

GESTÃO EMPRESARIAL EM ESCOLA DO CAMPO

Marlene Lucia Siebert Sapelli
Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná (Guarapuava/PR)
marlenesapelli@yahoo.com.br

Resumo

A pesquisa aqui apresentada é resultado parcial da tese construída junto ao PPGE da Universidade Federal de Santa Catarina e apresenta a análise de um modelo de gestão, pautado em elementos da gestão de qualidade total, definido a partir da própria organização da mantenedora do Colégio Imperatriz Dona Leopoldina, localizado no município de Guarapuava/PR. Foi realizada por meio de estudos teóricos da área em questão, da realização de entrevistas semi-estruturadas e de análise documental. O texto é apresentado em três partes: na primeira, caracterizamos o Colégio em questão e seu modelo de gestão; a seguir discutimos o que alguns autores entendem por gestão de qualidade total e para finalizar, apresentamos as implicações da adoção do modelo de gestão de qualidade total para escolas do campo e como a transferência dos princípios da mesma impõe à escola uma racionalidade que não lhe é própria, mas do mercado, uma vez que empresa e escola tem objetivos distintos.

Palavras-chave: gestão de qualidade total; escola do campo; classe.

Introdução

*A escola é um local de luta, a arena
em que se defrontam forças
contraditórias...[...] a luta pela escola
nunca pode ser separada das lutas
sociais no seu conjunto, da luta de
classes [...]*

(SNYDERS, 2005, p. 102 e 103)

O Colégio Imperatriz Dona Leopoldina está situado na Colônia Vitória, distrito de Entre Rios, município de Guarapuava/PR. O distrito tem uma população de 10.441 habitantes, sendo que o município todo tem 14.335 habitantes na área rural, o que expressa a grande concentração da população rural neste distrito, que fica localizado na região do município que desenvolve a agricultura comercial (anexo 2) e ocupa uma área de 86.494 hectares ou 865 km² (destes, são ocupados pela agricultura, 30.000 hectares). As atividades mais importantes no distrito estão relacionadas à agricultura comercial e à agroindústria, além do comércio e prestação de serviços. Na agricultura, as produções mais importantes são milho, soja, feijão, trigo, cevada cervejeira, triticales¹ e aveia.

¹ Resultado da hibridação de duas espécies distintas: o trigo (*Triticum aestivum* L.) e o centeio (*Secale cereale* L.) (<http://www.agrolink.com.br/cereaisdeinverno/InformacoesTecnicasTriticale.aspx>).

Grande parte da economia do distrito está vinculada à Cooperativa Agrária Agroindustrial² que, em 2009, pagou em torno de 210 milhões de impostos, total que ultrapassou o orçamento do município. Em 2011, a Cooperativa tinha 549 cooperados, 963 funcionários (mais os empregos temporários na época de plantio e colheita) e quatro indústrias. Os cooperados plantavam 77.761 ha. de soja, 29.421 de milho, 24.596 de trigo e 30.610 de cevada, portanto, 162.388 ha, localizados dentro e fora do distrito (dados do site oficial da Cooperativa).

No distrito há quatro escolas do campo: uma estadual, duas municipais e uma particular. Há várias indústrias, mas as principais são ligadas à Cooperativa Agrária Agroindustrial (maltaria, de trigo, de ração) (ACENDER, 2011). A maior parte da população do distrito realiza atividades relacionadas à produção agropecuária, trabalhando diretamente para a Cooperativa, nas várias instituições ligadas a ela, ou nas fazendas dos cooperados.

O Colégio é conveniado ao Sistema Positivo³ há mais de dez anos, portanto, os materiais didáticos principais para Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio (formação geral) são as apostilas produzidas pela equipe do Positivo para cada bimestre e a capacitação dos educadores é feita por meio de cursos sistemáticos. Para os cursos técnicos, os materiais são preparados pelos educadores.

