sua influência na gestão de pessoas? Quais as ferramentas da qualidade quando se trata de liderança? Estes e outros questionamentos serão abordados e discutidos no decorrer do texto.

Vale ressaltar que, atualmente vivemos em uma sociedade organizada. A garantia do sucesso de toda iniciativa, seja social, educacional, profissional ou empresarial são frutos de organização e planejamento, sejam eles de natureza diferentes ou não. A organização de todas as formas de trabalho se dá através da administração. É o administrador, líder ou gestor que conduz a equipe e garante o sucesso da organização que lidera e atua. Porém, este líder/administrador sofreu alterações em sua função e perfil ao longo dos anos.

Se analisarmos o contexto histórico, é possível perceber que o administrador das organizações detinha todo o poder da equipe em suas mãos, ele que ditava as regras. Este perfil centrava todo o poder nas mãos do administrador, manipulava a força do trabalho como se as pessoas fossem máquinas/robôs programadas para executar as tarefas designadas.

De acordo com Chiavenato (2002, p.137) a teoria mais conhecida que explica a liderança por meio de estilos de comportamentos, sem se preocupar com características pessoais de personalidade do líder refere-se aos estilos de liderança “autocrática” e a “democrática”. Nestes modelos, enquanto a autocrática é centrada apenas em uma pessoa, a liderança democrática constitui na decisão coletiva de um grupo ou equipe. Enquanto a primeira caminha na tentativa de colocar o ser humano como uma máquina produtiva a ser preparado para ser útil no trabalho, a democrática o entende como um cidadão capaz de pensar, refletir e interferir na sociedade.

Nesta perspectiva, o modelo de administração em que coloca o administrador como o dono do saber e determina as regras de sua equipe, sofreu alterações no decorrer dos anos. A sociedade mudou, a educação mudou e as pessoas também mudaram. Devido isso, houve-se também a necessidade de redefinir o perfil do administrador. Desse modo, o termo gestão passou a ser remodelado para o contexto de liderança, como um novo formato de administração.

No entanto, é preciso inicialmente observar que o termo gestão tem sido empregado de forma equivocada, não se trata apenas de substituição de nomenclaturas. É preciso que haja a quebra de paradigmas. De um termo a outro, há um longo caminho a percorrer desde a definição do significado de cada um até a mudança ocorrida na prática quando estes modelos são desenvolvidos em uma equipe. Os resultados colhidos são diferentes.

A concepção de gestão supera a de administração e não a substitui. A gestão altera os valores, princípios, concepções, orientações e posturas que vem ocorrendo em todos os âmbitos. O conceito de gestão, de acordo com Lück (2006, p. 55) pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seus contextos; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não

consideradas pelo conceito de administração, e portanto, superando-a.

Deste modo, pode-se observar dentre outros aspectos, a democratização da definição de políticas e do processo de determinação dos destinos das organizações e departamentos públicos; a compreensão da questão dinâmica e, portanto, naturalmente conflitiva das relações interpessoais nas organizações; o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos envolve alterações nas relações sociais

Sendo assim, o termo gestão apresenta-se de uma forma mais abrangente, colocando a administração como uma parte do trabalho de gestão. Assim, a gestão supera a limitação da fragmentação e constrói a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes. Neste sentido, gestão é definida como uma ação conjunta de trabalho participativo em equipe.

O gestor através de seu perfil pode influenciar no desenvolvimento das organizações, e a necessidade do novo líder não apenas está relacionado ao processo e sim nas pessoas que com ele trabalham. Este deve conduzir as atividades da organização de forma coletiva, uma vez que quando a equipe participa de todo processo, ela sente-se motivada a ajudar a sua empresa e promover, assim, melhoria do trabalho e alcance dos resultados.

Embora já tenhamos percebido que gestão e liderança não são necessariamente a mesma coisa, os gestores precisam possuir capacidades de liderança. Um líder precisa ter clareza e firmeza em seus objetivos, para assim conquistar a “confiança” de seus subordinados.

