

UNIVERSIDADE PAULISTA

**ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES
PARTICULARES DE ENSINO BÁSICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

VALMIR PASSARELLI

SÃO PAULO

2022

UNIVERSIDADE PAULISTA

**ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES
PARTICULARES DE ENSINO BÁSICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

Área de Concentração: Gestão de Sistemas de Operação.

Linha de pesquisa: Redes de Empresas e Planejamento de Produção.

Projeto de Pesquisa: Melhoria Contínua da Qualidade e Produtividade.

VALMIR PASSARELLI

SÃO PAULO

2022

Passarelli, Valmir.

Análise da gestão da qualidade nas instituições particulares de ensino básico / Valmir Passarelli. - 2022.

118 f. : il.

Dissertação de Mestrado Apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, São Paulo, 2022.

Área de concentração: Gestão de Sistemas de Operação.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto.

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Márcia Terra da Silva

1. Escolas particulares de ensino básico. 2. Gestão da qualidade. 3. ISO 21001:2018. 4. ABNT NBR 15419. I. Costa Neto, Pedro Luiz de Oliveira (orientador). II. Silva, Márcia Terra da (coorientadora) III. Título.

VALMIR PASSARELLI

**ANÁLISE DA GESTÃO DA QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES
PARTICULARES DE ENSINO BÁSICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto
Orientador / Universidade Paulista

Prof.^a. Dra. Márcia Terra da Silva
Coorientador / Universidade Paulista

Prof. Dr. Marcos de Oliveira Moraes
Universidade Estácio de Sá

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha amada esposa Toninha, pela paciência e apoio durante este período, e aos meus filhos, Vinicius e Fernanda, por sempre me incentivarem a seguir em frente com este propósito.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto, pelo acolhimento, e significativas orientações nesta caminhada.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Engenharia de Produção, pela oportunidade de aprendizagem.

Aos colegas de turma 2020/2022 e a todos os colegas e participantes da Oficina de Projetos e Artigos.

EPÍGRAFE

*“Quando a educação
não é libertadora, o sonho do
oprimido é ser o opressor”
(Paulo Freire)*

RESUMO

A escola particular de ensino básico está inserida em um ambiente de profunda competição e, para tanto, precisa desenvolver ferramentas de gestão para transitar nessa competição. Elas são concessões do poder público e por ele supervisionadas. Uma ferramenta para a introdução de um sistema de gestão da qualidade válida para empresas e instituições em geral, de produção de bens ou de serviços, é dada pelas séries de normas ISO 9000, existentes há cerca de 30 anos instituídas pela *ISO-International Organization for Standardization*. Mais recentemente, voltadas especificamente para ambientes educacionais, surgiram no Brasil a ABNT NBR 15419:2006, editada pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, e a ISO 21001:2018, adotadas no Brasil em 2020 como ABNT NBR ISO 21001:2020. Estas duas normas específicas são objeto de foco da presente dissertação, que busca avaliar a problemática de sua implantação em escolas particulares brasileiras de ensino básico, verificando como elas podem contribuir para o aumento da competitividade dessas escolas e qual a motivação das escolas particulares para terem um sistema de gestão. Para alcançar tais objetivos, o trabalho foi realizado em duas etapas: a primeira exploratória do assunto por meio de revisão da literatura e a segunda pela elaboração de três artigos a respeito do tema. O primeiro artigo apresenta as diretrizes da norma ABNT NBR 15419 e como ela pode contribuir para o aumento da competitividade das escolas particulares de ensino básico. O segundo tem como objetivo explorar e avaliar a adequação da norma ABNT NBR ISO 21001:2020 para utilização como ferramenta de gestão nas escolas privadas de educação básica no Brasil. No terceiro artigo é feita uma pesquisa tipo *survey* para avaliar a motivação que teriam as escolas para implantar a norma ABNT NBR ISO 21001:2020 visando contar com sistema de gestão para melhorar os resultados da instituição de ensino. Os resultados mostram serem ainda bastante incipientes o conhecimento e a motivação para implantar as citadas normas, havendo a necessidade de se trabalhar intensamente no sentido de convencimento dessas instituições a respeito da validade e importância dessa possibilidade.

Palavras-chave: Escolas Particulares de Ensino Básico; Gestão da Qualidade; ABNT NBR ISO 21001: 2020; ABNT NBR 15419.

ABSTRACT

The private elementary school is inserted in an environment of deep competition and, for this, it needs to develop management tools to pass through this competition. They are concessions from the public authorities and are supervised by them. A tool for the introduction of a quality management system valid for companies and institutions in general, for the production of goods or services, is given by the series of ISO 9000 standards, in existence for about 30 years and instituted by ISO-International Organization for Standardization. More recently, aimed specifically at educational environments, ABNT NBR 15419:2006, edited by ABNT - Brazilian Association of Technical Standards, and ISO 21001:2018, adopted in Brazil in 2020 as ABNT NBR ISO 21001:2020, have emerged in Brazil. These two specific standards are the focus of this dissertation, which seeks to evaluate the problematic of their implementation in Brazilian private basic education schools, verifying how they can contribute to the increase of competitiveness of these schools and what is the motivation of private schools to have a management system. To achieve these objectives, the work was carried out in two stages: the first was exploratory, by means of a literature review, and the second was the preparation of three articles on the subject. The first article presents the guidelines of the ABNT NBR 15419 standard and how it can contribute to increasing the competitiveness of private basic education schools. The second article aims to explore and evaluate the suitability of the ABNT NBR ISO 21001:2020 standard for use as a management tool in private basic education schools in Brazil. The third article is a survey research to assess the motivation of schools to implement the ABNT NBR ISO 21001:2020 standard in order to have a management system to improve the results of the educational institution. The results show that the knowledge and motivation to implement the mentioned standards are still quite incipient, and there is a need to work intensively to convince these institutions about the validity and importance of this possibility.

Key-words: Private Elementary Schools; Quality Management; ABNT NBR ISO 21001:2020; ABNT NBR 15419.

UTILIDADES

As escolas particulares de ensino básico enfrentam grandes desafios. De modo geral, o mercado educacional do século XXI passa por mudanças significativas; a concorrência está cada vez mais acirrada e os avanços da tecnologia chegam para alterar a educação. Há grandes transformações na sociedade e o Brasil enfrenta uma crise sanitária severa com desdobramentos na economia e na política.

A inadimplência escolar é uma questão que afeta as instituições de ensino, e com o cenário econômico do país, a situação, inevitavelmente, se agrava. Assim, as escolas particulares precisam apresentar soluções diferenciadas aos responsáveis financeiros de seus alunos para evitar a intensificação do problema.

A falta de motivação por parte do corpo docente também é desafiadora para as escolas particulares. O papel desses profissionais é primordial em uma empresa educacional e é preciso garantir o seu bem-estar para que esse fator não impacte negativamente nos resultados da instituição. O objetivo de toda escola, além de oferecer um ensino de qualidade, é fidelizar os alunos e captar novos clientes para sobreviver.

Adotar um Sistema de Gestão, conforme a ISO 21001, vem ao encontro das organizações como um caminho para se atingir a excelência em todos os seus aspectos, não somente aqueles relacionados às questões de ordem econômica, mas, também os ambientais e de responsabilidade social.

Neste contexto, os maiores benefícios e principais retornos obtidos com a adoção dos princípios do Sistema de Gestão para Organizações Educacionais são a satisfação dos alunos, colaboradores, demais partes interessadas e os resultados organizacionais positivos. Pode-se, também, alcançar reconhecimentos oficiais, como a conquista do certificado internacional ISO 21001.

A implantação da ISO 21001 visa proporcionar um melhor serviço educacional, com base na avaliação do grau em que são atendidas as exigências dos alunos, de seus familiares, professores, do mercado de trabalho e da sociedade em geral. Para isso, o sistema de gestão da organização educacional inclui todos os processos, pessoas e formas de ação necessárias para alcançar serviços e produtos educacionais de qualidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos de desenvolvimento sustentável	14
Figura 2 – Tipologia de serviços.....	26
Figura 3 – Atividades da linha de frente e retaguarda	28
Figura 4 – Tipologia de serviços e as atividades da linha de frente e retaguarda	28
Figura 5 – Cadeia de valor para serviços	29
Figura 6 – Fluxo de atividade para operação de serviço	29
Figura 7 – Comparativo funções administrativas.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura do trabalho	20
Quadro 2 – Etapas da educação básica	22
Quadro 3 – Abordagens da qualidade.....	24
Quadro 4 – Dimensões da qualidade de produtos	24
Quadro 5 – Características dos bens e serviços	26
Quadro 6 – Dimensões da qualidade em serviços	31
Quadro 7 – Visão de autores.....	39
Quadro 8 – Visão de organizações multilaterais e leis.....	40
Quadro 9 – Normas referentes a sistemas de gestão	45
Quadro 10 – Normas da série ISO 9000	45
Quadro 11 – Funções da administração	50
Quadro 12 – Artigos desenvolvidos para a dissertação	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.

ASQ - Sociedade Americana de Qualidade.

ASQC - Sociedade Americana de Controle de Qualidade.

BS 5750 – Norma Britânica.

CAAE - Certificado de Apresentação para Apreciação Ética.

CB – Comitê Brasileiro.

CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina.

CSA Z299 – Norma Canadense

ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes.

ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio.

ESG – European Standards and Guidelines

FUNADESP - Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular.

GQT – Gestão da Qualidade Total.

HLS - High Level Structure

IEC – Informação, Educação e Comunicação.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas.

ISO - International Organization for Standardization.

IWA – International Workshop Agreement.

LDB – Lei de Diretrizes e Bases.

MEC – Ministério da Educação e Cultura.

NBR 15419:2006 – Norma Técnica.

NETLOG 2021 - International Conference on Network Enterprises & Logistics Management.

OCC - Organismo Credenciado de Certificação.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

ONU – Organização das Nações Unidas.

PC 288 - Project Committee

PDCA - Plan-Do-Check-Act

PISA – Programme for International Student Assessment

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SGOE – Sistema de Gestão para Organizações Educacionais

UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Justificativa	17
1.2	Objetivo Geral	18
1.2.1	Objetivos Específicos	19
1.3	Estrutura do Trabalho	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Escola de Educação Básica	21
2.2	Conceito de Qualidade	23
2.3	Conceito de Qualidade de Serviços	25
2.4	Qualidade na Educação	31
2.5	Sistema de Gestão da Qualidade	40
2.5.1	Norma ISO e sua Evolução	44
2.5.2	Norma ISO para a Educação	47
2.6	Administração Escolar x Administração Empresarial	49
3	METODOLOGIA	55
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	57
4.1	Artigo 1: A Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Ensino Básico	57
4.2	Artigo 2: Utilização da norma ABNT NBR 21001:2020 como ferramenta de gestão nas escolas de educação básica privada	57
4.3	Artigo 3: Avaliar a Motivação das Escolas Particulares para terem um Sistema de Gestão conforme a norma ABNT NBR ISO 21001	59
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
5.1	Conclusão	61
5.2	Limitação da Presente Pesquisa	62
5.3	Sugestões de Trabalhos Futuros	62
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE A	71
	APÊNDICE B	83
	APÊNDICE C	97
	APÊNDICE D	112
	APÊNDICE E	114

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo principal estudar a problemática da utilização da norma ISO 21001 - Sistema de Gestão para Organizações Educacionais (SGOE) em escolas privadas de ensino básico no Brasil. É fator motivador para essa pesquisa e fato conhecido de que a administração de boa parte das escolas particulares ainda é primária, algumas nem sequer sabem seus custos reais.

A norma ISO 21001 foi publicada pela *International Organization for Standardization* (ISO) em maio de 2018 e aborda requisitos com orientação de uso para implementação de um Sistema de Gestão para Organizações Educacionais (SGOE). É uma norma que está alinhada com a norma ISO 9001, que estabelece os requisitos para um sistema de gestão voltado às organizações educacionais a fim de suportar a demonstração da sua capacidade de desenvolver competências por meio de ensino-aprendizagem ou pesquisa, com o objetivo de aumentar a satisfação dos alunos e demais partes interessadas no processo educativo (SANTOS; AMON, 2021).

Diante dessa realidade, torna-se necessário investigar e compreender, quais as possíveis dificuldades dos mantenedores em administrar com eficiência a instituição particular de ensino básico. Assim, é objetivo deste trabalho reconhecer a importância da gestão da qualidade no ambiente de instituições de ensino e, desse modo, contribuir para a compreensão do sistema de gestão da qualidade por parte dos mantenedores.

Realizar o presente trabalho de pesquisa revelou-se muito interessante, pois trouxe uma visão enriquecedora e com aspectos de significação diferenciados. Qual foi a perspectiva inicial? Que diferenças existem entre o ponto de partida e o ponto de chegada? São perguntas que animaram o autor a se dedicar ao presente trabalho. O tema educação é muito desafiador e de grande complexidade e responsabilidade; educadores e especialistas no assunto se manifestam a nível Brasil e mundo, ou seja, a educação envolve uma grande gama de conhecimentos.

A qualidade da educação costuma ser comentada na mídia, nas redes sociais, nas votações políticas, em uma conversa informal entre pessoas, no Congresso com especialistas, principalmente em época de eleições, mas também dentro das escolas. Todo início de ano letivo, os pais precisam efetuar a matrícula ou rematrícula de seus filhos e tendem a escolher as escolas de acordo com suas estratégias de reprodução

social, as frações mais ricas em capital cultural, tendem a privilegiar os estabelecimentos que se destacam pela excelência acadêmica, ao passo que as camadas mais equipadas com o capital econômico, priorizam o perfil social. Há também segmentos, que priorizam escolas que estimulam o empreendedorismo e a vinculação religiosa.

Isso se deve ao fato do tema educação ser de tamanha relevância para o desenvolvimento, no sentido amplo da palavra, de uma nação. A educação é a principal forma de garantir pleno desenvolvimento do indivíduo, prepará-lo para o exercício da cidadania e qualificá-lo para o mercado de trabalho; dessa forma a educação visa cumprir seu papel fundamental de transformar pessoas.

Conforme Shiroma e Zanardini (2020), a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas – ONU é um conjunto de objetivos e medidas elaborado e publicado na conferência de 2016 daquela entidade, que reconhece a educação como determinante e essencial para o sucesso de todos os objetivos de desenvolvimento sustentável. A educação faz parte do objetivo de número 4, conforme Figura 1: “Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos”. A educação está incluída, ainda, em objetivos de saúde, crescimento e emprego, consumo sustentável e produção, bem como de mudança climática.

Figura 1 – Objetivos de desenvolvimento sustentável



Fonte: Secretariado Geral das Nações Unidas (2015).

As escolas particulares de educação básica estão inseridas na estrutura do sistema educacional brasileiro, que é regido por dois documentos principais: a lei de Diretrizes e Bases da Educação, lei de número 9.394 de 1996, conhecida popularmente como LDB (BRASIL, 1996), e as diretrizes gerais da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). A LDB define que existem duas categorias de ensino: a educação básica e a educação superior, sendo que a educação básica tem caráter obrigatório, ou seja, é dever dos pais ou responsáveis, que as crianças e adolescentes, concluam a educação básica, assim como é dever do Estado oferecer essa educação.

A Constituição Federal de 1988, no inciso III do artigo 206, estabelece como princípio da educação escolar o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e a coexistência de instituições públicas e privadas de ensino. Outro princípio que deve orientar as escolas públicas, não aplicável às privadas, é a gestão democrática, conforme redação final do inciso VI, do artigo 206, da Constituição de 1988. É estabelecido pela Constituição que as escolas privadas se subdividem em lucrativas e não lucrativas (BRASIL, 1988, Art. 206).

A educação básica compreende três etapas: a educação infantil, para crianças com até cinco anos, o ensino fundamental, para alunos a partir de seis anos e com duração de nove anos, e o ensino médio, com duração de três anos (BRASIL, 1996).

Este estudo situa a escola como local de produção da educação básica. A presente dissertação aborda a gestão escolar, entendida como a responsabilidade dos mantenedores da escola e sua equipe, dentro do plano de ação da escola. Diferencia-se da gestão educacional, que tem a ver com as responsabilidades dos governos e se expressa nas organizações dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal.