A gestão do Colégio não acontece por mecanismos apenas internos. Apesar de não explicitar claramente no PPP a gestão de qualidade total, vários elementos presentes apontam para essa opção. Indica-se que há uma visão, uma missão, fala-se em desenvolver lideranças, adota-se a pedagogia de projetos e em várias disciplinas dos cursos técnicos há indicação do trabalho com a qualidade total. Na página 8 do PPP, anuncia-se a gestão democrática e compartilhada como referência, entendendo-se que a escola é da comunidade para atender a comunidade. Isso é fato confirmado no processo histórico de constituição do Colégio, porém essa adjetivação da gestão deve ser compreendida nos limites da gestão de qualidade total e não com base em outras concepções. A gestão democrática e compartilhada, nesse caso, se restringe ao entendimento da gestão 'participativa' no sentido de compreender que todos, de alguma forma, participam do processo de gestão e são responsáveis pelos resultados alcançados.

No depoimento do diretor⁴, ele afirma que há um Programa de qualidade que vem da mantenedora, que o Colégio é uma instituição coligada e que todas as coligadas têm esse Programa implantado. Disse que a direção está diretamente envolvida no Controle de Qualidade. O esquema (apresentado no site oficial da mantenedora) a seguir, indica as coligações.

Figura 23 – Cooperativa Agrária Agroindustrial e instituições coligadas

² A Cooperativa investiu, em 2011, mais de 7 milhões em obras sociais (Colégio Imperatriz, Fapa – pesquisa, Hospital, Fundação Cultural e Apoio aos idosos – para cooperados) (site oficial da Cooperativa).

³ O Sistema Positivo foi criado em 1970, como curso preparatório para o vestibular, depois passou a ser Colégio ofertando Ensino Fundamental e Médio. Nesse processo foi criada a Distribuidora Positivo para fornecer materiais didáticos aos conveniados. Em 1980 já possuía 120 escolas conveniadas, ou seja, atendia a 40 mil educandos. Em 1990 investiu na área de informática e recebeu certificado ISO 9001. Em 1999 criou a Unicenp e passou a oferecer 18 cursos de graduação. O Sistema Positivo é composto de: livro didático integrado; Portal Positivo; assessoria pedagógica e em Gestão escolar; Hábile (sistema de avaliação Positivo). Publica ações das conveniadas e orientações na Revista Atividades e Experiências (dados disponíveis no site oficial do Sistema Positivo).

⁴ Entrevista concedida à Marlene Lucia Siebert Sapelli em 07/12/2012.



A estrutura hierárquica de gestão do Colégio é bem definida e apresenta elementos externos, de mediação e internos. O fato de ter a Cooperativa Agrária Agroindustrial como mantenedora e de aplicar a gestão da qualidade total, amplia a gestão da escola para fora dela. São funções existentes na estrutura interna: diretor, assessora pedagógica, supervisores de áreas (Educação Infantil, Língua Alemã, Técnico em Administração, Técnico em Agropecuária, Técnico em Química), professores, secretária escolar (uma das assistentes de secretaria é responsável pelo controle dos indicadores de qualidade), bibliotecária, auxiliares administrativos e auxiliares de serviços gerais. Há também Grêmios Estudantis (tem por objetivo preparar lideranças para a comunidade, criando a possibilidade de assumir, no futuro, cargos de dirigentes na Cooperativa) e Associação de Pais e Mestres (a participação dos pais é uma das metas mais difíceis de alcançar⁵) que, segundo a assessora pedagógica, está passando por uma reestruturação. E externas: gerente e gestores externos que são acompanhados pela equipe de gerenciamento matricial (da Cooperativa).

Antes de discutirmos a questão da qualidade total aplicada à escola, apresentamos alguns elementos da mesma na empresa para que possamos explicitar melhor a questão e analisá-la com mais propriedade, uma vez que há uma transferência da esfera empresarial para a escolar dos elementos que a constituem e também uma adaptação. Segundo Cordeiro (2004, p. 20)

A Gestão da Qualidade Total ou Total Quality Management (TQM) foi uma prática de gestão bastante popular nas décadas de 1980 e 1990 nos países ocidentais. Os conceitos dessa prática, desenvolvidos inicialmente por autores norte-americanos, como Deming, Juran e Feigenbaum, nas décadas de 1950 e 1960, encontraram no Japão o ambiente perfeito para o seu desenvolvimento durante os anos que se seguiram. No início da década de 1980, o mundo voltava sua atenção para o elevado grau de competitividade alcançado pelas principais indústrias japonesas, cujos produtos chegavam com excelente qualidade e preços relativamente baixos nos principais mercados consumidores do mundo ocidental, passando a constituir uma ameaça para as suas economias.