Quando se fala em gestão, liderança e influência têm-se a ideia do coletivo, ou seja, de várias pessoas tomando decisões sobre algo. Portanto, é necessário refletir acerca do perfil da gestão no cotidiano das organizações considerando que a ação participativa seja algo frequente nas atitudes das pessoas.

Em seu livro “O monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança”, Hunter (2004, p. 22) define liderança como “A Habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos indicados como sendo para o bem comum”. Sendo assim, trata-se de habilidades que podem ser aprendidas e desenvolvidas por alguém que tenha o desejo e pratique ações adequadas. O autor ainda acrescenta ao termo liderança como “um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a competência e a integridade expressa por uma pessoa” (p. 27). É isso que inspira as pessoas a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivas.

Hunter (2004, p. 13) salienta que os traços de caráter importantes ao exercício da

autoridade e da liderança são “honestidade, confiabilidade, bom exemplo, cuidado, compromisso, saber ouvir, conquistar a confiança das pessoas, tratarem as pessoas com respeito, encorajar, ter atitude positiva e entusiástica, gostar das pessoas”. O autor relaciona tais características ao comportamento, e afirma que “comportamento é escolha”.

Sendo assim, ainda seguindo as proposições de Hunter (2004, p. 33), “um líder com relação a si mesmo, o desafio (...) é escolher os traços de caráter que precisam ser trabalhados”, pois a liderança se constrói no relacionamento com as pessoas, e a conquista da autoridade se dá nestas inter-relações. “Os líderes verdadeiramente grandes têm essa capacidade de construir relacionamentos saudáveis” (p. 35).

A liderança eficaz constitui-se num encadeamento de princípios, hábitos e qualidades humanas, que tanto os indivíduos quanto as organizações lutam para adquirir e manter. Para tanto, Gonçalves (2006, p 34) salienta que “é necessária que sejam tomadas três resoluções no sentido neutralizar as forças restritas que existem em nossas vidas: os apetites e paixões; o orgulho e a pretensão; a aspiração e a ambição”.

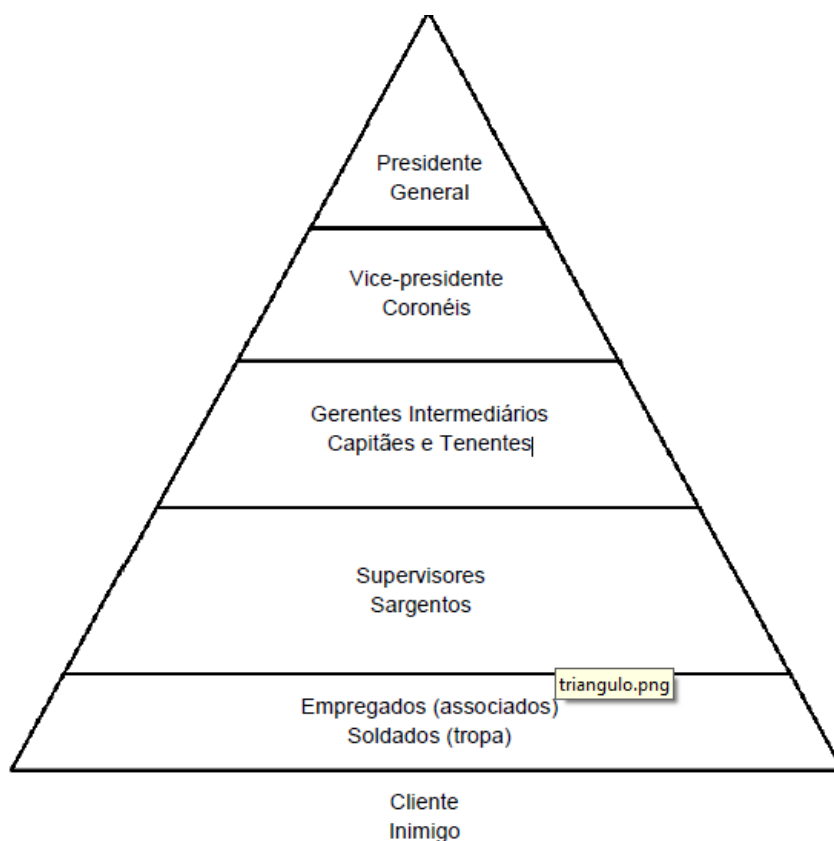
2.2 O perfil de liderança nas organizações públicas