Segundo o censo escolar de 2021, a educação privada no Brasil representa 22,73% do total das escolas no país, com um total de 8.136.345 alunos matriculados, em sua grande maioria no formato de empresas familiares, que criam um mercado muito pulverizado, sem forte concentração de capital. As escolas privadas localizam-se, em 99% dos casos, nas zonas urbanas das cidades (BRASIL, 2021).

As escolas privadas são estabelecimentos de ensino pertencentes a entidades do setor privado ou cooperativo, nos quais a propriedade e a gestão são de responsabilidades do proprietário, denominado mantenedor, responsável pela instituição de ensino, que garante o seu funcionamento, disponibilizando recursos,

financeiros ou não, para a infraestrutura, manutenção, avaliação e desenvolvimento da pedagogia aplicada. As escolas privadas são concessões do poder público e por ele supervisionadas.

É necessário realizar a distinção entre escola pública e escola privada na dimensão educação, pois a grande preocupação da escola privada não se refere à educação em todas as suas dimensões, e sim da educação focada em atender as expectativas dos pais, com o acesso ao ensino superior e, conseqüentemente, conquistar uma posição no mercado de trabalho. A grande preocupação do mantenedor da escola privada é com a sobrevivência de seu negócio, mediante a geração de lucro (EVANGELISTA *et al.*, 2021).

A competição pelo mercado é uma constante vivida por essas organizações. Neste cenário, exige-se cada vez mais a busca por diferenciais competitivos com o objetivo de permanecer no mercado e ou ampliar sua participação. No mercado de educação básica não é diferente. Uma parcela deste mercado, chamado de mercado *premium* (escolas de alto padrão), cujo público-alvo são as frações mais altas da sociedade, com mensalidades em torno de R\$4.000,00. Muitas dessas escolas hoje são controladas por grandes grupos financeiros e possuem gestão profissional (DE SOUZA, 2021).

A pandemia do novo corona vírus teve um impacto nocivo para o setor, que já vinha com problemas desde a recessão de 2014. Houve aumento da inadimplência e redução de receita por conta dos descontos oferecidos aos pais que perderam emprego ou renda. Além disso, mais necessidade de investimentos em tecnologia, em razão das aulas *on-line*, deixaram muitos estabelecimentos fragilizados financeiramente, quadro que favorece a chegada de fundos de investimentos ou grupos com recursos financeiros, para adquirirem escolas (DOS SANTOS BAIÃO; DOS SANTOS, 2022).

Neste contexto, a qualidade da educação é um tema que ganha os noticiários de todo o país, onde vários especialistas a discutem. A palavra qualidade está em moda, desde as declarações de organismos internacionais até as conversas informais. O tema é importante, mas nada indica que haja uma compreensão de todos.

Na pesquisa sobre administração escolar, a maioria dos trabalhos encontrados na literatura está relacionada à escola pública de ensino básico. Isso faz sentido, pois, a participação da quantidade de escolas e número de matrículas na rede pública é muito superior aos da rede privada. Este trabalho delimita-se às organizações de

ensino privado, que são mantidas e administradas por pessoa física ou jurídica de direito privado, que é o foco desse estudo.

1.1 Justificativa

O setor de ensino básico particular tem uma grande responsabilidade com a educação brasileira, pois, segundo os dados do Censo Escolar publicados anualmente pela Diretoria de Estatísticas Educacionais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, a rede privada de ensino básico, em 2021, contava com 40.542 instituições de ensino (BRASIL, 2021). O número de matrículas nestes estabelecimentos urbanos privados de ensino básico era de 8,1 milhões na ocasião, portanto, muito expressivo e essas instituições necessitam de uma administração eficaz.

O cenário educacional brasileiro vem passando por algumas transformações importantes. A escolha do tema deve-se primeiramente, às dificuldades que os mantenedores enfrentam, para realização de uma boa administração, focada em resultados práticos, visando contribuir para um melhor conhecimento da questão.

Os mantenedores devem ter a compreensão de que a escola particular é uma empresa e, portanto, deve ser administrada também pelas regras de mercado, com os mesmos desafios das empresas de outros setores, ou seja, do sistema capitalista; entretanto, esta lógica não é muito clara para a maioria dos proprietários de escolas.

Na experiência do autor, como consultor organizacional com foco no mercado de educação básica, veem-se muitos mantenedores, à frente da gestão das suas escolas, com muita dificuldade de entendimento e implantação das diversas práticas e ferramentas de gestão disponíveis no mercado.

Certamente, existem algumas particularidades na dinâmica da administração de uma escola, que a diferenciam de outros setores. A prestação de serviço é contínua - durante o período de um ano a escola presta serviços ao mesmo grupo de clientes.

Uma expressiva parcela dos donos de escolas são educadores, o foco principal de suas ações está relacionado ao pedagógico (BRASIL, 2021). Fazendo uma analogia com a empresa, seria a área de produção. O lucro e o resultado do trabalho da escola são deixados para segundo plano. Os modelos de avaliação interna são muito raros e os processos internos, quanto existem, não são bem definidos e adequados.

A crise da Covid-19 transformou o andamento da gestão das escolas particulares no Brasil e no mundo. Diante da pandemia, as instituições de ensino foram obrigadas a paralisar suas atividades presenciais por tempo indeterminado, as escolas tiveram que buscar adaptar-se às mudanças o quanto antes, como forma de manter o seu funcionamento e continuar prestando um bom atendimento aos pais e alunos. Muitas tiveram grandes dificuldades de tomada de decisão em vários aspectos da gestão, como, por exemplo: descontos nas mensalidades; estruturar um gabinete de crise; cancelamento das atividades extras; utilização do Pronampe (financiamento para empresas) e suspensão de contrato dos colaboradores (DOS SANTOS BAIÃO; DOS SANTOS, 2022).

A escola particular de ensino básico está inserida em um ambiente de profunda competição e, para tanto, precisa desenvolver ferramentas de gestão para transitar nessa competição.

A situação vivida na pandemia, tornou-se um dos maiores desafios para os gestores e é difícil prever as consequências reais e o que ainda será desencadeado com o fechamento das escolas ao longo deste período. Mesmo assim, é muito importante que a gestão financeira, seja considerada e muito bem planejada, permitindo que a instituição de ensino evite desperdícios, reduza custos, evite a inadimplência e garanta todos os pagamentos. Assim será possível detalhar as finanças do colégio com precisão e sistematização, e usar as informações para elaborar um planejamento pós-crise baseado na realidade atual.

Diante do quadro exposto acima, a certificação da norma ISO 21001, voltada para a gestão de organizações de ensino, pode transformar profundamente o modo de gerenciar as escolas particulares de ensino básico.

De ordem pessoal, destaco meu trabalho como consultor organizacional em dezenas de escolas particulares de ensino básico, distribuídas em todas as regiões do Brasil. A escolha deste tema se deve ao desafio de conhecer e compreender melhor o cotidiano do ambiente organizacional dessas instituições e, proporcionar melhorias em sua gestão.

1.2 Objetivo Geral

Estudar a problemática da utilização das normas ABNT NBR 15419 e ABNT NBR ISO 21001 para implantação de Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ em

escolas particulares do ensino básico, visando contribuir para um melhor conhecimento de gestão.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Apresentar as principais diretrizes da norma ABNT NBR 15419 e como ela pode contribuir para o aumento da competitividade das escolas particulares de ensino básico.
- Explorar e avaliar a adequação da norma ABNT NBR ISO 21001:2020 para utilização como ferramenta de gestão nas escolas privadas de educação básica no Brasil.
- Avaliar a motivação das escolas particulares para terem um SGQ.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, da seguinte forma:

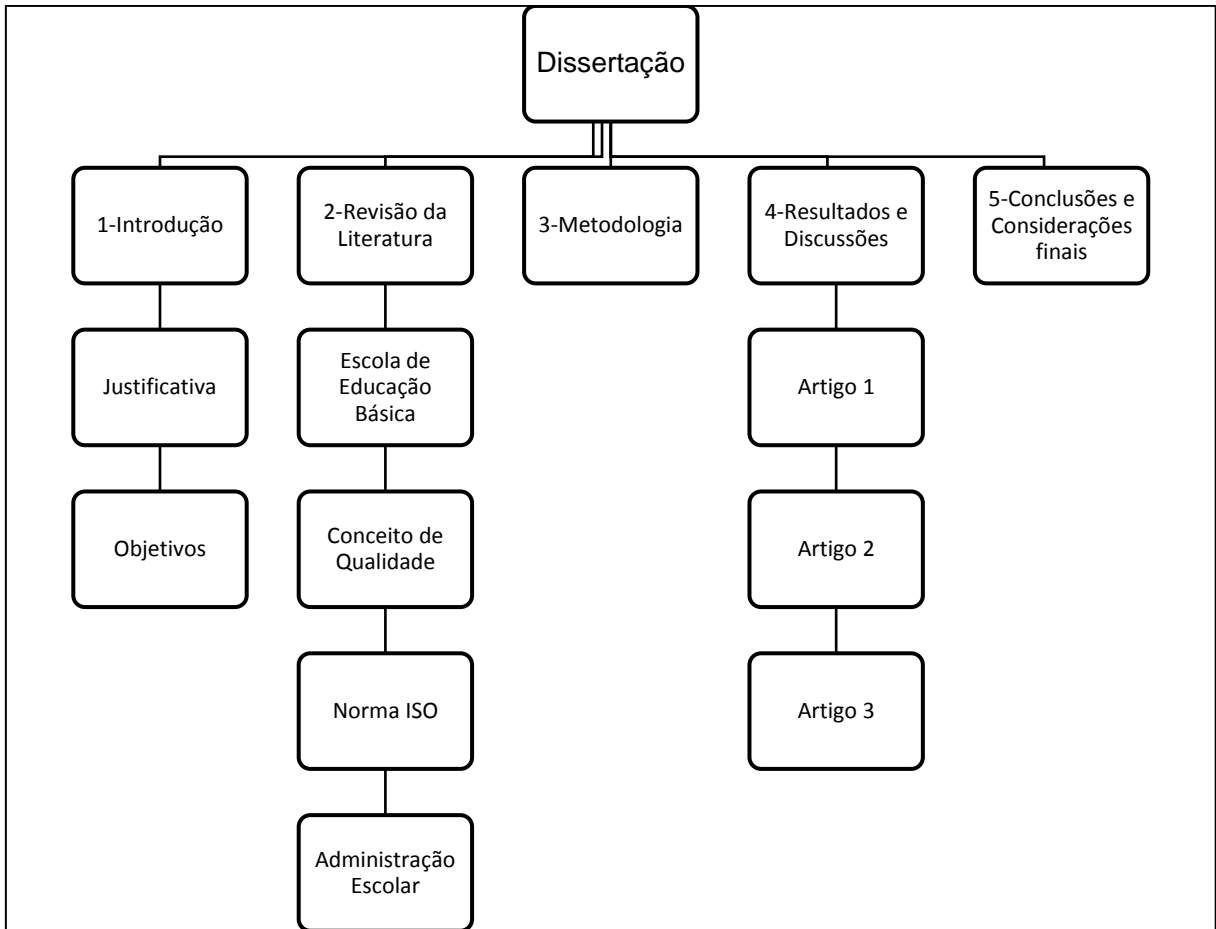
O capítulo 1 - Apresenta a introdução, a justificativa e os objetivos (geral e específicos).

No capítulo 2, são apresentados os referenciais teóricos do trabalho, que deram embasamento à pesquisa desenvolvida. Aborda os aspectos relacionados à gestão e à qualidade em serviços de educação. Apresenta as normas de gestão ABNT NBR 15419 e sua substituta ABNT NBR 21001. Situa o leitor, através de um panorama da escola de educação básica no Brasil, pública e privada e por último, promove através do pensamento de vários autores, o embate sobre Administração Escolar.

No capítulo 3 especifica-se o método utilizado (delimitação e projeto da pesquisa, coleta e análise de dados das etapas exploratória e descritiva).

No capítulo 4 são apresentados os resultados e discussões no formato de três artigos. Dois aprovados e publicados em Congresso, e um aguardando submissão. Finalmente, o capítulo 5 apresenta as conclusões e considerações finais do trabalho, bem como suas limitações e recomendações para trabalhos futuros, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Estrutura do trabalho



Fonte: Autor (2022).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta um levantamento de conceitos e informações referentes às escolas de educação básica, conceito de qualidade, qualidade de serviços, sistema de gestão da qualidade, qualidade na educação e sua gestão. Os assuntos apresentados a seguir foram considerados relevantes para suportar a presente dissertação.

2.1 Escola de Educação Básica

Ao longo de quase quatro séculos da história da educação brasileira, as instituições escolares constituíram um fenômeno restrito a pequenos grupos, somente a partir da década de 1930 se deu um crescimento acelerado (SAVIANI, 2004).

Nos anos 30 surge a Escola Nova, através do “Manifesto dos Pioneiros da Educação”, movimento este que se opunha, principalmente, à educação bancária e privada, na qual o aluno é obrigado a decorar uma enorme quantidade de conteúdo, sem que estes tenham significados (LIOTI, 2020). Foi uma geração de educadores de caráter liberal, com destaque para Anísio Teixeira, que se empenhavam na luta por um ensino público de qualidade e laico, em oposição ao ensino privado. Foi a época de grandes conflitos entre privatistas e publicistas.

Segundo Cunha (2013), a participação da escola privada na educação brasileira aconteceu de forma contínua até os dias de hoje, confirmando uma importante contribuição à formação e ao desenvolvimento da sociedade brasileira.

A educação brasileira é contemplada na Constituição Federal de 1988 com o título VII da Ordem Social, capítulo III, seção I, por meio dos artigos 205 ao 214 (BRASIL, 1988). Em seu artigo 205, estabelece: “A educação, direito de todos e dever do estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

A Lei de nº 9.394, editada no ano de 1996, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, conhecida como LDB, tem grande importância na educação, pois é a legislação que regulamenta a educação básica, pública e privada. Sua função é estabelecer as diretrizes e bases da educação nacional e foi criada para garantir o

direito a toda a população de ter acesso à educação gratuita e de qualidade (BRASIL, 1996).

A educação básica compreende a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio. Tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum, indispensável para o exercício da cidadania, oferecendo-lhe meios para a construção da trajetória do cidadão socialmente produtivo e para a conquista da qualidade da sua vida coletiva (BRASIL, 1996).

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), o Estado libera o ensino na iniciativa privada, desde que sejam atendidas as condições estabelecidas na legislação, condições essas que serão tratadas mais adiante.

Alves (2009) afirma que, são claros e evidentes os benefícios que representa, para a educação nacional e para o país, o princípio democrático da liberdade de ensino e da livre iniciativa na educação. A educação privada sempre contribuiu para a educação nacional, ao propor uma educação humanista e centrada no cidadão desde a época colonial.

Segundo a LDB 9.394/96, a educação brasileira é dividida em dois níveis: a educação básica e o ensino superior. Esta pesquisa limita-se à educação básica. O Quadro 2 ilustra as etapas da educação básica.

Quadro 2 – Etapas da educação básica

Etapa	Duração	Idade
Educação Infantil	Creche 3 anos	0 a 3 anos
	Pré-escola 2 anos	4 a 5 anos
Ensino Fundamental	9 anos	6 aos 14 anos
Ensino Médio	3 anos	15 aos 17 anos

Fonte: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996).

A Educação Infantil é a primeira etapa da educação básica; tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até cinco anos. Para crianças de 4 e 5 anos, essa etapa é obrigatória (BRASIL, 1996).

O Ensino Fundamental tem duração de 9 anos e é dividido em duas fases, Anos Iniciais e Anos Finais; iniciando-se aos seis anos de idade, terá por objetivo a formação básica do cidadão (BRASIL, 1996).

O Ensino Médio é a etapa final da educação básica, com duração mínima de 3 anos, e uma de suas finalidades é a preparação básica para o trabalho e a cidadania

do educando (BRASIL, 1996). Recentemente, esta etapa passou por um processo de reestruturação mais alinhado com as necessidades sociais e dos estudantes.

A Constituição Federal em vigor, é chamada de “Constituição Cidadã” (FERREIRA, 2016), porque garantiu direitos até então marginalizados, como para pessoas com deficiência. Assim sendo, a educação básica deve ser inclusiva, para atender alunos com necessidades especiais, por meio da educação especial. Desse modo, a norma ISO 21.001, objeto da presente pesquisa, estabelece requisitos adicionais para suportar essa demanda.