⁵ Afirmação feita no depoimento da assessora pedagógica em entrevista concedida à Marlene Lucia Siebert Sapelli em 26 de março de 2012.

São princípios da qualidade total: ser um processo evolutivo, é obtida a partir de ações cada vez mais amplas e efetivas, envolver a todos e de cada um são esperados resultados que devem ser bem definidos e conhecidos, requer base técnica e exige competência de quem se propõe a produzi-la, a ação pela qualidade é participativa e compulsória, o cliente é a razão de ser (PALADINI, 2008).

De acordo com Paladini (2008), são características do modelo de gestão da qualidade: todas as áreas/setores devem contribuir efetivamente para que se alcancem os objetivos da instituição; as operações realizadas pelos setores devem ser interativas, as relações entre os mesmos devem ser horizontalizadas, pois cada setor é definido como fornecedor do setor seguinte; a tarefa de cada recurso humano é contribuir para alcançar os objetivos da instituição; o trabalho é estruturado com base nas necessidades dos clientes; o planejamento estratégico deve estar voltado ao mercado, portanto, deve haver preocupação em eliminar problemas e as causas dos mesmos; deve haver prevenção de defeitos; deve haver controle durante todo o processo; quem define a qualidade são os clientes e as informações sobre o comportamento deles estruturam a gestão de qualidade.

Nesse processo o gerente deve ter algumas características: comuns (liderança, oportunidade de motivação, controle da informação, dinamismo, planejamento); desejáveis (competência técnica, visão horizontal da empresa, conhecimento do produto e do processo) e necessárias (relacionamento humano, capacidade de interação e de compreensão do mercado) (PALADINI, 2008).

Segundo Paladini (2008), no processo de implementação da qualidade total, os recursos humanos são um elemento central e o envolvimento dos mesmos deve ser garantido por meio de algumas ações fundamentais: alterações estruturais e comportamentais, treinamento (deve ser planejado e com base na demanda), motivação (disposição intrínseca que decorre da participação, de incentivos promocionais, de obstáculos a superar) e reciprocidade (a empresa exige, mas oferece algo em troca, exige negociação).

O autor que dá sustentação à proposta da Cooperativa é Vicente Falconi Campos, que lidera a equipe técnica do INDG (Instituto de Desenvolvimento Gerencial), que é a empresa que assessoria a Cooperativa na implantação dos processos de Gestão de Qualidade. O autor ratifica a posição de Paladini e acrescenta/reforça alguns elementos. Nas suas obras (CAMPOS, 1992 a; 1992 b; 2002; 2004 e outras), Campos indica a vinculação entre produtividade, qualidade e competitividade. Para o autor, “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente” (CAMPOS, 1992 a, p. 2), portanto, com projeto perfeito, sem defeito, com baixo custo, segurança do cliente, entrega no prazo certo. Produtividade é “produzir cada vez mais com cada vez menos” (Idem, ibidem). Competitividade “é ter maior produtividade” (Idem, p. 6).

Como nos elucida Campos (1992 a), os três elementos mais importantes das organizações são: equipamentos e materiais, procedimentos e ser humano. Para qualificar esses elementos, as empresas precisam de aporte de capital e de conhecimento. O método utilizado no processo de implantação da

Gestão de Qualidade pelo INDG é o PDCA⁶, mundialmente conhecido e amplamente aplicado, como vemos no esquema abaixo⁷.

Figura 24 – Ciclo de gerenciamento



Campos (1992 a) nos mostra que é preciso construir um Planejamento Estratégico, ou seja, definir metas e métodos. Esse planejamento deve ajudar a construir a Gestão de qualidade que deve cobrir os seguintes aspectos: qualidade (características da qualidade do produto/serviço que atenda o cliente); custo; atendimento (prazo, local, quantidade); moral (nível de satisfação de todos envolvidos no sistema) e segurança.

Além do planejamento, faz-se necessário fazer o controle (que envolve análise de processos e padronização), eliminando as causas dos problemas. Para ele, o papel do gerente nesse processo é garantir a padronização e ter domínio tecnológico em sua área (CAMPOS, 1992 b).