Considerando que as organizações têm objetivos e metas para realizar, e para alcançar seus objetivos ela precisa de alguém a frente conduzindo, delegando, sem fazer nada sozinho, precisará da ajuda e da colaboração das pessoas para executar as atividades. E para que as pessoas sejam motivadas a colaborarem para o alcance de resultados e cumprimento das tarefas, elas precisam se identificar com a pessoa que as lideram.

No entanto, muito mais do que ser aquele líder que só distribui as tarefas, que determina o que será feito, é necessário, uma pessoa que convida a equipe para contribuir na tomada de decisões, fazendo parte desde o planejamento, execução e avaliação do trabalho. Desse modo, quando a equipe esta totalmente envolvida, é possível que os resultados sejam alcançados com mais eficácia e rapidez. Além disso, todos cooperam, sabendo que fazem parte da organização.

Um líder de repartições públicas deve ser o mais democrático possível. Conforme Hunter (2004) há dois paradigmas, o velho e o novo, que elucidam com clareza a relação da liderança com seus liderados. Hunter descreve o velho paradigma como a forma que o líder executava sua liderança e nos dias atuais, o que se espera deste novo estilo de liderança para que as organizações tenham resultados mais satisfatórios com harmonia entre a equipe:

Figura 1 Velho paradigma - Cliente inimigo



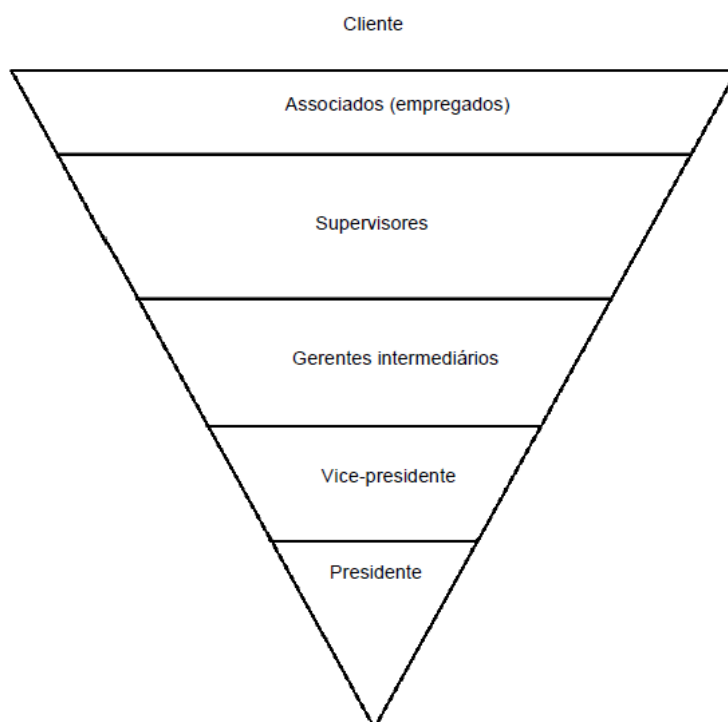
Fonte: HUNTER, *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, p. 47.

Para Hunter (2004) este estilo piramidal de liderança foi herdado dos séculos de guerras e monarquias, onde o líder está no topo da pirâmide, ditando as ordens que devem ser cumpridas sem questionamentos, elas vem de cima pra baixo sem ao menos verificar se as pessoas envolvidas, tanto equipe de servidores quanto clientes, estão satisfeitos com a execução do trabalho ou com os resultados alcançados.