2.2 Conceito de Qualidade

Qualidade é um conceito histórico (DOURADO; OLIVEIRA, 2009), ou seja, sofre alterações no tempo e no espaço. Conforme Cury (2010), para o senso comum qualidade é um conjunto de atributos que confere valor superior a um bem, a um serviço ou a um sujeito. Diz respeito a uma propriedade ou característica que lhe é inerente, segundo a qual esse bem, serviço ou sujeito tem destaque superior aos seus semelhantes. O termo qualidade tem a propriedade de apresentar vários sentidos, pode-se considerar qualidade como um termo polissêmico (CURY, 2010), que é um conceito da área da linguística com origem no termo grego poiótes, que significa um título definidor de uma categorização ou classificação, com suas múltiplas significações.

Segundo o dicionário de Aurélio Buarque de Holanda, em seu sentido genérico, qualidade é definida como propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza; assim, a qualidade seria uma propriedade inerente ao sujeito, produto ou serviço (FERREIRA, 1988).

Conceituar qualidade requer analisar a origem do termo e como diferentes pensadores interpretam seu significado, dependendo do contexto histórico em que ela se insere.

Na dimensão filosófica, Aristóteles a definiu, conforme Cury (2010), como um modo de ser do sujeito, acompanhado de um modo de ação, afetando o modo de ser e agir. Demo (2007) destaca que a qualidade verdadeira só tem ação humana, pois é um produto humano no sentido de construção e participação, sendo condicionada pela quantidade. Na mesma linha de raciocínio, Cury (2010) relaciona qualidade com certa

quantidade capaz de ser mensurada e sua realidade distinta sofre ação humana, modificando-a.

Para Grant, Shani e Krishnan (1994), qualidade é uma forma de perfeição que possui valor intrínseco. Os citados autores, comparam um produto ou serviço de qualidade à busca do homem pela perfeição.

Julga-se interessante mencionar a definição de qualidade citada por Costa Neto e Canuto (2010, p. 163):

Qualidade é o somatório de todas as características e propriedades dos bens e serviços oferecidos que satisfaçam as necessidades razoáveis dos clientes, juntamente com o conjunto de situações envolvidas na obtenção e no uso destes produtos que favoreçam uma existência saudável e autenticamente humana a todos que são afetados (CERQUINHO, 1994).

Concebe-se, pois, que o conceito de qualidade é polêmico. Os próprios gurus modernos da qualidade (Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, dentre outros) tinham divergências a respeito. Coube a David Garvin estabelecer cinco abordagens para esse conceito, que têm sido em geral aceitas pela abrangência que assumem. Essas cinco abordagens são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Abordagens da qualidade

Abordagem	Definição
Transcendental	Sinônimo de excelência inata
Manufatura	Atender as especificações do projeto
Usuário	Adequação às especificações do consumidor
Produto	Características do produto para satisfazer o consumidor
Valor	Definido em termos de custos e preço do produto

Fonte: Berssaneti e Bouer (2013).

O mesmo David Garvin também apresentou, em prestigioso artigo denominado “*What does product quality really mean*” (GARVIN, 1984), no qual propõe oito dimensões para a qualidade de produtos, conforme Quadro 4:

Quadro 4 – Dimensões da qualidade de produtos

Dimensões	Conceito
Desempenho	Atributos básicas para o seu funcionamento
Características	Aspectos complementares para melhorar o desempenho
Confiabilidade	Probabilidade de mau funcionamento e de falhas
Conformidade	Grau de atendimento às especificações
Durabilidade	Expressa a vida útil do produto
Assistência Técnica	Atendimento e apoio ao pós-venda, facilidade de reparo
Estética	É a aparência de um produto
Qualidade Percebida	Dimensão subjetiva, percepções individuais de cada consumidor

Fonte: Adaptado de Garvin (1984).

2.3 Conceito de Qualidade de Serviços

O setor de serviços, entre os três setores da economia, é o que mais cresce no Brasil, nas últimas décadas do século XX (PENA, 2021). Segundo Carvalho e Paladini (2005), o número de empregos gerados pelo setor de serviços cresce a taxas maiores do que nos demais setores da economia. Atualmente, o setor de serviços emprega mais de 70% da população ocupada.

Entretanto, segundo Siqueira (2006), apesar da relevância do setor de serviços no cotidiano dos clientes, a insatisfação com a qualidade e o valor recebido é uma constante. As principais reclamações referem-se ao atendimento e entregas demoradas.

Para entender o conceito de qualidade de serviços é preciso antes de tudo refletir sobre o conceito de serviços. Uma das grandes dificuldades na área de serviços é a simples definição do que é serviço, pois apresenta diversas definições propostas por vários autores.

A diferenciação entre bens e serviços nem sempre pode ser nitidamente definida, pois é difícil apresentar um exemplo claro de um serviço puro ou de bem físico isento de serviço associado. Isso ocorre porque normalmente as empresas fornecem aos seus clientes um conjunto de valores que engloba tanto bens físicos como serviços.

Para Meirelles (2006), “Serviço é trabalho em processo, produto, por outro lado, é o resultado deste processo, ou seja, é um trabalho acumulado, um trabalho objetivo”.

Existem várias definições de serviço disponíveis na literatura. Dentre estas, para Holanda (2018) é a satisfação de uma necessidade, sem assumir a forma de um bem material.

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s) (GRÖNROOS, 1995, p. 36).

Nas palavras de Kotler (2000, p. 448), “Serviço é qualquer ato de desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Conforme Slack *et al.* (2000), o sistema de operações geralmente gera dois tipos de produtos: bens e serviços. Normalmente, bens são produtos físicos (tangíveis) e serviços são produtos não físicos (intangíveis). O Quadro 5 apresenta as características dos bens e serviços:

Quadro 5 – Características dos bens e serviços

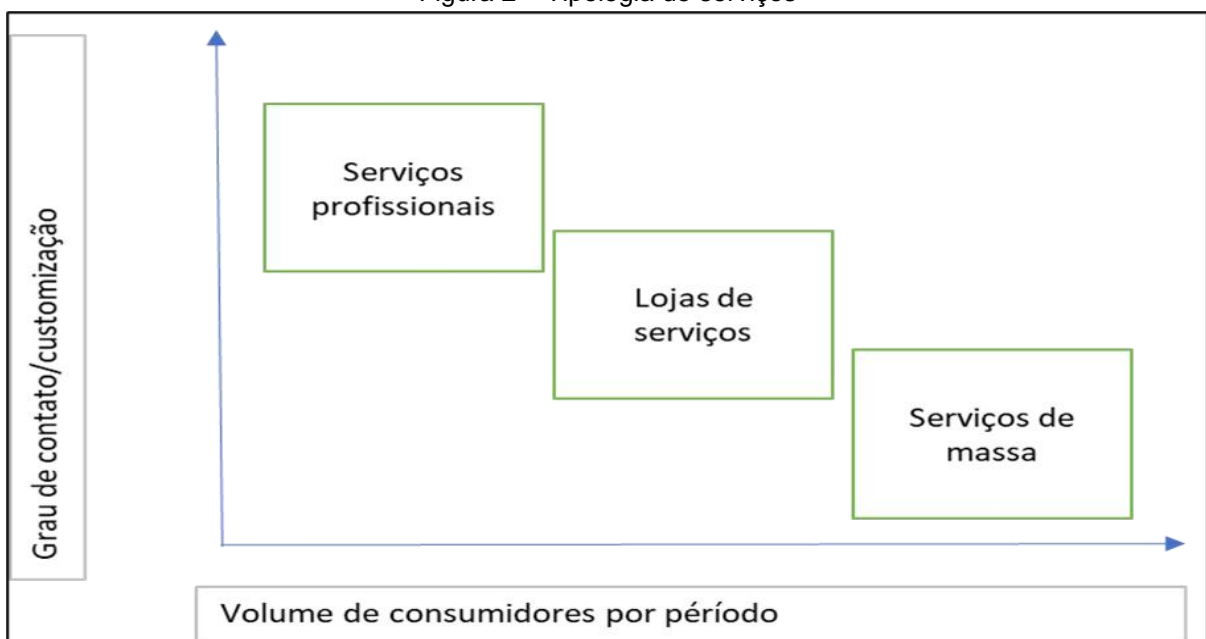
Bens	Serviços
Tangível	Intangível
Contato mínimo com o cliente	Contato intenso com o cliente
Participação mínima do cliente na entrega	Participação intensa do cliente na entrega
Consumo adiado	Consumo imediato
Produção intensiva em equipamentos	Produção intensiva em termos de mão de obra
Qualidade facilmente medida	Qualidade medida com dificuldade

Fonte: Siqueira (2006).

Além da conceituação teórica, é importante identificar algumas das principais características atribuídas aos serviços: intangibilidade; heterogeneidade; impossibilidade de gerar estoque; necessidade da participação do cliente; simultaneidade.

Silvestro *et al.* (1992) propõem uma classificação para os processos de serviços pelo volume e pela variedade em três grandes categorias: serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa. A Figura 2 ilustra a matriz volume versus variedade para serviços.

Figura 2 – Tipologia de serviços



Fonte: Adaptado de Carvalho e Paladini (2005).

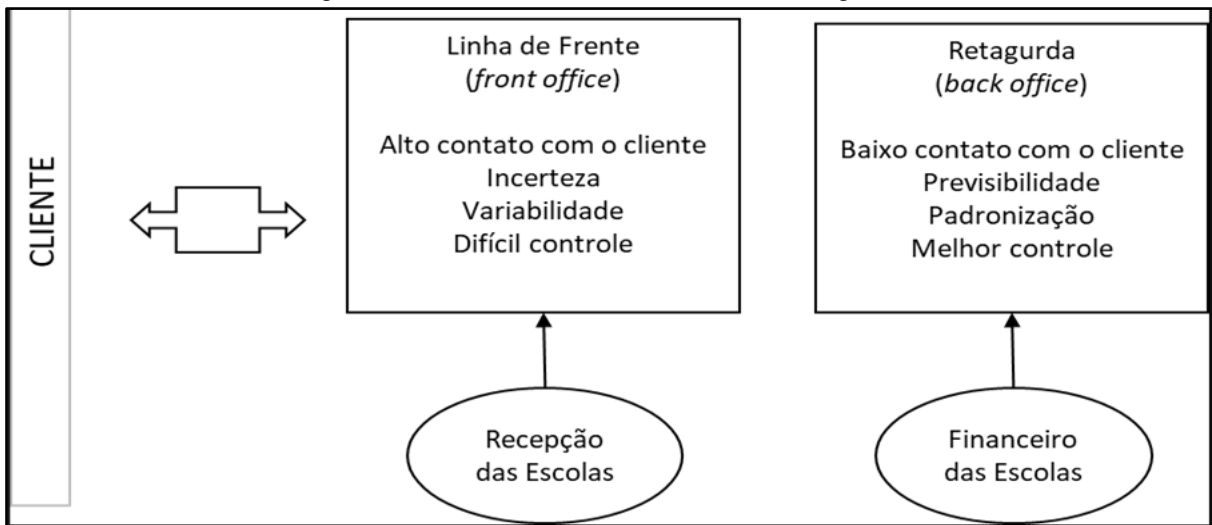
Serviços de massa compreendem transações com muitos clientes (alto volume), envolvendo tempo de contato limitado e alta padronização na prestação do serviço (baixa variedade). Esses serviços em geral são predominantemente baseados em equipamentos e orientados para o produto, com a maior parte do valor adicionado na retaguarda (*back office*), com relativamente pouca atividade de julgamento exercida pelo pessoal da linha de frente (*front office*). O pessoal empregado não apresenta alto nível de qualificação, com tarefas e procedimentos prescritos. São exemplos deste tipo: os serviços de transporte público; cursos à distância fornecidos a milhares de pessoas; e internet banking. O relacionamento geralmente ocorre entre o cliente e a organização e não com um indivíduo. É essencialmente não variável, a não ser por algumas rotas ou escolhas predeterminadas. Não é flexível no curto prazo. Devido ao alto volume de atividades e de tarefas repetitivas e padronizáveis, os profissionais que atuam na área apresentam pouco conhecimento e baixa necessidade de crescimento (CARVALHO; PALADINI, 2005).

Serviços profissionais são definidos como organizações de alto contato com os clientes, despendendo um tempo considerável no processo de prestação do serviço. Portanto, são serviços que atendem a um número limitado de clientes (volume baixo) e de forma personalizada. Esses serviços proporcionam altos níveis de customização (variedade alta), sendo o processo do serviço altamente adaptável para atender às necessidades individuais dos clientes. Neste tipo de serviço, grande parte do trabalho pode ocorrer nas instalações do cliente. O cliente participa no processo de definição das especificações do serviço. Exemplos: consultorias, dentistas, advogados etc. (CARVALHO; PALADINI, 2005).

Lojas de serviços são caracterizadas por níveis intermediários de contato com o cliente, ou seja, estão no meio termo entre a padronização e a customização. Os volumes de clientes atendidos e as combinações de valor das atividades da linha de frente e da retaguarda, são intermediários entre os do serviço profissional e os de serviços de massa. São exemplos deste tipo de serviços: bancos e lojas de varejo; escolas; restaurantes e hospitais (CARVALHO; PALADINI, 2005).

Quando um cliente entra em contato com o processo de prestação de serviço, existe um grau de interação que varia de acordo com os aspectos da operação (ver Figura 3). Pode-se classificar essa interação da seguinte forma: *Frontoffice* (linha de frente) e *Backoffice* (retaguarda). Atividades de linha de frente são atividades em que o contato com o cliente é alto. Atividades de retaguarda são as atividades que ocorrem sem contato com o cliente (FRIGATO *et al.*, 2021).

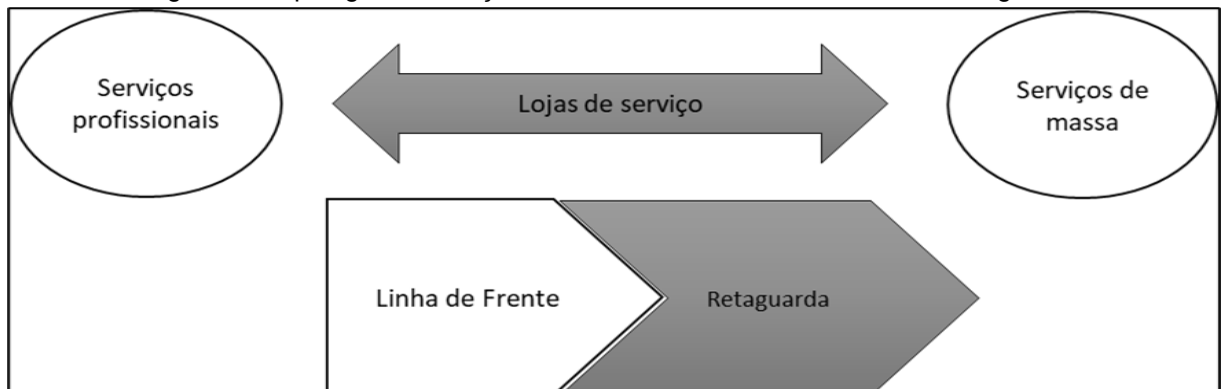
Figura 3 – Atividades da linha de frente e retaguarda



Fonte: Adaptado de Frigato *et al.* (2021).

Analisando as três tipologias de serviços apresentadas anteriormente, percebe-se que elas apresentam ênfase diferente no que concerne à linha de frente ou à retaguarda. Os serviços profissionais têm maior ênfase nas atividades da linha de frente, já os serviços em massa enfatizam a retaguarda, sendo as lojas de serviços balanceadas, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 – Tipologia de serviços e as atividades da linha de frente e retaguarda



Fonte: Adaptado de Carvalho e Paladini (2005).

Os recursos humanos são um ativo chave em atividades de serviços. Para obter a satisfação e retenção dos clientes, uma instituição de serviços deve se assegurar que tenha também retenção e satisfação de seus colaboradores. É por meio da gestão da cadeia de valor colaborador-cliente, que as empresas de serviços, obtêm vantagens competitivas (MANGINI, 2020). A Figura 5 apresenta a cadeia de valor para serviços.