Ao entrevistar⁸ o analista de qualidade que coordena a parte de gerenciamento matricial da Cooperativa Agrária Agroindustrial (equipe formada de nove pessoas), pudemos perceber claramente os elementos indicados pelos autores. Há na empresa uma política de gestão integrada, ou seja, todas as unidades vinculadas à Cooperativa, nesse caso também o Colégio Imperatriz, seguem as mesmas orientações para a gestão, ou seja, adotam os mesmos valores. Hoje a Cooperativa tem vários processos de certificação da qualidade: ISO 22000, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 (segurança e saúde ocupacional), ISO 17025 (laboratórios). Um dos primeiros programas implantados foi dos “5S”. A empresa tem quase 1000 funcionários e um Programa (PSR)

⁶ P significa plan; D, do; C, check e A, action.

⁷ Disponível em Fonte: <http://www.indg.com.br/sobreindg/metodopdca.asp>

⁸ Entrevista concedida à Marlene Lucia Siebert Sapelli em 28/03/2012.

para transferir o mesmo gerenciamento de rotina da cooperativa para os cooperados. Segundo ele, para implantar a gestão de qualidade, há um método, ou seja, define-se a visão (onde quer chegar), a missão (como trabalha, o que faz) e os valores (princípios para chegar onde se propôs). No caso do Colégio Imperatriz definiu-se como missão: “promover processos educacionais de formação integral e profissionalizante, diferenciados pela Língua Alemã e pelos valores da mantenedora” e como visão “ser referência em educação no interior do Paraná”. Então, a partir disso, todo trabalho foi orientado e passou-se a construir o PE (planejamento estratégico), revisado todo ano. Após definir a missão, desdobra-se cada macro processo do Colégio. De cada macro processo se esperam resultados e para cada resultado se define um indicador.

De acordo com o depoimento da assistente de secretaria, que é responsável pelo controle dos indicadores de qualidade⁹ (formada em Administração), são exemplos dos mesmos: acompanhar quantos alunos tem média abaixo de 7,0; maior participação dos pais nas reuniões pedagógicas – meta 70%; 0% alunos transferidos durante o ano por motivo pedagógico; laboratório da informática em uso em 40% do tempo e outros. Há indicadores para vários aspectos da gestão: orçamento, notas, frequência em aula e em reuniões, consumo de materiais, gestão de pessoal e outros. Indicadores comuns ficam num painel na sala dos professores e os que não são comuns ficam no sistema com acesso restrito. A responsável coloca os indicadores numa tabela e busca as informações no sistema, que é alimentado por diferentes setores, para verificar se os indicadores foram atingidos. Os resultados são apresentados em gráficos e discutidos.

Segundo a assessora pedagógica¹⁰, o seu papel na gestão de qualidade está relacionado também ao Programa “5S”, no que diz respeito ao cumprimento das metas contratadas. Segundo ela, o educador precisa conhecer a visão, a missão e compreender bem as metas contratadas. O diretor está submetido ao gerente (cargo externo) e à diretoria da Cooperativa, que é a mantenedora.

Por sua vez, o analista entrevistado revela que, mensalmente se avalia se esses indicadores foram atingidos ou não. Se não for atingido, ou seja, se há uma não conformidade, é feita uma reunião de análise crítica e são definidas medidas para corrigir os problemas. Ferramentas de qualidade são usadas para identificar causas, depois se elabora um plano de ação em conjunto com a área e o gestor acompanha. Faz-se uma avaliação bimestral de cada gestor e se faz orientações a ele para a continuidade do trabalho. A gestão matricial está por trás dos gestores. Segundo ele, os funcionários/professores que apresentarem soluções para os problemas são premiados. Há, como percebemos, um processo de planejamento, controle, avaliação e premiação.

Além da equipe do Colégio, há gestores externos (da equipe da Cooperativa) que acompanham o processo. Existe uma qualificação do pessoal envolvido, feita pelos assessores e PPR (Prêmio por produtividade), assim cada funcionário ou professor é contratado para cumprir os indicadores definidos em parceria. Quando um funcionário/professor é admitido passa por um processo de orientação sobre a gestão de qualidade e é informado sobre a realidade do Colégio.