Com o líder/ gestor no topo da pirâmide, cabe aos subordinados, funções inferiores e tendo o cliente como o menos importante.

Este velho modelo de paradigma foi ao longo dos anos superado, pois não permite a aproximação com o cliente, nem sua aceitação, e ainda, não aberto ao diálogo, mesmo tendo sido o único modelo por anos e alcançado alguns resultados de sucesso. E ainda é possível ver este modelo em algumas repartições públicas como nos quartéis, campos militares, dentre outros. No entanto, um modelo mais moderno que vem ganhando espaço nas repartições públicas por permitirem o diálogo, aproximação com o cliente e uma remodelagem na função do líder/ gestor:

Figura 2 Novo Paradigma - Cliente amigo



Fonte: HUNTER, *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004, p. 55.

Nesta segunda pirâmide, intitulada Novo Paradigma, ocorre justamente o contrário. O líder/ gestor, encontra-se na base da pirâmide, dando todo o suporte para a equipe, a todos que dele precisa e mantendo a empresa funcionando de uma forma ou de outra. O cliente fica como a parte mais importante, no topo da pirâmide, pois é por ele e para ele que a empresa/ organizações funcionam.

O objetivo é a satisfação total do cliente, público atendido, seja numa repartição pública ou não. Tudo deve ser pensado para ele. Neste estilo, o líder deve manter esse tipo de estrutura em suas empresas para que as mesmas tenham o sucesso esperado. Cabe ao líder/ gestor o compromisso de manter bom relacionamento com seus liderados, conquistando-os cada vez mais, ganhando respeito e admiração, para que seus objetivos sejam atingidos, com a conquista diária dos clientes.

Outro fator importante quando trata-se de liderança e relacionamento cliente/ empresa que também é necessário, é que o líder esteja bem informado diante dos produtos que oferece e serviços prestados pela empresa se estão sendo satisfatórios, como também estar sempre atento para concorrências, para não correr o risco de ser superado. Isso deve-se ao fato do cliente comumente requerer o líder em primeira instância, mesmo sendo bem atendido pelos liderados. Assim, o líder precisa saber como funciona a empresa, qual sua missão, seus

objetivos, capacidade de produção, operacionalização e trabalho em equipe.

São muitas as responsabilidades, e ações de um líder não basta estar apenas no poder. De acordo com Moura & Viriato (2008, p. 4) Para cumprir a função de gestor, o perfil desse profissional deve ser eclético e dinâmico. E ainda acrescenta que no seu dia-a-dia, ele atende às necessidades, lamentações, melindres e anseios de um grande número de especialistas, liderados, com definição de responsabilidades e baixa tolerância de erros. Nesta hora, o gestor precisa usar sua experiência, ser cauteloso, analisar todas as possibilidades e ter um bom “jogo de cintura”.

Neste sentido, para conseguir dar conta dos desafios e compromissos de uma organização/ empresa, o gestor precisa ter o domínio próprio e saber agir com imparcialidade e sensatez diante das ações e das pessoas.

Hunter (2004, p. 69) afirma: “A verdadeira liderança é difícil e requer muito esforço. Tenho certeza de que todos vocês concordam que nossas intenções pouco significam se não forem acompanhadas de nossas ações.”.

O resultado é um fator importantíssimo para um líder de empresas;, uma vez que seu trabalho todo se dá para que os resultados sejam sempre positivos e alavanquem não só sucesso de sua carreira, mas também o sucesso da empresa.

Para isso, o ideal é ter amplo conhecimento no que se trabalha com o que se trabalha, e com quem se trabalha além de obter um vasto conhecimento no mercado. É necessário definir metas com cautela, e pensar num resultado como um todo, de forma a abranger todos envolvidos, positivamente.

As organizações buscam hoje pessoas capacitadas para liderarem grandes equipes, obter resultados, e garantir o sucesso da empresa, alguém que o administre com eficácia uma organização.