Figura 5 – Cadeia de valor para serviços

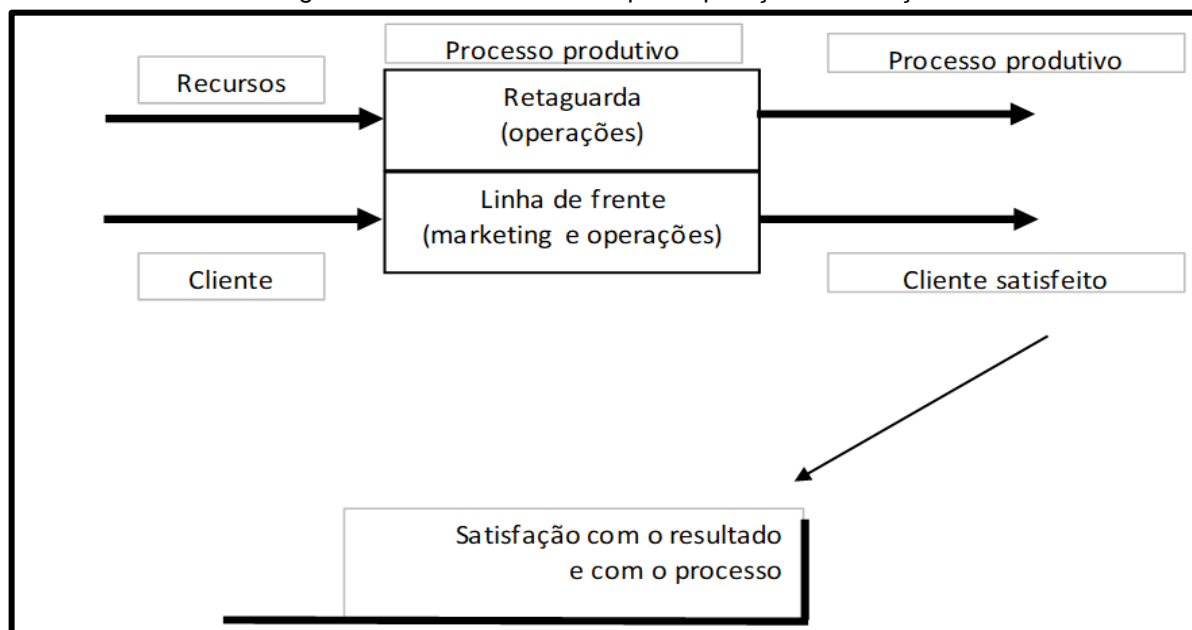


Fonte: Adaptado de Mangini (2020).

A cadeia de lucro de serviço estabelece relações entre lucratividade, fidelidade do cliente e satisfação, fidelidade e produtividade do funcionário. Os elos da cadeia (que devem ser considerados como proposições) são os seguintes: lucro e crescimento, que são estimulados principalmente, pela fidelidade do cliente. A fidelidade é resultado direto da satisfação do cliente. A satisfação dos funcionários, por sua vez, resulta principalmente de serviços de suporte de alta qualidade e políticas, que permitem aos funcionários, entregar resultados aos clientes (MANGINI, 2020).

Na caracterização da operação de serviço, existe uma diferença fundamental que modifica as ações do prestador. No processo de produção de bens materiais, o cliente não toma parte e não tem consciência do que ocorre; já no processo de produção de serviço, o cliente não só está presente, como atua como coprodutor. Isso implica em que o cliente tenha mais condições de ficar ou não satisfeito, com o modo como o serviço está sendo prestado. A Figura 6 apresenta os fluxos de atividades em serviços.

Figura 6 – Fluxo de atividade para operação de serviço



Fonte: Frigato *et al.* (2021).

Conforme Frigato *et al.* (2021), quando o serviço é realizado, o cliente está presente, o que torna a pessoa que está realizando e entregando o serviço um representante de marketing da prestadora de serviço. Atender bem é uma excelente ferramenta de marketing.

Toda vez que uma pessoa fica agradavelmente satisfeita com um serviço, ela tem uma certa tendência de contar para amigos e parentes, o que ela vivenciou. Da mesma forma, se ela ficou insatisfeita, ela irá seguramente, contar para todos, sua má experiência. Esta contribuição é muito importante e pode trabalhar tanto positivamente, como negativamente, para o prestador de serviço. A esse respeito, leve-se em consideração que, segundo Armand V. Feigenbaum, as falhas são oito vezes mais percebidas, que a evolução (COSTA NETO; CANUTO, 2010).

Quando um cliente procura um prestador de serviço, espera que sua necessidade seja satisfeita ou que seu desejo seja atendido. Em serviços profissionais, existem situações em que a necessidade do cliente entra em conflito com seu desejo. Isso é causado por uma lacuna entre os níveis de conhecimento do processo de serviço, entre o cliente e o prestador. Nessas situações, é fundamental que o prestador tente esclarecer para o cliente suas dúvidas e seus conflitos referentes a necessidades, desejos e expectativas (TONTINI; SILVEIRA; POZZA, 2021)

O grau de expectativa do cliente é influenciado por suas experiências passadas, seja com o próprio prestador ou com outros fornecedores do mesmo serviço. É importante que o grau de percepção do cliente não seja inflacionado para que o prestador de serviço possa atender de forma satisfatória a comparação entre a expectativa e a percepção do cliente.

A comunicação externa é composta por vários tipos de comunicação que podem ser da própria organização, como de outros órgãos de divulgação, como redes sociais e televisão. A expectativa já vem com o cliente, mas pode ser incrementada pela empresa. É importante, por isso, tomar cuidado para não elevar a expectativa do cliente a um nível que não possa ser atingido pelo prestador, ou ainda criar uma expectativa tão baixa que acabe por não atrair o cliente para o serviço (CARVALHO; PALADINI, 2005).

A comunicação externa está em geral sob o controle do prestador do serviço e deve ser feita de modo a ajustar o nível de expectativa do cliente com as capacidades do prestador de serviço.

Segundo Carvalho e Paladini (2005), clientes são diferentes e têm necessidades/desejos diferentes; por isso, para atendê-los de maneira satisfatória, se faz necessário o conhecimento de quais são os aspectos de desempenho a serem trabalhados para atender suas expectativas. No entanto, Grönroos (1995) sustenta que a qualidade em serviços deve ser “aquilo que os clientes percebem”.

Slack *et al.* (2000) apresentam três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa
- Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

Como apontam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a despeito do tipo de serviço, os clientes utilizam essencialmente os mesmos critérios para avaliar a qualidade de um serviço. A proposta deste autor é estratificar a qualidade de um serviço em critérios, denominados de dimensões da qualidade de um serviço, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Dimensões da qualidade em serviços

Dimensões	Conceito
Aspectos tangíveis	Evidências físicas dos serviços, aparência das instalações, pessoas, materiais, objetos e ferramentas
Confiabilidade	Consistência e capacidade demonstradas na prestação de serviço
Responsividade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza o serviço
Competência	Habilidades específicas e conhecimentos necessários para executar o serviço
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal.
Credibilidade	Confiança, honestidade e integridade transmitidos pelo prestador de serviço
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida
Acesso	Proximidade e facilidade de contato
Comunicação	Manter o cliente informado de forma compreensível e escutá-lo
Conhecimento do cliente	Esforço para conhecer e atender suas necessidades

Fonte: Adaptado de Costa Neto e Canuto (2010).

2.4 Qualidade na Educação

É consenso, tanto na opinião pública em geral como na comunidade educacional como um todo, que a qualidade da educação é um problema nacional

que merece atenção e prioridade do poder público e dos mantenedores das escolas privadas (GADOTTI, 2013; GUSMÃO, 2010; RABELO, 2021).

A qualidade da educação é um tema emergente e recorrente nos debates, pesquisas acadêmicas, políticas educacionais, bem como nos pronunciamentos de empresários, ONGs e da sociedade em geral. Se o tema é onipresente, não há indicação de que tenha um entendimento claro, a discussão está relacionada à definição do que se entende por educação (GUSMÃO, 2010).

A Constituição Federal de 1988, em seu Art. 205, estabelece a educação, como um direito de todos e dever do Estado e da família; será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Portanto, a educação é um espaço de coparticipação e corresponsabilidade entre a família, a sociedade e o Estado, objetivando alcançar êxito no processo de ensino-aprendizagem (BRASIL, 1988).

No Art. 206, inciso VII, a carta de 1988 determina que o ensino será ministrado com base no princípio de garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988). Oliveira e Araújo (2005) afirmam que, por não oferecimento ou por sua oferta irregular, os governantes podem ser responsabilizados juridicamente.

A Lei de nº 9.394 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (BRASIL, 1996) estabelece que o dever do Estado para a efetivação do direito à educação será concretizado mediante a garantia de “padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e a quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem” (inciso IX, art. 4o). Além disso, prevê que a União, em regime de colaboração com os entes federados, estabelecerá padrão mínimo de oportunidades educacionais para o ensino fundamental, com base em um custo-aluno mínimo que assegure um ensino de qualidade.

Para o MEC, qualidade possui um conceito histórico, que se altera no tempo e no espaço, conectando-se às demandas e requisições sociais de um determinado processo. As ações desenvolvidas visam a melhoria da qualidade das aprendizagens e da valorização e qualificação dos docentes, com o objetivo de garantir a igualdade de condições para acesso e permanência na educação básica em consonância com o pleno desenvolvimento da pessoa, o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho (BRASIL, 2020).

A qualidade da educação é um fenômeno complexo e abrangente que envolve múltiplas dimensões e não pode ser apreendido apenas reconhecendo a diversidade e quantidades mínimas de insumos essenciais para o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem; muito menos pode ser entendido sem essas entradas. Em outras palavras, a qualidade da educação inclui dimensões extracurriculares e intercurriculares e, deste ponto de vista, também os diferentes atores, a dinâmica pedagógica, ou seja, os processos de ensino-aprendizagem, os currículos, as expectativas de aprendizagem, bem como os vários fatores extracurriculares que direta ou indiretamente, afetam os resultados educacionais (DOURADO; DE OLIVEIRA; DE ALMEIDA SANTOS, 2007).

A LDB contém 92 artigos em que o termo qualidade é utilizado várias vezes, seja como aperfeiçoamento da qualidade, padrão de qualidade, ensino de qualidade, padrão mínimo de qualidade, avaliação da qualidade, melhoria da qualidade (OLIVEIRA; ARAUJO, 2004).

Conforme Mocarzel e Najjar (2020), existem várias maneiras de entender a qualidade da educação. Fatores sociais, políticos, históricos, geográficos, econômicos, culturais e educacionais, influenciam os julgamentos feitos e as distinções entre boas e más escolas, bons e maus alunos, professores competentes ou incompetentes, políticas públicas eficazes ou ineficazes, gestores eficientes ou ineficientes.

Historicamente, na educação brasileira, três diferentes significados de qualidade foram construídos simbolicamente, concretamente e disseminados na sociedade: um, condicionado pela oferta limitada de oportunidades escolares; um segundo relacionado à ideia de fluxo, definida como o número de alunos que progridem ou não dentro de um determinado sistema educacional; e finalmente, a noção de qualidade associada à medição de desempenho por meio de testes em larga escala (MOCARZEL; NAJJAR, 2020; OLIVEIRA; ARAUJO, 2004).

Originalmente, a qualidade estava associada à exclusividade das elites no acesso à educação. Em outras palavras, o acesso controlado à educação garantiria seu bom desempenho. À medida que houve ampliação de direitos e as classes populares passaram a ter acesso à educação, principalmente a partir da década de 1930, uma escola de qualidade passou a ser uma escola forte, onde o aluno lutava para tirar boas notas e passar de ano. Na década de 1990, a qualidade ganha um

novo significado, medido pelos rankings e pelas políticas de desempenho das avaliações em larga escala (MOCARZEL; NAJJAR, 2020).

Nesse cenário, a educação brasileira incorporou um indicador de qualidade que é relativamente novo para nós, mas já existia há muito tempo em outros países, principalmente nos Estados Unidos, qual seja, a qualidade medida pelas habilidades cognitivas dos alunos por meio de testes padronizados em larga escala, modelado no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), para o Ensino Superior.

O PISA (Programme for International Student Assessment) é uma avaliação internacional, cujo objetivo é apoiar a melhoria das reformas educacionais em curso nos países participantes e analisar em que medida os alunos chegam ao final da escolaridade obrigatória e possuem os conhecimentos e as habilidades necessárias para desempenhar diferentes papéis na empresa, desempenhar a capacidade de análise, raciocínio e comunicação de ideias. Abrangendo as áreas de leitura, matemática e ciências, o teste visa obter informações sobre o desempenho dos alunos e as condições de aprendizagem, bem como identificar a disposição dos alunos para aprender como um processo contínuo (OLIVEIRA; ARAUJO, 2004).

Assim, o mesmo autor destaca que, apesar da resistência dos profissionais da educação em medir a qualidade por meio de testes padronizados em relação ao ensino fundamental, os resultados mostram que a ampliação do acesso não eliminou as desigualdades regionais e internas dos próprios sistemas. As avaliações com provas padronizadas, como o SAEB ou o PISA, têm ajudado a destacar a questão da qualidade educacional no cenário educacional brasileiro, bem como a questão dos meios e recursos necessários para proporcionar igualdade a todos os que têm direito à etapa obrigatória de escolarização.

Dourado, De Oliveira e De Almeida Santos (2007) salientam, que o conceito de qualidade educativa, não deve ser visto apenas em relação ao desempenho escolar ou como referência para a classificação das escolas. Para esses autores, a educação de qualidade é alcançada por meio de uma série de fatores dentro e fora da escola, incluindo as condições de vida dos alunos e suas famílias, o contexto social, econômico e cultural, e a própria escola com esses professores, funcionários, diretores, recursos, e estrutura organizacional, ambiente escolar e conexões de ideias individuais no cotidiano escolar e, portanto, na qualidade social da educação.

As escolas não vão melhorar se continuarmos a focar apenas em leitura e matemática e ignorarmos os outros estudos que são elementos essenciais de uma boa educação. Escolas que não esperam nada mais de seus alunos do que o domínio de habilidades básicas, não produzirão egressos prontos para a universidade ou para os desafios do mercado de trabalho. Tampouco, estarão prontos para apreciar e complementar as conquistas culturais de nossa sociedade, ou para compreender e fortalecer a cidadania em uma democracia (RAVITCH, 2011).

De acordo com Charlot (2021) e Paro (1992), tratar da qualidade da educação de um país a partir da única referência ao programa PISA, é reduzir essa questão à da eficácia das aprendizagens e considerar apenas três áreas de aprendizagem. O Brasil é um país convidado no Pisa e tem participado de todas as edições desde a primeira, no ano de 2000.

A educação é a chave para o desenvolvimento do capital humano. A natureza do nosso sistema educacional, seja medíocre ou excelente, afetará a sociedade no futuro. E não afetará apenas nossa economia, mas também a vida civil e cultural. Uma sociedade democrática não pode durar muito se seus cidadãos são desinformados e indiferentes à sua história, seu governo e o funcionamento de sua economia. Ela também não pode prosperar se negligenciar a educação de seus filhos nos princípios da ciência, tecnologia, geografia, literatura e artes (RAVITCH, 2011).

O papel das organizações multilaterais na discussão de projetos educacionais e na formulação de políticas educacionais, tornou-se cada vez mais importante, uma vez que essas organizações têm se envolvido ativamente na prestação de apoio técnico e na concepção de projetos educacionais para países em desenvolvimento desde a década de 1990 (DOURADO; DE OLIVEIRA; DE ALMEIDA SANTOS, 2007).

Pimentel (2019) destaca um compromisso assumido pelo Brasil na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), e agora, o compromisso de alcançar as metas dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável é assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

Segundo Dourado, De Oliveira e De Almeida Santos (2007), a qualidade na educação é definida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a partir da utilização do paradigma de insumo-processo-resultados e dos recursos materiais e humanos que nela se investem, considerando-

se também o que ocorre no âmbito da instituição escolar e da sala de aula, na dimensão do processo de ensino-aprendizagem, na estrutura curricular e, principalmente, nas expectativas no que diz respeito à aprendizagem do aluno. A UNESCO destaca a importância da promoção da equidade.