⁹ Entrevista concedida à Marlene Lucia Siebert Sapelli em 28 de março de 2012.

¹⁰ Entrevista concedida à Marlene Lucia Siebert Sapelli em 26 de março de 2012.

Há uma transferência adaptada da gestão de qualidade feita na Cooperativa para o Colégio Imperatriz. Há muita discussão interna para se construir formas adequadas para realizar uma gestão de qualidade. Um dos nomes apresentados por vários autores, inclusive por Paladini (2008) e Ramos (1992), quando se discute a questão da qualidade total, é W. Edwards Deming que listou quatorze pontos para atingir a qualidade. São eles: ter constância de propósito para obter melhoria dos produtos; assumir liderança na mudança; eliminar a necessidade de inspeção para atingir qualidade; acabar com a negociação que tem como base o preço; melhorar sistema de produção e serviço; treinar em serviço; instituir liderança; afastar o medo; derrubar as barreiras entre os departamentos; oferecer zero defeito e novos níveis de produtividade; eliminar a administração por objetivos, por números e metas numéricas; remover as barreiras que roubam do trabalhador o direito de se orgulhar do seu trabalho; instituir programa de educação e aperfeiçoamento; colocar todos em função da transformação da empresa.

Ramos (1992), ao apresentá-los no âmbito da implementação da proposta de qualidade total na escola, indica que, a partir dos quatorze pontos de Deming, fica claro que a escola deve definir com exatidão o que pretende enquanto instituição e não deve desviar-se dos seus objetivos; estará condicionando suas ações para atender às demandas da clientela; deve manter controle do serviço prestado por meio de avaliações constantes do processo; não deve basear as transações (com fornecedores) apenas com base nos preços; deve buscar aperfeiçoamento contínuo; possibilitar treinamento em serviço para tornar os recursos humanos mais comprometidos com os resultados; o diretor deve ter liderança; deve-se afastar o medo das relações entre as pessoas; deve-se afastar barreiras: descentralizar as atividades, desconcentrar o poder; criar mecanismos de comunicação ampla e geral para socializar informações necessárias; garantir que os educandos sejam aprovados com níveis de excelência, não buscando apenas resultados numéricos; fazer com que toda a comunidade se envolva e se responsabilize pela busca de resultados; promover formação continuada, buscando aperfeiçoamento de todo pessoal da escola; envolver todos na discussão e planejamento para a transformação da escola. Percebemos a presença de todos esses elementos na gestão do Colégio.

Ramos (1992) também apresenta para o programa de qualidade total na escola as seguintes dimensões: planejar para mudar (diagnosticar, definir a missão e estratégias, indicar recursos e resultados a serem alcançados); organizar para atuar (definir grupos, montar um comitê de qualidade); agir para transformar (aperfeiçoar os processos e solucionar problemas para alcançar objetivos) e avaliar para melhorar (estabelecer padrões e indicadores de qualidade, elaborar e utilizar instrumentos de controle, introduzir ações corretivas quando necessário).

Outra questão indicada por Ramos (1992) é a necessidade de que o educando seja um sujeito ativo no processo de aprendizagem, daí deduzimos a suposta harmonia entre a implantação do programa de qualidade total na escola e a adoção do construtivismo como referência metodológica. Há de comum entre os dois, a ênfase no individual, na iniciativa e autonomia de cada sujeito,

características necessárias tanto para o ‘aprender a aprender’ do construtivismo como para o auto-gerenciamento e o cumprimento de metas do programa de qualidade total.

Paladini (2008) também entende que uma estratégia para implementar o programa de qualidade total é o Programa “5S”, desenvolvido nos anos 1950, no período pós guerra, no Japão. Como o programa exige mudanças de hábitos, adotou-se a palavra *senso* (de sentir) para caracterizar os comportamentos exigidos, que são: *senso* de utilização (evitar excesso, desperdício e uso inadequado); *senso* de ordenação (organização física da empresa); *senso* de limpeza (conservação dos ambientes de trabalho); *senso* de saúde (conservação da saúde dos recursos humanos da organização); *senso* de autodisciplina (criar autonomia para que não se necessite de controle e fiscalização). Na Cooperativa, esse foi um dos primeiros programas adotados. Na escola também se adota o Programa “5S”, especialmente, no cuidado como patrimônio.