Para liderar pessoas é necessário, antes de tudo, ser disciplinado e saber exatamente o quer, e aonde quer chegar, saber quem você é, e para onde esta indo. Conforme diz Hunter (2004, p.16) livro o monge e o executivo “Estar no poder é como ser uma dama. Se tiver que lembrar as pessoas que você é você não é.”. Assim, a chave da liderança é executar as tarefas enquanto se constroem relacionamentos.

Segundo Gonçalves (2006, p. 34), “nenhum líder jamais se realiza completamente”, e para que se possam verificar as práticas efetivas da liderança são decorrentes da qualidade do relacionamento entre líder e liderado. A relação harmoniosa entre os membros de uma equipe é necessária e indispensável para que se efetive a liderança. Desse modo, independente do seu estilo, o líder precisa ter características, competências essenciais a sua função e posição de

liderança.

No texto a seguir realizaremos uma abordagem sobre as ferramentas da gestão de qualidade.

2.3 Ferramentas da Gestão da Qualidade

Uma administração voltada para a qualidade vem sendo foco de discussão ao longo da história, neste século XXI, e este movimento cresceu mais com o processo de globalização e pelos critérios cada vez mais exigidos no mercado de trabalho, exigindo profissionais capacitados e clientes com mais facilidade no acesso à informação para fazer suas escolhas. Há um crescimento na modernização de técnicas de gestão da qualidade nos serviços públicos.

Falar em qualidade contempla elementos que compõem e melhoram o desempenho das instituições, são eles: controle de processos, satisfação dos clientes, melhoria contínua, padronização de normas e documentos de controle, parcerias de gestão, melhor aproveitamento do tempo insumos (LAKHAL; PASIN; LIMAN, 2006)

O desafio para a utilização destas ferramentas da gestão refere-se a aspectos que envolvem a cultura organizacional existente, reorganizar a mudança desta cultura configura-se o ponto chave para o uso eficaz destas ferramentas (SANTOS, 2013).

Considerando que a gestão escolar pública enfrenta grandes problemas em seus processos administrativos, financeiro ou intelectual, e estes problemas se acentuam em escolas pequenas pois dispõem de poucos recursos e os profissionais não são capacitados para gerir de forma efetiva (ARAÚJO, 2011).

As ferramentas de qualidade vem sofrido aperfeiçoamento contínuo, seu objetivo é promover a aplicação eficaz das ferramentas, adaptando em qualquer ambiente de gestão e torna-se essencial em qualquer organização pública (THIA et Al, 2005).

As sete ferramentas básicas da qualidade são Folha de verificação, Histograma, Diagrama de Dispersão, Estratificação, Diagrama de causa e efeito, Diagrama de Pareto e Gráfico de controle. (TOLEDO, 2013). No entanto, existem outras ferramentas e metodologias que podem adequar-se melhor ao funcionamento e necessidades da organização.

Uma ferramenta de qualidade é o ciclo PDCA que tem o significado de planejar, executar, checar e agir e baseia-se no princípio de melhoria nos processos organizacionais, demonstrando de maneira clara os passos para melhorar o desempenho. É uma das ferramentas mais utilizadas para a tomada de decisão. (MAXIMIANO, 2012).

Para Maximiano (2012) planejar é definir o tempo que cada tarefa será executada, executar é colocar em prática o que foi planejado, checar é analisar tudo que planejou e ação é corrigir os erros detectados na etapa da checagem, replanejando a ação.

Este ciclo tem como objetivo central orientar a seqüência de atividades para gerenciar tarefas, processos e empresas. Neste caso, a utilização desta ferramenta contribui na gestão escolar, promovendo melhoria nos processos administrativos, pois bem aproveitado, reduz os custos, aumenta a produtividade e torna a gestão mais rápida.