Já para a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), os mesmos autores apontam que, para alcançar a qualidade da educação, é necessário suportar as escolas com aparato tecnológico que permita transmitir aos educandos novas habilidades na aquisição de informações e conhecimento; imprimir maior força e dinamismo aos programas curriculares e à capacitação docente; aumentar as jornadas escolares e dotar as escolas da infraestrutura necessária.

Outro organismo fundamental nesse processo é o Banco Mundial. A noção de qualidade contida nos documentos do Banco, geralmente visa medir a eficiência e eficácia dos sistemas de ensino, principalmente através da medição dos processos de ensino e aprendizagem. Assim, os projetos propostos e financiados pelo Banco têm como foco a ampliação do acesso, primando pela equidade e eficiência interna, e um conceito específico de qualidade (BANCO MUNDIAL, 1999).

Segundo o Banco, a eficácia das escolas se dá quando os professores conhecem o conteúdo e as metas do currículo, quando organizam a classe de forma a favorecer a aprendizagem e quando avaliam o progresso dos alunos e sua própria eficácia, de modo a ajustar-se continuamente (DOURADO; DE OLIVEIRA; DE ALMEIDA SANTOS, 2007).

De acordo com o Banco, o fator decisivo para que a qualidade se efetive nas escolas, sobretudo nas que atendem às populações mais pobres, é tornar o aluno o foco central do sistema educativo, de modo que ele seja ativo no processo de aprendizagem. Nesse contexto, os professores tornar-se-ão facilitadores do ensino e não ditadores (BANCO MUNDIAL, 1999).

Para Libâneo, De Oliveira e Toschi (2012), a escola de qualidade trabalha a formação do aluno para o exercício da cidadania crítica e participativa desenvolvendo trabalhadores-cidadãos capazes de intervir criticamente na realidade para transformá-la, e não apenas para integrar o mercado de trabalho. A escola deve continuar investindo para se tornar crítica e engajada na luta pela justiça social.

Demo (1994) distingue a qualidade formal da qualidade política. A qualidade formal diz respeito à capacidade de gerenciar meios, instrumentos, formas, técnicas e processos diante dos desafios do desenvolvimento, enfatizando a gestão e a

produção do conhecimento como ferramentas essenciais para a inovação; e a qualidade política consiste na relevância e premissa da participação individual, em termos de objetivos, valores e conteúdos, em que os sujeitos são competentes para se fazer e fazer história, atendendo aos objetivos históricos da sociedade humana da qual fazem parte. Com base nesses conceitos, a qualidade formal é um meio e a qualidade política é um fim.

Paro (2003) e Gadotti (2013) afirmam que, quando se dissocia qualidade de quantidade, esse raciocínio encerra um paradoxo. Como falar do conjunto de objetos que não possuem as qualidades ou atributos que os caracterizam como tal? É então legítimo dizer que temos um número suficiente de escolas quando muitas ou a maioria delas não têm as propriedades que nos permitem chamá-las de escolas?

A concepção de educação que parece prevalecer na orientação das políticas públicas e que acaba por estruturar a forma de ser da própria escola básica é aquela adotada pelo senso comum que a vê como mera transmissora de conhecimentos e informações, tornando-a mais educada (ou seja, detentora de uma maior quantidade de conhecimentos). Esses conhecimentos, organizados nas mais diferentes áreas, são considerados os “conteúdos” do ensino, a serem transmitidos de acordo com as séries e os níveis escolares. Paulo Freire já fez a crítica definitiva a esse modo de (tentar) ensinar, que ele chamou de “educação bancária” (FREIRE, 2021).

O conceito de educação como apropriação integral da cultura diz respeito à constituição do indivíduo como ser humano histórico. O pressuposto é que o ideal de cidadania não está separado do direito à cultura no sentido pleno que os indivíduos devem adquirir e usufruir na formação de sua personalidade. A educação é a formação do homem histórico. O produto da escola não deve ser a retenção precária do conhecimento (PARO, 2003).

Assim, Silva (2008) observa que a mera satisfação de necessidades em uma sociedade de consumo prevalece atualmente nos discursos pedagógicos sobre a qualidade da educação, como se isso fosse a coisa mais importante e valiosa que podemos ensinar às crianças e jovens recém-chegados ao mundo. É como se o valor da escola só pudesse ser estimado pela riqueza ou status social que confere aos indivíduos, ou pelo desenvolvimento econômico que traz à sociedade - de forma notavelmente desigual em relação aos indivíduos e grupos que a compõem. Este é o pré-requisito para uma narrativa de qualidade instrumental na educação, sem sentido e orientada para valores individuais e privados, mas não para um interesse público efetivo, expressão essencial da educação para a cidadania.

Compreendendo a escola como uma prestadora de serviços e a qualidade como primazia de suas ações, se faz necessário perceber a relação entre Qualidade e Educação, tanto nas políticas públicas, quanto na visão de estudiosos da qualidade na educação e da qualidade em serviços. Neste contexto, a educação aparece como serviço a ser oferecido e, como tal, é consequência de uma proposta educacional que valorize a construção integral do indivíduo.

A qualidade em educação pode e deve ser vista sob a perspectiva das seis dimensões da qualidade (qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética). Restringir a conceituação de qualidade do ensino ao seu aspecto político-pedagógico constitui um grave equívoco. O que confere a característica de totalidade à qualidade da educação é o atendimento às seis dimensões simultaneamente (XAVIER, 1996).

A primeira dimensão representa o aspecto político-pedagógico da educação, refere-se ao domínio do aluno sobre o conteúdo considerado relevante. A segunda dimensão refere-se ao custo de aquisição dessa educação para a organização e seu preço para o cliente (aluno, pais, sociedade). O atendimento tem a ver com o acesso à educação e duração prevista (como no caso de nove anos do ensino fundamental). A Moral está relacionada à motivação intrínseca da equipe envolvida no processo (orgulho de um trabalho bem-feito) e extrínseca (condições materiais de trabalho dignas) dos profissionais da educação. A segurança refere-se à segurança física dos agentes no ambiente escolar. Mais amplamente, ao impacto do serviço educacional ou sua prestação no meio ambiente. Por fim, a dimensão ética, compreende transparência e lisura das ações (XAVIER, 1996).

A Gestão da Qualidade Total (GQT), exemplo de excelência gerencial nas empresas, pode contribuir de maneira significativa para a melhoria do ensino no Brasil. As reais mudanças começam a ocorrer quando os princípios, conceitos e fundamentos da GQT se integram à cultura da organização, ao dia a dia das pessoas e dos processos organizacionais (LONGO, 1996). Os verdadeiros benefícios oriundos da GQT são parte natural da implementação de um programa de melhoria contínua e consistente, que ajuda a desenvolver o potencial e as qualidades dos profissionais da educação e do trabalho que realizam (BATISTA, 1994).

Scriven (1991) delimita a qualidade de um objeto educacional aos atributos de valor e mérito: um objeto educacional tem qualidade quando possui valor e mérito, seja um sistema, processo, programa ou curso, por exemplo. Um objeto educacional

mostra valor quando seus recursos são bem utilizados para atender às necessidades dos stakeholders; e mostra mérito quando faz o que se propõe a fazer bem.

Diversos conceitos e diferentes entendimentos estão presentes sobre o conceito da qualidade da educação. Esta envolve dimensões extra e interescolares com seus diferentes atores. Nas dimensões interescolares da escola, estão presentes os currículos, a dinâmica pedagógica, os processos de ensino-aprendizagem e os insumos que influenciam nos resultados educativos. Escolas que pretendem oferecer serviços de qualidade necessitam contemplar esses aspectos que são determinantes.

A partir dos Quadros 7 e 8, pode-se observar diferentes conceitos destacados por diversos autores, bem como por organizações multilaterais e leis, que levam em consideração duas dimensões importantes: Desenvolvimento das habilidades cognitivas dos alunos para absorver o conhecimento e o papel da educação na promoção dos valores e atitudes de cidadania.

Quadro 7 – Visão de autores

Autores	Conceito
Oliveira e Araujo (2004) Mocarzel e Najjar (2020)	Três significados. 1- Oferta limitada de oportunidades escolares. 2- Fluxo de alunos. 3- Medição de desempenho por meio de testes em larga escala.
Dourado, Oliveira e Santos (2007) Ravitch (2011) Charlot (2010) Paro (2005)	Conceito de qualidade da educação não pode ser associado somente ao desempenho por meio de testes, mas também na dimensão qualidade social da educação (cidadania e apropriação da cultura).
Libâneo, Oliveira e Toschi (2012)	Formação do aluno para o exercício da cidadania crítica e participativa desenvolvendo trabalhadores-cidadãos capazes de intervir criticamente na realidade para transformá-la, e não apenas para integrar o mercado de trabalho. Busca da justiça social.
Demo (1994) Paro (1986)	Destacam duas dimensões: a formal, que diz respeito à capacidade de gerenciar insumos e a produção do conhecimento, e a política, pelo qual os sujeitos são competentes para se fazer e fazer história. Apropriação integral da cultura.
Xavier (1996)	A qualidade em educação pode e deve ser vista sobre a perspectiva das seis dimensões da qualidade (qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética).
Longo (1996) Batista (1994)	Gestão da Qualidade Total (GQT) integrada à cultura da escola.
Scriven (1991)	A escola deve possuir valor e mérito: utilização racional dos recursos e fazer o que se propõe a fazer bem.

Fonte: Autor (2022).

Quadro 8 – Visão de organizações multilaterais e leis

Organismos Multilaterais e Leis	Conceito
Constituição Federal 1988	Pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Êxito no processo de ensino-aprendizagem. O ensino será ministrado com base no princípio de garantia de padrão de qualidade.
LDB – Lei nº 9.394	Garantia de padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e a quantidade mínima de insumos, por aluno.
MEC – Ministério da Educação	Pleno desenvolvimento da pessoa, exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho, conforme as demandas sociais.
UNESCO - OCDE	Utilização do paradigma insumo-processo-resultados e promoção da equidade.
Agenda 2030 - ONU	Educação inclusiva e equitativa de qualidade
CEPAL	Suportar as escolas com aparato tecnológico, infraestrutura, dinamismo aos programas curriculares e à capacitação docente.
Banco Mundial	Tornar o aluno o foco central do sistema educativo, de modo que ele seja ativo no processo de aprendizagem. Eficiência e eficácia dos sistemas de ensino.

Fonte: Autor (2022).

2.5 Sistema de Gestão da Qualidade

A humanidade sempre teve preocupação com a qualidade (COSTA NETO; CANUTO, 2010). De fato, desde que o homem, para sua sobrevivência, começou a produzir coisas (pedra lascada, lanças, vestimentas etc.), de alguma forma, ele se preocupava em fazer da melhor forma possível, ou seja, com qualidade.

A abordagem da gestão da qualidade como um sistema, seguramente é uma evolução do tema qualidade nas organizações de uma forma geral. Define-se por gestão da qualidade, um conjunto de elementos interdependentes de uma organização, que trabalham juntos para estabelecer metas, políticas e processos para atingir essas metas (CARPINETTI; GEROLAMO, 2019).

A competição entre as empresas tornou a gestão da qualidade um fator essencial para sua sobrevivência e longevidade no mercado. Segundo Corrêa (2008), para que a totalidade da estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos para a implementação da gestão da qualidade garantam que os produtos atendam às necessidades implícitas e explícitas dos clientes de acordo com a missão da organização.

Senge (2020) afirma que a qualidade da gestão é alcançada quando as pessoas de uma organização trabalham juntas e possuem um pensamento sistêmico

para reconhecer as inter-relações que existem em suas estruturas, ou seja, a relação que se estabelece entre as partes é em si também uma parte mais forte.

A abordagem sistêmica ensina que a satisfação do cliente só pode ser alcançada se todas as áreas da organização trabalharem juntas. Além disso, alcançar a satisfação do cliente não depende apenas de quão bem a qualidade das medidas nas diferentes áreas da organização funciona individualmente, mas também de quão bem essas áreas trabalham juntas (MAGUAD, 2006).

O avanço e desenvolvimento atual da gestão da qualidade não pode ser desvinculado de sua perspectiva histórica, pois é resultado direto da modernização das práticas de gestão e das relações entre as organizações, seus colaboradores e o mercado consumidor de seus produtos e serviços (VALLS, 2005).

Para entender o conceito de gestão da qualidade, precisa-se percorrer um pouco a história e tentar interpretar esse conceito e seu desenvolvimento à luz do ambiente produtivo que imperava na época.

O trabalho artesanal prevaleceu até o século XVII, as atividades de produção de bens eram desempenhadas por artesãos. Com inúmeras especializações e denominações, essa classe compreendia praticamente todas as profissões liberais então existentes (LINS, 2000).

Neste sentido, Carvalho e Paladini (2005) explicam que o artesão era um especialista que dominava todo o ciclo de produção, desde o design do produto até o serviço pós-venda. Naquela época, o cliente estava próximo do artesão, explicando suas necessidades que o artesão procurava atender, sabendo que a comercialização de seus produtos dependia muito da reputação de qualidade, que na época era comunicada através do “boca a boca” pelos clientes satisfeitos.

O padrão de qualidade dos artesãos era geralmente muito alto e resultava na plena satisfação do cliente. No entanto, sua produtividade era limitada e a competição era mantida sob controle pelas corporações de ofícios. O preço de cada peça ou serviço era um fator limitante de acesso a alguns privilegiados consumidores (MAGUAD, 2006).

Com as invenções da imprensa (século XV) e do tear hidráulico (século XVIII), ficou demonstrada a possibilidade de mecanizar o trabalho e a produção em série de mercadorias. Mas foi somente em 1776, com o desenvolvimento da máquina a vapor por James Watt, que o homem teve um recurso prático para substituir o trabalho humano ou a tração animal por algum outro tipo de energia. Uma das atividades mais

rapidamente mecanizadas foi a fabricação de têxteis (COSTA NETO; CANUTO, 2010; LINS, 2000).

Iniciou-se uma nova era na produção e distribuição em massa, a chamada Revolução Industrial, em que a customização foi substituída pela padronização (CARPINETTI; GEROLAMO, 2019).

A produção é padronizada e o número de opções para os clientes é limitado. O trabalho é rotineiro e padronizado e o colaborador perde o contato com o cliente e a visão global dos objetivos da empresa. É a divisão do trabalho entre quem pensa (gerentes, administradores e engenheiros) e quem faz (trabalhadores). A quantidade de falhas, desperdício e de acidentes do trabalho era elevada (LINS, 2000).

A produção em massa encontrou seu modelo ideal na linha de montagem. O trabalho era fragmentado, e os trabalhadores tinham domínio apenas de uma pequena fração do trabalho, que se repetia várias vezes ao longo da jornada de trabalho. O modelo de gestão taylorista, ou gestão científica, também retirou do trabalhador as fases de concepção e planejamento. Nessa época, surgiu o papel do inspetor responsável pela qualidade dos produtos (CARVALHO; PALADINI, 2005).

Segundo os mesmos autores, foi uma época de grande desenvolvimento do conceito de controle de qualidade. Tornou-se importante investir no desenvolvimento de áreas como metrologia, sistemas de medição e especificação para garantir a intercambialidade das peças. Embora o foco do controle de qualidade na época ainda fosse a inspeção final, já foram encontrados elementos importantes que se somaram ao conceito de qualidade, que priorizavam uma abordagem centrada na produção e conformidade.

Para Maguad (2006), em 1924, o conceito de controle de qualidade assumiu um novo sentido quando Walter A. Shewhart criou gráficos de controle e utilizou conceitos estatísticos com a realidade produtiva da companhia telefônica Bell Telephone Laboratories. Shewhar, também propôs o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), que orientaria as atividades de análise e solução de problemas. Com a criação de normas específicas para essa área. Surgiram técnicas de amostragem que permitiram a introdução de inspeções pontuais, reduzindo as inspeções em 100% (anteriormente acarretavam altos custos indiretos). Os padrões britânicos e americanos para controle estatístico de qualidade, British Standard BS 600 e American War Standards Z1.1 – Z1.3, também datam deste período (TOLEDO *et al.*, 2017).

Foi também nessa época, conforme afirma Maguad (2006), que começaram as experiências de Elton Mayo e da School of Human Relations para questionar a alienação no local de trabalho e a importância da participação do trabalhador: Esse trabalho pioneiro, combinado com os estudos de Maslow, McGregor e Herzberg, nas seguintes décadas, sobre a motivação humana, teve grande impacto nos programas de qualidade no pós-guerra, particularmente na composição do modelo japonês.