Paro (1999) contribui para compreendermos a aplicação do modelo de gerenciamento da empresa capitalista na escola. Indica o autor que há uma impropriedade nessa aplicação, considerando que os objetivos da empresa capitalista são antagônicos aos da escola e que a matriz ideológica desse processo é o liberalismo econômico. Afirma ele que apesar do discurso insistir na questão da qualidade, a preocupação fundamental é a gerência, portanto, o controle do ‘trabalho alheio’ e um processo de auto-gerenciamento dos trabalhadores, mas não de auto-gestão. Mesmo assim, entende ele, que o mando continua vindo de cima e o interesse a ser perseguido continua sendo o do capital.

Considerações finais

A transferência dos princípios de gestão de qualidade total impõe à escola uma racionalidade que não lhe é própria, mas do mercado. Impõe aos trabalhadores assumir metas pré-estabelecidas nesse caso, por empresários, que se distanciam do processo de formação humana na perspectiva de emancipação, mas que se colam aos imperativos do mercado – competitividade, produtividade, eficiência – que dão sustentação à educação capitalista. Isso tem íntima ligação com a visão funcionalista de educação, expressa por Durkheim, segundo a qual a escola precisa treinar e qualificar bem os sujeitos para que contribuam significativamente para o funcionamento do organismo social. Nesse sentido, a organização da gestão da escola tem papel central, pois é também a organização dos processos que serão realizados com esse objetivo, e estes devem ser realizados com eficiência, precisão e racionalidade.

Essas análises não podem ser dissociadas do contexto da luta de classes, exigindo que consideremos que a *“escola é um local de luta, a arena em que se defrontam forças contraditórias...[...] a luta pela escola nunca pode ser separada das lutas sociais no seu conjunto, da luta de classes [...]”*, portanto, a organização da escola pela via da gestão de qualidade total não é algo desinteressado, mas, um processo que coloca a escola a serviço dos interesses da classe dominante.

A educação, como tarefa imediata, segundo Mészáros (2005), não pode ser separada das estruturas estratégicas globais que precisam ser sua orientação, portanto, nossa tarefa como educadores é contribuir para uma transformação ampla na perspectiva da emancipação humana. Se colocamos o processo educativo a serviço de qualificar a força-de-trabalho para o mercado, para a reprodução do capital, estamos tornando a educação mediação de segunda ordem, portanto, processo de alienação e não de emancipação humana. Se por outro lado, colocamos o processo educativo a serviço da formação humana, na perspectiva do desenvolvimento unilateral, do conhecimento crítico da realidade, do exercício de práticas coletivas, talvez possamos contribuir para um processo de emancipação humana, pelo menos parcial, uma vez que entendemos que está fora do alcance da escola realizar a emancipação plena, que só se dará com o fim da sociedade de classes, com uma profunda mudança societária

Referências

- ACENDER. **Inventário de Entre Rios**. (Fornecido por Marcio de Sequeira)(mimeo).
- CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.19-33, jan./jun. 2004
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle de qualidade total (no estilo japonês)**. 6 ed. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992 a.
- _____. **Qualidade total – padronização de empresas**. 2 ed. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, 1992 b
- _____. **Gerenciamento pelas diretrizes (hoshin Kanri)**. Belo Horizonte, MG: Desenvolvimento Gerencial, 2002.
- _____. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8 ed. Belo Horizonte, INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão de qualidade: teoria e prática**. 2 ed. 5 reimp. São Paulo: Atlas, 2008.
- PARO, Vitor Henrique. Parem de preparar para o trabalho!!! Reflexões acerca dos efeitos do neoliberalismo sobre a gestão e o papel da escola básica. In: FERRETTI, Celso J.; SILVA JÚNIOR, João dos Reis e OLIVEIRA, Maria Rita N. S. **Trabalho, formação e currículo: para onde vai a escola?** São Paulo: Xamã, 1999.
- RAMOS, Cosete. **Excelência na educação**. A escola de qualidade total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.