Com a utilização das ferramentas, é possível melhorias no trabalho da gestão, pois contribui na compreensão dos problemas existentes, aumento da produtividade, promoção da disciplina nos trabalhos e processos bem como, satisfação do cliente. Para isso, para que a ferramenta seja utilizada de forma eficaz e adequada, é fundamental um profissional capacitado que saiba fazer uso da mesma, garantindo a aplicação correta e a qualidade esperada.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a construção do trabalho pode-se perceber que ainda não dá para pensar uma liderança distinta, separada de uma sociedade capitalista, afinal estamos inseridos nesta sociedade, onde as organizações públicas não se desvinculam dos princípios administrativos de produtividade, e interesses capitalistas estão sempre presentes nesses objetivos.

No entanto, vale considerar que muitas mudanças aconteceram ao longo da história, e que têm ocorrido grandes mudanças no que se refere à liderança. A urgência que se tem colocado em rever a forma de liderar as organizações públicas requer muito mais que dom e aptidão, não basta querer ser líder, é preciso um preparo maior, especialmente no que se refere a trabalhar em equipe, dialogar, olhar nos olhos das pessoas e saber que, mesmo que a empresa trabalha para obter bons resultados, mas são as pessoas que vão produzir estes resultados. Por isso, o bom líder investe nas pessoas, na resolução de conflitos e no comprometimento da equipe.

Vale ressaltar que a liderança se aprende e constrói no dia-a-dia, ninguém nasce líder, mas todos podem aperfeiçoar a capacidade de liderança. Vimos ainda que embora todos tenham suas funções específicas dentro das organizações públicas, os assuntos devem ser discutidos e as decisões tomadas por toda a equipe, considerando que todos são interessados e

responsáveis pela mesma.

Sobre as ferramentas da Gestão de Qualidade, é importante lembrar que estas são utilizadas e aplicadas para melhorar, desenvolver, acompanhar, monitorar os preceitos de qualidade de uma instituição. A aplicação destas ferramentas não é necessário grandes investimentos e os benefícios são significativos. Além disso, o uso destas ferramentas é o ponto central para uma gestão de qualidade.

Dessa forma, buscar uma gestão compartilhada requer esforço, confiança e competência, haja vista que, quando se trata de liderança, faz-se necessário colocar em prática a descentralização, o crescimento e valorização profissional, tomada de decisão, trabalho em equipe e convivência com diálogo e pacífica. A principal característica que o gestor precisa ter é ser articulador de ações, mediador de conflitos, visando e priorizando o alcance dos resultados além de estimular o trabalho em equipe. Neste sentido, para uma liderança eficaz nas organizações públicas, é preciso fundamentalmente, de parcerias sólidas e comprometidas com o crescimento e os resultados da empresa, com objetivos comuns pautados em valores humanos que engrandecem ações e ideais humanizadores

5. REFERÊNCIAS

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

CASSOL A. P et al. **Gestão da qualidade na educação**. E-Tech: Tecnologias para competitividade industrial, Florianópolis, nº especial. Educação. pg. 15- 33, 2012.

CHIAVANETO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Editora Sextante, Rio de Janeiro. 2004.

LAKHAL, L.; PASIN, F.; LIMAM, M. **Quality management practices and their impact on performance**. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 23, n. 6, p. 625-646, 2006. [http:// dx.doi.org/10.1108/02656710610672461](http://dx.doi.org/10.1108/02656710610672461)

LEMOS, L. A. **Fordismo, toyotismo e novos paradigmas econômicos**. Análise, Porto Alegre, v. 1, n. 5, p. 513-521, 1991.

LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão pragmática**. Petrópolis - RJ: Vozes, Série: Cadernos de Gestão. 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. Da Revolução humana a revolução digital. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

PACHECO, R. S. **Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate.** 2013.

PARO, V. H. **Administração Escolar: Introdução Crítica.** 15 ed. São Paulo Cortez, 2008.

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

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

THIA, C. W. et al. **An exploratory study of the use of quality tools and techniques in product development.** The TQM Magazine, v. 17, n. 5, p. 406-424, 2005.

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

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