Nos Estados Unidos, a qualidade se consolidou. Em 1945 foi fundada a primeira associação de profissionais da área da qualidade - a Society of Quality Engineers. Posteriormente, em 1946, foi formada a Sociedade Americana de Controle de Qualidade (ASQC), hoje Sociedade Americana de Qualidade (ASQ), com a participação de grandes nomes da qualidade, como Joseph M. Juran, que é membro fundador. Pouco tempo depois, em 1950, também foi fundada a União Japonesa de Cientistas e Engenheiros, JUSE (Japan Union of Scientists and Engineers), que desempenhou um papel importante no campo da qualidade (TOLEDO *et al.*, 2017).

De acordo com Carvalho e Paladini (2005), na década de 1950, foram feitas as primeiras associações com a qualidade e seu impacto nos custos e foi proposta a primeira abordagem sistêmica. Em 1951, Juran publicou Planejamento e Práticas em Controle de Qualidade, que apresentava um modelo que incluía planejamento e cálculo do custo da qualidade. Armand Feigenbaum foi o primeiro a tratar a qualidade nas organizações de forma sistêmica, formulando o sistema *Total Quality Control* (TQC), que influenciaria fortemente o modelo proposto pela *International Organization for Standardization* (ISO), a série ISO 9000. No final daquela década, em 1957, Philip B. Crosby iniciou os elementos que criaram o programa Zero Defeitos, popular na época, tanto em programas militares, quanto corporativos.

O Japão lutava pela reconstrução no pós-guerra. Durante este tempo, dois importantes especialistas no campo da qualidade estiveram no Japão, W. Edwards Deming e Joseph Juran. Esses teóricos influenciaram a criação do modelo japonês, mas também foram influenciados pelo mesmo modelo. Deming, que exerceu forte influência na criação do modelo japonês, tinha forte orientação estatística e ênfase no controle da qualidade, mas durante sua estada no Japão integrou aspectos relacionados à participação dos trabalhadores e à alta direção como fundamentais para uma boa gestão da qualidade (CARVALHO; PALADINI, 2005).

Uma das classificações temporais mais adotadas é a proposta por David Garvin, que classifica a evolução da qualidade em quatro épocas, a saber: Inspeção;

Controle Estatístico de Qualidade; Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade Total (CARVALHO; PALADINI, 2005; TOLEDO *et al.*, 2017).

Longo (1994) esclarece que a Gestão da Qualidade Total não é um modismo nem uma panaceia para resolver todos os problemas de gestão de uma organização. A decisão de adotar uma Gestão da Qualidade Total deve ser acompanhada de uma clara vontade de mudança, pelo tempo necessário para que os esforços desta nova postura de liderança surtam efeito, pois a busca pela qualidade e produtividade exige muita energia, força de vontade, qualidades de liderança, qualidades gerenciais e vontade de mudar, mas, sobretudo, o verdadeiro comprometimento da alta direção.

2.5.1 Norma ISO e sua Evolução

A *International Organization for Standardization* é uma organização internacional não governamental independente, com 167 membros de organismos nacionais de normalização, com sede em Genebra, na Suíça. O prefixo ISO utilizado em todas as suas normas deriva do prefixo grego isos, que significa igual (FERREIRA JR.; BITTAR, 2005). O Brasil participa da ISO por meio da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), uma empresa privada sem fins lucrativos, reconhecida pelo governo brasileiro como o fórum nacional de padronização (TOLEDO *et al.*, 2017).

Uma norma é um documento, criado por consenso e aprovado por um órgão reconhecido, que fornece, para uso comum e repetido, diretrizes ou características para atividades ou seus resultados para alcançar um nível ótimo de ordem em um contexto específico, conforme define o guia Normalização e atividades relacionadas – Vocabulário Geral (ISO/IEC Guia 2) (FERREIRA JR.; BITTAR, 2005).

O mesmo autor explica que, como as normas nacionais refletem o consenso de um determinado país e são baseadas nas experiências dessa sociedade, o que é ótimo para uma nação nem sempre é apropriado para outra. Portanto, um fórum internacional de normalização foi fundado em 1947.

A evolução histórica dos sistemas normalizados de gestão nos mostra que eles tiveram sua origem ligada principalmente aos fornecimentos a governos e a organizações militares (FERREIRA JR.; BITTAR, 2005). Entre as primeiras normas que têm relação com sistemas de gestão encontram-se as mencionadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Normas referentes a sistemas de gestão

Ano	Norma	Origem
1963	MIL-Q-9858A	Exército dos Estados Unidos
1969	AQAP	Otan
1973	APA 14 A	<i>American Petroleum Institute</i>
1975	CSA Z299	Norma Canadense
1975	AS 1821/22/3	Norma Australiana
1979	BS 5750	Norma Britânica

Fonte: Adaptado de Ferreira Jr. e Bittar (2005).

Dentre as normas acima, Ferreira Jr. e Bittar (2005) destacam a CSA Z299 por ter sido utilizada na América do Norte como modelo para implantação e operação de sistemas de garantia da qualidade, e a norma BS 5750 *Quality Systems*, publicada em 1979 pela *British Standards Institution*, que serviu de base para a elaboração da série ISO 9000.

Dentro da ISO, como na ABNT, as normas são desenvolvidas em comitês técnicos constituídos por organismos de normalização interessados, especialistas, representantes dos consumidores, governos e academia. Os mais conhecidos são o TC 176, que trabalha com gestão da qualidade e garantia da qualidade, responsável pelo desenvolvimento e pela utilização da série ISO 9000, Sistemas de Gestão da Qualidade (COSTA NETO; CANUTO, 2010). Entre os modelos baseados em padrões, destaca-se a ISO 9001:2015.

O mesmo autor esclarece que a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) possui quatro Organismos de Normalização e 57 Comitês Brasileiros (CB), dos quais o CB-25 é voltado aos assuntos da qualidade.

A série de normas ABNT NBR ISO 9000 são a versão brasileira das normas internacionais ISO 9000 composta presentemente de três normas principais que diferem das outras normas ISO por tratarem exclusivamente da gestão da qualidade em sua forma sistêmica. Essas normas estão listadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Normas da série ISO 9000

Norma	Finalidade
ISO 9000 – Fundamentos e Vocabulário	Entendimento das normas
ISO 9001 - Requisitos	Requisitos a serem utilizados
ISO 9004 – Diretrizes para Melhoria	Fornece diretrizes para melhoria

Fonte: Adaptado de Costa Neto e Canuto (2010).

Nota-se que a norma ISO 9001 é, dentre as três citadas, aquela que é utilizada para efeito de certificação das entidades que demonstram possuir um Sistema de Gestão da Qualidade efetivamente implantado.

Após a chegada da norma ISO 9001 em 1987, ela já sofreu 4 revisões, a segunda edição da norma foi lançada em 1994, a qual visava antecipar as grandes alterações previstas para o ano de 2000. Como estava previsto, em 2000, a ISO lançou a terceira edição da norma, incorporando várias mudanças. A quarta edição da norma, lançada em 2008, não trouxe alterações significativas, já a quinta edição da norma, em setembro de 2015, trouxe alterações significativas na norma (CARPINETTI; GEROLAMO 2019).

Costa Neto e Canuto (2010) destacam a importância da exigência de auditorias internas periódicas, requisito importante para validação da norma, pois o certificado tem prazo de validade, de três anos no Brasil, durante o qual são feitas pelo menos duas auditorias periódicas de verificação pelo OCC - Organismo Credenciado de Certificação.

Tendo como objetivo ajudar as organizações a alcançarem um sucesso sustentado, essas normas são fundamentadas, em sua versão presentemente em vigor, nos sete princípios fundamentais: foco no cliente, liderança, engajamento de pessoas, abordagem de processo, melhoria, tomada de decisão baseada em evidências, gestão de relacionamento (CARPINETTI; GEROLAMO, 2019).

A NBR ISO 9001:2015 define os requisitos para a certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Seguindo a filosofia da Série ISO 9000, conforme visto anteriormente, esses requisitos são genéricos, podendo ser aplicados em qualquer organização, independentemente do seu tipo, porte e produto.

Costa Neto e Canuto (2010) explicam que a norma não é prescritiva, ou seja, ela coloca seus requisitos sem dizer como devem ser atendidos, ficando a decisão por conta de quem a adota. Isto confere à norma um vasto campo de aplicabilidade, ou seja, pode ser utilizada em empresas de manufatura, prestadoras de serviços e em grandes e pequenas empresas.

A implantação de um sistema de gestão da qualidade baseado na norma NBR ISO 9001:2015 geralmente é motivada por uma situação contratual em que o cliente exige a certificação como garantia da qualidade do produto a ser adquirido, ou por uma situação não contratual em que a Organização procura melhorar o seu desempenho, sendo o mais importante a implementação do sistema e não a certificação (CARPINETTI; GEROLAMO, 2019).

No entanto, Costa Neto e Canuto (2010), complementam a visão dos autores listados, ao alertarem para o fato de que no Brasil muitas vezes se verifica que a

principal motivação para as organizações se certificarem conforme a norma ISO 9001 é externa, voltada a considerações de marketing, e não necessariamente visando ter um sistema de gestão da qualidade organizado.

Segundo Carpinetti e Gerolamo (2019), entende-se gestão da qualidade como uma estratégia competitiva com objetivos de conquistar mercados e reduzir desperdícios. Para conquistar mercados, a organização precisa atender aos requisitos do cliente.

2.5.2 Norma ISO para a Educação

Como setor crítico responsável pelo desenvolvimento dos recursos humanos, a educação infelizmente não tinha sido coberta pela padronização da ISO. As instituições de ensino tentaram adotar a norma ISO 9001, desde sua versão inicial de 1987 até a versão subsequente de 1994, 2000, 2008 e 2015 (WIBISONO, 2018).

No entanto, foi paulatinamente percebido que as terminologias gerais na ISO 9001, embora sejam simples para as empresas de manufatura, podem levar à ambiguidade nas práticas educacionais. Por exemplo, os termos "cliente" e "stakeholder" são muitas vezes incompreendidos no contexto da educação.

Pode-se ver os alunos como o cliente da educação, especialmente se eles estão em base de pagamento de mensalidades, mas também pode-se perceber que as empresas que os contratarão são os verdadeiros clientes da educação, já que vão empregar esses egressos, portanto, são as pessoas certas para medir a qualidade da educação (COSTA NETO; CANUTO, 2010).

Para abordar essa questão, a ISO estabeleceu um mecanismo que permite que atores do mesmo campo, além da fabricação, participem juntos de uma reunião de workshop. Essas pessoas podem vir de qualquer lugar e são diferentes dos membros do comitê técnico que têm que passar por uma delegação nacional.

Kovalenko *et al.* (2020) esclarece que o objetivo da referida oficina, é produzir um documento, concordando com certas questões dentro de um determinado campo. Este documento é chamado de *International Workshop Agreement (IWA)* e para educação está numerado como IWA 2. Com a IWA 2, chegou-se a um acordo em terminologias educacionais para reduzir a ambiguidade. Por exemplo, o cliente de educação é definido como "aluno" para não ser confundido com outras partes interessadas, como as indústrias. Outros termos como "produto" ou "design de

produto" estão associados aos termos relevantes na educação, como "cursos" ou "base curricular", respectivamente.

Uma IWA tem vida útil máxima de seis anos, após a qual, tem que ser convertida para outra ISO, entregue ou retirada. Ao longo de sua vida útil, a IWA 2 foi formulada com as versões 2003 e 2007 para acompanhar a interpretação da ISO 9001:2000 para a educação. Quando a ISO 9001:2008 foi publicada, a IWA 2:2007 não era mais adequada para uso, embora algumas instituições ainda a utilizassem principalmente, como documento de apoio, para aumentar a clareza na implementação da ISO. A IWA 2:2007 foi retirada e nenhuma versão mais recente está disponível (GILBERT, 2020).

Em maio de 2018, a ISO publicou a ISO 21001:2018 como requisito para o sistema de gestão das organizações educacionais. Essa norma visa ajudar as instituições de ensino a trabalhar em seu caminho de melhoria contínua, aplicando um sistema de gestão robusto e padronizado. No entanto, sendo um novo padrão, pode levar um tempo para a ISO 21001 ser totalmente reconhecida e aplicada pela comunidade educacional mais ampla (GILBERT, 2020).

Segundo Kovalenko *et al.* (2020), a utilização da ISO 21001:2018 tem sido fortemente promovida em alguns países. Na Escócia, o Colégio Escocês em Guragon alcançou a primeira certificação conforme a norma no final de 2018.

O mesmo autor esclarece que, no contexto europeu, a ISO 21001 é vista como uma ferramenta de potencial para definir o sistema de garantia da qualidade exigido pelas Normas e Diretrizes para a Garantia da Qualidade na Área Europeia de Ensino Superior (ESG).

Os benefícios da ISO 21001:2018 estão associados aos requisitos com orientação para uso, que incluem maior eficiência aos sistemas de gestão de organizações educacionais, bem como no monitoramento contínuo do estabelecimento e nos processos de gestão, com o propósito de atender as necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas nos serviços educacionais (GILBERT, 2020).

Além disso, Kovalenko *et al.* (2020) reforçam que as instituições de ensino precisam executar a avaliação regular da extensão da satisfação das necessidades educacionais de seus alunos e as demandas de outras partes interessadas relevantes. A ISO 21001:2018 pode tornar-se útil no enfrentamento dessa tarefa, pois estabelece os padrões para sistemas de gestão das instituições educacionais e todas as recomendações necessárias.

Para Wibisono (2018) e Kovalenko *et al.* (2020), a introdução da ISO 21001:2018 oferece inúmeras vantagens, incluindo melhor alinhamento dos objetivos e atividades com a política interna da organização, aprendizado personalizado, forte confiança na organização e engajamento de alunos e outros beneficiários na operação da instituição.

Todos os requisitos da ISO 21001:2018 são genéricos e destinados a serem aplicáveis a qualquer organização que utilize um currículo para apoiar o desenvolvimento de competências por meio do ensino, aprendizagem ou pesquisa, independentemente do tipo ou tamanho da instituição. Isso significa que todas as instituições de ensino podem aplicar a norma ISO 21001:2018.

Em março de 2020, a ABNT lança oficialmente a norma ABNT NBR ISO 21001:2020 - Organizações educacionais. Sistema de gestão para organizações. Requisito com orientação para uso.

A norma ABNT NBR ISO 21001 é uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO 21001:2018. Essa norma foi elaborada no Comitê Brasileiro da Qualidade (ABNT/CB-025), pela Comissão de Estudo de Documentos Auxiliares (CE-025:000.005). O Projeto circulou em Consulta Nacional conforme Edital nº 02, de 19.02.2020 a 16.03.2020. A ABNT NBR ISO 21001 cancela e substitui a ABNT NBR 15419:2006. Esta versão foi objeto de reflexão e discussão por estes autores em Passarelli e Costa Neto (2021).

2.6 Administração Escolar x Administração Empresarial

Para contextualizar e compreender a gestão escolar atualmente, deve-se refletir sobre o momento histórico em que as teorias da Administração foram produzidas, no começo do século XX, com ênfase na produção eficiente de bens, que influenciaram toda a organização da sociedade e conseqüentemente, impactando diretamente a administração escolar.

Segundo Maximiano (2000), compõem a abordagem clássica da Administração duas grandes correntes: a administração científica de Taylor e o processo administrativo de Fayol.

Uma das ideias básicas da Administração, divulgada pelo engenheiro francês Henry Fayol (1841-1925), um dos integrantes da escola clássica da Administração,

afirma que administrar é o ato de: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, conforme destacado no Quadro 11 (CHIAVENATO, 2003).

Quadro 11 – Funções da administração

As funções do Administrador segundo Fayol	
1- Previsão	Avalia o futuro e o provisionamento dos recursos em função dele.
2- Organização	Proporciona tudo o que é útil ao funcionamento da empresa e pode ser dividida em organização material e social.
3- Comando	Leva a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo retorno de todos os empregados no interesse dos aspectos globais do negócio.
4- Coordenação	Harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho e sucesso. Sincroniza coisas e ações, em proporções certas, adapta meios aos fins visados.
5- Controle	Consiste na verificação para certificar se tudo ocorre em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar as fraquezas e erros no intuito de retificá-los e prevenir a recorrência.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Maximiano (2000) complementa que essas ideias se aplicavam a qualquer tipo de organização, embora Fayol a utilizasse em organizações industriais. O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica.

Ao longo do tempo, com o desenvolvimento da teoria neoclássica, criou-se um consenso de que quatro funções retratavam melhor o trabalho do administrador do que as cinco funções administrativas propostas originalmente por Fayol. A Figura 7 ilustra comparativamente as alterações (CHIAVENATO, 2003).

Figura 7 – Comparativo funções administrativas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Costa Neto e Canuto (2010) chamam a atenção para as funções de Administração, Planejamento, Organização, Direção e Controle, e que elas podem ocorrer em diferentes níveis da organização, e salientam a importância da tomada de decisão em cada nível. Os citados autores chamam a atenção para o fato de que concerne também à função Controle promover a melhoria contínua dos processos por meio de análise dos resultados obtidos.

Pode-se compreender, portanto, como a teoria de Fayol, apresentada acima, possibilitou o desenvolvimento da ideia do ciclo PDCA (*Plan – Do – Check – Act*) por Shewhart e depois disseminado por Deming.

Partindo de vários conceitos e reflexões sobre administração, delimita-se um pouco essa definição geral, para tratar de uma administração mais específica, ou seja, a administração escolar.

No Brasil, a partir da década de 1980, com a promulgação da Constituição Federal (BRASIL, 1988), princípios para garantir a democratização da educação pública brasileira foram instituídos, dentre os quais, a obrigatoriedade da gestão democrática, que é mais especificamente abordada no artigo 206 desta carta (DE SOUZA; DAVI, 2020). Seguindo o direcionamento dado pela Constituição Federal de 1988 em relação à Educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96 (BRASIL, 1996) foi instituída para estabelecer e regulamentar as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino.

Dentre os vários aspectos e temas tratados na LDB 9.394/96, o artigo 3º da referida lei evidencia um de seus treze princípios, em que o ensino deve ser ministrado conforme normas da gestão democrática, o que, ficou a cargo dos sistemas de ensino, conforme explicitado.

Conforme apontado por De Souza e Davi (2020), tanto na Constituição Federal de 1988, como na LDB 9.394/96, este princípio da gestão democrática ficou restrito ao ensino público, sendo o ensino privado eximido desta obrigatoriedade.

A Administração Escolar, embora tenha em conta muitos aspectos de qualquer prática administrativa, traz consigo uma multiplicidade de especificidades inerentes ao seu caráter educativo, cívico e participativo.

Segundo Wittmann (2011), autores brasileiros, como Lourenço Filho, Anísio Teixeira, Querino Ribeiro, dentre outros, que estudam a questão da administração escolar, por muito tempo se apoiaram nas teorias clássicas da administração de empresas.

Segundo Paro (2010), a escola particular é equiparada a uma empresa capitalista, em que os objetivos a se realizar são os do proprietário, com destaque para o lucro. Já do ponto de vista da escola pública que estabelece gestão democrática, o grande objetivo é a educação comprometida com a democracia e a formação integral do ser humano.

Paro (2010), Wittmann (2011) e Dourado *et al.* (2003) afirmam que o modelo de gestão praticado nas empresas na forma capitalista de produção não atende às necessidades da escola pública, pois fere os princípios da educação. Na escola não se deve padronizar os processos educativos, tampouco a exploração das pessoas.

Para Dourado *et al.* (2003), gestão democrática se faz através da construção de mecanismos de participação em todas as dimensões da escola: pedagógica, administrativa e financeira, com tomada de decisão partilhada e coletiva.

Luck (2010) também concorda com os autores acima sobre a escola que estabelece a gestão democrática, sendo aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos. Ela se fundamenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, como também dos pais e da sociedade em geral.

Luck (2010) faz diferenciação entre gestão e administração; segundo ele, é uma questão paradigmática, e explica: administração sugere que o paradigma da administração leva a que pessoas pensem uma coisa de cada vez, a administração tradicional tem uma visão restrita das várias dimensões de uma organização; a gestão, pelo contrário, envolve a interação de todas as dimensões e suas conexões.

Libâneo, De Oliveira e Toschi (2012), Paro (2012), Saviani (2019) e Rosar (2012) afirmam que a gestão democrática significa participação, portanto há a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola.

A reflexão que se deseja provocar está fundamentada nas diferentes abordagens encontradas na literatura sobre administração de empresas, também direcionada para as escolas particulares, pois elas são consideradas empresas, conforme Colombo (2004), Costa Neto e Canuto (2010) e Pestana (2003), neste caso amparada pela teoria geral de administração, e a gestão escolar, cujos objetivos são opostos. A primeira visa o lucro e a segunda, a educação. Evidentemente, uma

conciliação das duas visões se impõe, levando a um cenário ainda em estudo para uma necessária discussão.

Como cita Teixeira (2003), a gestão educacional pode, sim, buscar na administração os pilares para a fundamentação de sua teoria, no entanto, não naquela teoria mais antiga técnico-burocrática e sim num modelo mais flexível, o que é o caso das organizações que aprendem como manter uma gestão mais participativa para que a comunidade possa envolver-se, e assim, “garantir” o atendimento das necessidades das classes menos favorecidas.

A gestão é um componente decisivo na eficácia escolar, portanto torna-se necessário adotar uma postura gerencial moderna, criativa e inovadora. A Gestão da Qualidade Total, exemplo de excelência gerencial nas empresas, pode contribuir de maneira surpreendente nos resultados das organizações de ensino (LONGO, 1996).

Segundo Xavier (1996), para que ocorra a Gestão da Qualidade Total nas escolas é necessário atender às seguintes características: o comprometimento dos dirigentes; a busca por alianças e parcerias; a valorização dos profissionais da educação; a gestão democrática; o fortalecimento e a modernização da gestão escolar; e a racionalização e a produtividade do sistema educacional.

O objetivo principal dessa transformação é a elevação do nível global de competitividade da economia, e nesse contexto a centralidade do papel da educação e da produção do conhecimento é reconhecida por todos. Nenhuma transformação duradoura poderá ser obtida caso a questão gerencial na educação não seja devidamente equacionada.

Alguns autores e teóricos defendem a utilização de normas de gestão, comumente utilizadas na indústria, com sucesso. Defendem a utilização das referidas normas para a geração de eficiência e produtividade, com as adaptações necessárias para o contexto da educação.

No entanto, os autores como Paro (2010), Wittmann (2011), Dourado *et al.* (2003), Luck (2010), Libâneo, De Oliveira e Toschi (2012), Saviani (2019) e Rosar (2012) são categoricamente contrários a utilização de qualquer ferramenta de gestão oriunda de empresas capitalistas. Percebeu-se que o embate é antigo e fundamentado pelo fato de a escola não ser uma empresa, aluno não é matéria-prima, educação exige liberdade e outros fundamentos. Afirma-se ainda, que a norma não garante qualidade na educação e não existem dados suficientes que comprovem a eficácia das normas.

Durante muitos anos, no mercado de trabalho e na academia, sempre se ouviram as expressões: o mercado de autopeças é muito diferente dos outros, tem suas características, não tem igual; o mercado de produtos químicos é muito complicado, não tem outro igual, é muito difícil; o mercado de serviços de energia por ser regulado, é muito complicado, não tem igual. O autor desta dissertação atua há muitos anos no mercado educacional e já escutou a mesma coisa: este mercado não tem igual, é muito difícil montar seus custos, mas considera que há uma certa similaridade entre o mercado da educação e o mercado das companhias aéreas, seus custos variam em relação à demanda.

Neste contexto, a Administração, com suas ferramentas e metodologias, avança na história e procura a melhor técnica para transformar essas organizações, em suas respectivas áreas, em organizações de sucesso e analisar as suas relações e suas forças. Kotler (2000) apresenta diversas ferramentas, que possibilitam uma visão ampla de todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que possam impactar a organização, isso faz parte da Administração. As diversas normas de gestão são ferramentas que o gestor pode acessar para auxiliá-lo na utilização racional de todos os recursos para atingir um fim. Como foi visto, existem várias definições de administração e o que todas têm em comum é a racionalidade e, implicitamente, como altamente desejável, a ética.

Cumpra, entretanto, considerar que a busca por um lucro razoável pelas empresas em um sistema capitalista, dentre as quais as escolas particulares, faz parte da essência desse sistema e, para consegui-lo, é necessário que essas empresas sejam bem administradas e ofereçam produtos de qualidade e preços acessíveis aos seus clientes. Para tanto, existem normas concebidas para a obtenção dessas condições administrativas favoráveis, dentre as quais a ISO 9001:2015 e a ISO 21001:2018, esta última ainda em processo inicial de conhecimento e avaliação por parte dos diretores escolares interessados em melhorar a qualidade de suas organizações e de seu produto, no caso um ensino de qualidade altamente necessário ao desenvolvimento de uma sociedade e da própria nação.

Com a revisão teórica apresentada, espera-se haver situado o leitor na problemática, objeto da presente dissertação, com suas dificuldades e possibilidades, para as quais acredita-se que a pesquisa realizada neste trabalho, possa dar uma contribuição para o seu melhor conhecimento e suscitar a implementação de melhorias.

3 METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho de pesquisa, com o intuito de atender aos objetivos geral e específicos propostos, foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: revisão bibliográfica, pesquisa qualitativa e quantitativa, em busca de conhecimento sobre o seu principal objeto, exposição de suas principais características e identificação de maneiras pelas quais esse objeto possa ser útil aos seus destinatários (MARCONI; LAKATOS, 2018).

Procedeu-se a uma revisão da literatura a respeito, associada a divulgar e comentar os itens de interesse das normas examinadas, como subsídio aos interessados no seu conhecimento e utilização.

A presente pesquisa foi realizada através de uma análise e levantamento bibliográfico de fontes de pesquisa sobre os requisitos da norma ABNT NBR 15419, ISO 21001:2018 e da sua tradução ABNT NBR 21001 lançada em 2020 e Livros, artigos acadêmicos e informações disponibilizadas na internet.

Os temas selecionados foram inseridos nas bases de dados nos sites de pesquisa de periódicos, artigos e revistas acadêmicas. Para a seleção das referências pesquisadas, foi adotado o critério de relevância e impacto das informações a respeito do assunto no cenário nacional e internacional nos últimos anos.

A pesquisa realizada pode classificar-se como descritiva, quantitativa e mediante *survey*. De acordo com Gil (2009), a pesquisa descritiva busca apresentar as características de determinada população ou fenômeno. Com relação ao problema de pesquisa, classifica-se como abordagem quantitativa, com a aplicação de técnica estatística para análise e interpretação de dados coletados, conforme preconizado por Gil *et al.* (2002). Quanto ao procedimento de coleta de dados, utilizou-se o levantamento (*Survey*), que, para Freitas *et al.* (2000), é um método utilizado para pesquisas de maior abrangência e consiste em obter dados ou informações sobre ações, características ou opiniões de determinado grupo de pessoas.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário eletrônico, disponível no ANEXO E, elaborado na plataforma Google Forms, aplicado no período de março a abril de 2022. As questões propostas aos mantenedores foram elaboradas com o objetivo de identificar escolas que tenham o conhecimento do sistema de gestão, conforme norma ISO 21001 ou NBR 15419, e envolveu uma população de mais de 8 mil escolas no Estado de São Paulo. Optou-se pelo uso de questionário, em função

da pouca disponibilidade de recursos e de curto espaço de tempo para realizar a pesquisa. Na elaboração do questionário teve-se o cuidado de verificar se a pergunta era importante para a pesquisa, utilização de uma linguagem clara e de fácil entendimento (BUZIN; PARREIRA, 2020).

Ela foi submetida e aprovada pelo comitê de ética da Plataforma Brasil com o registro, CAAE: 52211721.6.0000.5512, e está disponível no APÊNDICE D, com o número de parecer: 5.069.644 e data do parecer de 28 de outubro de 2021. Os caminhos percorridos para a realização desta pesquisa, tipo *Survey*, foram os seguintes: exploração da literatura sobre qualidade, qualidade em serviços, qualidade na educação, o modelo *Survey*, e as metodologias de pesquisa.

Com o objetivo de facilitar o entendimento e melhor visualização dos artigos desenvolvidos para o atendimento dos objetivos específicos, veja-se o Quadro 12.

Quadro 12 – Artigos desenvolvidos para a dissertação

Nº	Apêndice	Artigo	Objetivo	Publicação	Situação
1	A	A Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Ensino Básico.	Apresentar as principais diretrizes da norma ABNT NBR 15419 e como ela pode contribuir para o aumento da competitividade das escolas particulares de ensino básico.	NETLOG 2021 International Conference on Network Enterprises & Logistics Management	Aprovado e Publicado
2	B	Utilização da Norma ABNT NBR ISO 21001:2020 como Ferramenta de Gestão nas Escolas de Educação Básica Privada.	Explorar e avaliar a adequação da norma ABNT NBR ISO 21001:2020 para utilização como ferramenta de gestão nas escolas privadas de educação básica no Brasil.	XXVII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção 2021	Aprovado e Publicado
3	C	Avaliar a Motivação das Escolas Particulares para terem um Sistema de Gestão conforme a norma ABNT NBR 21001.	Avaliar a motivação das escolas particulares para terem um SGQ.	Research, Society and Development ISSN 2525-3409	Aprovado e Publicado

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2022).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo os resultados são apresentados na forma de artigos científicos, utilizados para a composição da dissertação. Definiu-se que os artigos estarão na sua íntegra, ao final (APÊNDICE A, B e C), no formato divulgado nos diferentes canais de veiculação.

4.1 Artigo 1: A Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Ensino Básico

O primeiro artigo apresentou as principais diretrizes da norma brasileira ABNT NBR 15419 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para aplicação da norma ISO 9001 em organizações educacionais e suas contribuições para o mercado de escolas particulares de ensino básico. Observou-se que os termos utilizados na referida norma foram concebidos para facilitar a compreensão dos requisitos estabelecidos na ABNT NBR ISO 9001, e as principais diretrizes e nomenclatura estão alinhadas com a realidade das escolas de educação básica.

Os principais resultados encontrados na referida norma, que possibilitam ao mantenedor estabelecer uma administração com resultados favoráveis são:

1. Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo.
2. Orientações e sugestões dos principais processos educacionais, bem como os processos de apoio.
3. A metodologia conhecida como ciclo PDCA, para a utilização em todos os processos.
4. Os principais termos adaptados da norma ISO 9001 para o ambiente da educação.
5. Orientações para estabelecer os requisitos do aluno e partes interessadas alinhadas com os objetivos da qualidade.

4.2 Artigo 2: Utilização da norma ABNT NBR 21001:2020 como ferramenta de gestão nas escolas de educação básica privada

No segundo artigo, o objetivo foi apresentar as principais diretrizes da norma ABNT NBR ISO 21001 e como ela pode contribuir para o aumento da competitividade

das escolas particulares de ensino básico.

Observou-se que a NBR ABNT ISO 21001 contempla a mesma estrutura de alto nível das normas ISO. Seu alinhamento com o ambiente de educação é superior à sua antecessora ABNT NBR 15419, que está sendo substituída pela referida norma.

O escopo da ISO 21001 é mais amplo e profundo do que o da ISO 9001, como pode ser visto nas subseções ou subseções adicionais. Isso pode indicar que gerenciar uma instituição de ensino é mais complexo do que gerenciar a maioria das organizações, ou um diferencial para atender um público que não está acostumado com sistemas de controle. Também é dada especial importância à educação para alunos com necessidades especiais, como é frequentemente mencionado ao longo da norma.

Uma das melhorias encontradas é a definição dos requisitos dos alunos e partes interessadas. A escola deve definir e documentar todos os requisitos dos alunos, beneficiários e partes interessadas, monitorar até que ponto as escolas estão atendendo esses requisitos e propor ações de melhorias em seus processos.

A norma se baseia em onze princípios que sustentam o sistema de gestão, e que devem estar incorporados na instituição de ensino, como segue:

1. Foco nos alunos e outros beneficiários;
2. Liderança visionária;
3. Engajamento das pessoas;
4. Abordagem de processo;
5. Melhorias;
6. Decisões baseadas em evidências;
7. Gestão de relacionamento;
8. Responsabilidade social;
9. Acessibilidade e equidade;
10. Conduta ética na educação
11. Segurança e proteção de dados

Os requisitos desta norma formam a base para a implementação de métodos de gestão, que promovam a melhoria da qualidade dos serviços prestados, como, por exemplo, gestão de riscos e monitoramento do desempenho organizacional, entre outras práticas de gestão que já têm sua eficácia comprovada na garantia da excelência e sustentabilidade das organizações.

Foi demonstrado que todos os requisitos da ISO 21001:2018 são genéricos e destinados a serem aplicáveis a qualquer organização que use um currículo para apoiar o desenvolvimento de competências por meio de ensino, aprendizado ou pesquisa, independentemente do tipo, tamanho ou método de entrega. No entanto, nem a implantação de tal sistema pode ser considerada garantia do efetivo aprendizado por parte do aluno, nem parece ser simples tal tarefa.

Lembra-se que, além de prestar um serviço de qualidade relacionado ao objetivo principal da escola, a educação, a escola particular deve competir com outras escolas por alunos, pois sua sobrevivência está intimamente ligada ao número de alunos pagantes. Para essa disputa, a escola precisa de um bom atendimento na secretaria e a escola como um todo, precisa de funcionários motivados. A norma vai ao encontro dessas demandas dos mantenedores.

4.3 Artigo 3: Avaliar a Motivação das Escolas Particulares para terem um Sistema de Gestão conforme a norma ABNT NBR ISO 21001

Finalizando, com o terceiro artigo pretendeu-se avaliar a motivação das escolas particulares para terem um Sistema de Gestão da Qualidade. Uma surpresa não agradável encontrada pelo pesquisador refere-se ao muito baixo nível de respostas obtidas pelo *Survey* realizado: apenas 27 escolas, dentre as cerca de 8.000 consultadas, responderam o questionário no prazo compatível com a realização da pesquisa. É sabido que, neste tipo de levantamento estatístico, o retorno é usualmente baixo, mas não tão limitado assim. Está é, pois, uma das limitações de pesquisa, pois seria desejável contar com um número mínimo de escolas interessadas pela sua realização.

Dentre o total das 27 escolas que constituíram a amostra, 44% trabalham com todos os segmentos de ensino da educação básica e somente 11% trabalham com um só segmento, o infantil. Em média, o número de colaboradores destas instituições por segmento, encontra-se entre 11 na educação infantil e 108 nas escolas que oferecem educação infantil e fundamental I. 80 % dos respondentes pertencem à alta direção.

Observou-se que 25 escolas não possuem a certificação conforme as normas em questão e somente duas escolas a possuem: uma certificada com a norma ABNT NBR 15419 e a outra com a ABNT NBR ISO 21001:2018.

A escola certificada com a norma NBR ISO 21001 afirma que após a certificação notou mais clareza nos processos da organização e que na implantação da referida norma valeram os esforços. Já para a segunda escola, que afirma possuir a norma NBR 15419, não notou nenhum benefício e não valeram os esforços empreendidos. Evidentemente, estes resultados sugerem um aprofundamento de pesquisa visando esclarecer melhor o que foi identificado.

Um resultado surpreendente encontrado pela pesquisa foi de que as escolas que conhecem a norma demonstram ter menos interesse em implantá-la do que aquelas que não a conhecem. Esta constatação levou os autores a aplicarem um teste estatístico não paramétrico para verificar a real significância deste resultado. Foi utilizado o teste exato de Fisher, mostrando que o resultado, embora inesperado, foi altamente significativo.

O curioso, entretanto, está no fato de que este relacionamento é claramente inverso, ou seja, as escolas que não conhecem as normas (mas talvez saibam da sua existência) são as que têm mais interesse em implantar a norma ISO 21001. Este é mais um resultado a sugerir o aprofundamento das pesquisas a respeito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que os objetivos gerais e específicos propostos para o presente trabalho foram contemplados através do desenvolvimento dos três artigos mencionados e tratados no presente trabalho. Além disso, julga-se haver fornecido aos leitores interessados um panorama bastante completo da realidade na qual ocorre o fenômeno do ensino básico no Brasil, mormente no que diz respeito às escolas particulares.

Na revisão bibliográfica sobre qualidade e educação, percebeu-se que sua definição e entendimento pelos diversos autores não é cristalino e cada qual tem uma visão, principalmente da educação.

Como foi explicitado no presente trabalho, para a implantação de um sistema de gestão conforme norma ABNT NBR ISO 21001:2020 – Sistema de Gestão para organizações educacionais – requisitos com orientação para uso, é fundamental que o mantenedor tenha uma visão clara do que ele pretende entregar, preferencialmente que seja uma educação de qualidade, conforme define Dourado, De Oliveira e De Almeida Santos (2007) para os quais o conceito de qualidade educativa não deve ser visto apenas em relação ao desempenho escolar ou como referência para a classificação das escolas. Para esses autores, a educação de qualidade é alcançada por meio de uma série de fatores dentro e fora da escola, incluindo as condições de vida dos alunos e suas famílias, o contexto social, econômico e cultural, e a própria escola com seus professores, funcionários, diretores, recursos, e estrutura organizacional, ambiente escolar e conexões de ideias individuais no cotidiano escolar e, portanto, na qualidade social da educação.

5.1 Conclusão

Diante de um mercado extremamente competitivo, com o aumento do número de instituições de ensino, crescimento do número de vagas e a conseqüente diminuição no número de alunos por instituição, se faz necessária, a busca da excelência na gestão da escola. A gestão profissional deve se fazer presente nas instituições particulares de ensino básico.

A norma está focada nas organizações educativas, seus processos, serviços e produtos, procurando garantir a satisfação das suas partes interessadas, aumentar o

compromisso no que diz respeito à responsabilidade social e oferecer serviços que sejam acessíveis e equitativos.

Através da revisão bibliográfica, pode-se perceber que o modelo de gestão democrática, imperativo para as escolas públicas, deve ser introduzido na gestão das escolas particulares, pois, conforme vários autores destacaram, um dos objetivos desse modelo é o exercício da cidadania, sobretudo para as crianças, jovens ou adolescentes, com o propósito de estimular uma maior participação nas reflexões e discussões dos grandes temas de nossa sociedade.

5.2 Limitação da Presente Pesquisa

A principal limitação desta pesquisa está na falta de dados de organizações educacionais certificadas com a norma referenciada neste trabalho. Isso pode advir do fato de que a norma é jovem, seu lançamento foi em maio de 2020, e talvez a pandemia da Covid 19 também possa ter impactado na busca de sistemas de gestão pelas escolas, além das dificuldades encontradas no retorno das pesquisas enviadas, via formulário do Google para os mantenedores.

Como sugestão para trabalhos futuros, seria interessante encontrar uma escola certificada, conforme a norma ISO 21001 e avaliar os possíveis benefícios ganhos.

5.3 Sugestões de Trabalhos Futuros

- Repetir a presente pesquisa após checar tempo que envolve possíveis modificações na quantidade observada.
- Realizar entrevistas (tipo estudo de caso) em escolas certificadas pela norma NBR ISO 21001 para avaliar detalhadamente os benefícios.
- Dirigir pesquisa desta natureza às escolas públicas.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 9001:2015** Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 15419:2006**. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 21001:2020** Organizações educacionais: Sistema de gestão para organizações educacionais — Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2020.

ALVES, Manoel. A histórica contribuição do ensino privado no Brasil. **Educação**, v. 32, n. 1, 2009.

BANCO MUNDIAL. **Estratégia sectorial de educación**. México, 1999.

BATISTA, Fabio Ferreira. **A gestão da qualidade total na escola (GQTE):** novas reflexões. Brasília: IPEA, 1994.

BERSSANETI, F. T.; BOUER, G. **Qualidade conceitos e aplicação - Em produtos, projetos e processos**. São Paulo: Blucher, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União, Seção 1, Brasília, DF, 05 out. 1988.

BRASIL. Constituição de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02 fev. 2021.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Básica 2021 (Inep):** notas estatísticas. Brasília, DF: Inep, 2021.

BRASIL. Lei nº 11.274, 6 de fevereiro de 2006. Altera a redação dos arts. 29, 30, 32 e 87 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as **diretrizes e bases para a educação nacional**, dispendo sobre a duração de 9 (nove) anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 6 (seis) anos de idade. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11274.htm. Acesso em: 23 jun. 2021.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário oficial da República Federativa do Brasil, Brasília. DF. 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Básica**, 2020. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/index>. Acesso em: 15 jul. 2022.

BUZIN, Estevão; PARREIRA, Ivonete. Elaboração e aplicação de survey. **Agrarian Academy**, v. 7, n. 14, 2020.

CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015 : requisitos e integração com a ISO 14001:2015**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CARVALHO, Marly Monteiro, PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria da Qualidade**. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

CERQUINHO, Fabio. **Ética e qualidade nas empresas**. Dissertação de Mestrando, Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 1994.

CHARLOT, Bernard. “Qualidade da educação”: o nascimento de um conceito ambíguo. **Educar em Revista**, v. 37, 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 7 ed., 2003.

CHIQUETANO, Regina Maura Martins Dias; DA SILVA MANSO, Stéphanie Ferreira. **Satisfação do Cliente sob a Ótica de Garvin**. Tópicos em Administração, v. 20, p. 7, 2019.

COELHO, Cláudia Duarte dos Anjos *et al.* **Avaliação da qualidade percebida em serviços**: aplicação em um colégio privado de ensino fundamental e médio. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2004.

COLOMBO, S. S. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CORRÊA, Juscelêm Gonçalves. **Proposta para implementação de um sistema de gestão da qualidade em uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES**. 2008. 135 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira; CANUTO, Simone Aparecida. **Administração com qualidade**: conhecimentos necessários para a gestão moderna. São Paulo: Blucher, 2010.

CUNHA, A. E. A história da educação privada brasileira e o princípio democrático da livre iniciativa. **Revista FENEP**, 2013.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Qualidade em educação. **Nuances: estudos sobre Educação**. Presidente Prudente, v. 17, n. 18, 2010.

DE OLIVEIRA, J. F.; LIBÂNEO, J. C.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. Cortez Editora, 2017.

DE SOUZA, Everton Henrique; DAVID, Alessandra. Gestão democrática no ensino privado: a experiência de uma instituição no interior paulista. **Revista@meiombienteeducação**, v. 13, n. 3, p. 230-251, 2020.

DE SOUZA, Naiara Fernandes Abreu. **Mercado educacional: a educação financeira como vantagem competitiva**. 2021. 51 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021.

DEMO, Pedro. **Política social, educação e cidadania**. Papirus Editora, 1994.

DEMO, Pedro. Teoria e prática da avaliação qualitativa. **Perspectivas Online 2007-2011**, v. 1, n. 1, 2007.

DOS SANTOS BAIÃO, Ellen; DOS SANTOS, Neilton Soares. A Gestão Financeira e o Controle da Inadimplência Escolar em Tempos de Crise da COVID-19. **Epitaya E-books**, v. 1, n. 9, p. 144-161, 2022.

DOURADO, L. F. **Conselho Escolar: gestão democrática da educação e a escolha do diretor**. Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica – Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília: MEC, SEB, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes *et al.* **Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia-GO**. Goiânia: Alternativa, 2003.

DOURADO, Luiz Fernandes; DE OLIVEIRA, João Ferreira; DE ALMEIDA SANTOS, Catarina. A qualidade da educação conceitos e definições. **Textos para discussão**, n. 24, p. 69-69, 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cadernos Cedes**, v. 29, p. 201-215, 2009.

EVANGELISTA, Jaqueline Pereira *et al.* O Setor Privado na Educação Básica Brasileira: Espaços e Mecanismos de Participação. **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 64, p. 309-318, 2021.

FERREIRA JR., Amarilio; BITTAR, Marisa. A Gênese das Instituições Escolares no Brasil: Os jesuítas e as casas de bê-á-bá no século XVI. **Acervo**, v. 18, n. 1/2, p. 35-54, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**, 1988.

FERREIRA, Patrick Vieira. Panorama histórico: desenvolvimento da educação básica privada no Brasil. **Cadernos de Educação**, v. 15, n. 31, p. 23-38, 2016.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 79 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

FRIGATO, C. C.; PIVA, D. V.; FILHO, D. F. P.; FELIX, F. D. S.; PALMERI, N. L. Migração do back office para o home office em uma empresa de manutenção industrial, predial e gestão de ativos. **South American Development Society Journal**, v. 7, n. 21, p. 35, 2021.

GADOTTI, Moacir. Qualidade na educação: uma nova abordagem. **Congresso de Educação Básica: Qualidade na Aprendizagem**. Instituto Paulo Freire, 2013.

GARVIN, D. A. What does "Product Quality" Really mean. **Sloan Management Review**, Cambridge, USA, Fall, 1984.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 13 ed. São Paulo: Atlas, p. 50, 2009.

GILBERT, D. D. ISO Alongside, Instead, or Inside? The potential of ISO 21001: 2018 to change and challenge higher education accreditation. **International Journal of Business and Applied Social Science**, p. 45-52, 2020.

GRANT, Robert M.; SHANI, Rami; KRISHNAN, Rais. TQM's challenge to management theory and practice. **MIT Sloan Management Review**, v. 35, n. 2, p. 25, 1994.

GRÖNROOS, C. **Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Elsevier Editora, 2009.

GUSMÃO, Joana Borges Buarque de. **Qualidade de educação no Brasil: consenso e diversidade de significados**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2010.

HESKETT, James L. *et al.* **Putting the service-profit chain to work**. Harvard business review, 2008.

HOLANDA, Carolina Freitas Pereira. **Percepção da qualidade dos serviços de saúde no terceiro setor**, 2018. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2018.

ISO. International Organization for Standardization. **ISO/IEC inventory of studies on the economic and social benefits of standardization**, 2010. Disponível em: <http://www.iso.org/benefits>. Acesso em: 10 abr. 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOVALENKO, S. M. *et al.* General aspects of introduction of management systems in educational organizations in pursuance of ISO 21001: 2018. **Management, economy and quality assurance in pharmacy**, v. 4, n. 64, p. 4-9, 2020.

LIBÂNEO, J. C.; DE OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LINS, Bernardo E. Breve história da engenharia da qualidade. **Cadernos Aslegis**, v. 4, n. 12, p. 53-65, 2000.

LIOTI, C. S. Cento e vinte anos de Anísio Teixeira: A educação é não somente a base da democracia, mas a própria justiça social. **Angewandte Chemie International Edition**, v. 6, n. 11, p. 5-24, 951–952, 2020

LONGO, R. Da Qualidade, Gestão. Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação. **Seminário Gestão da Qualidade na Educação: Em Busca da Excelência–1995**, 1996.

LONGO, Rose Mary Juliano. **A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial**. Ipea, 1994.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUCK, H. A. construção da concepção de gestão. In: Gestão educacional: uma questão paradigmática. **Cadernos de Gestão**. Petrópolis/ RJ: Vozes, v. 2, p. 65-85, 2010.

- MAGUAD, Ben A. The modern quality movement: Origins, development and trends. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 17, n. 2, p. 179-203, 2006.
- MANGINI, Eduardo Roque. Aspectos Organizacionais da Cocriação de Valor na Cadeia de Lucro em Serviços. **XLIV Encontro da ANPAD – EnANPAD 2020**, 2020
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2018.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 5 ed., 2000.
- MAYER, Polyane Passos; CANOPF, Liliane. A correlação entre a administração geral e a administração escolar. **Synergismus scyentifica UTFPR**, v. 3, n. 1, 2009.
- MEIRELLES, Dimária Silva. O conceito de serviço. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 26, p. 119-136, 2006.
- MOCARZEL, M.; NAJJAR, J. Qualidade na/da educação como um marco referencial das políticas e práticas educacionais: um enfoque multidimensional. **Em Aberto**, v. 33, n. 109, 2020.
- NORMANN, R. **Administrações de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1993
- OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAUJO, Gilda Cardoso de. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista brasileira de educação**, p. 5-23, 2005.
- PARASURAMAN, Anantharathan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A **Conceptual model of service quality and its implications for future research**. **Journal of marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2016.
- PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, p. 763-778, 2010.
- PARO, Vitor Henrique. A qualidade da escola pública: a importância da gestão escolar. **A qualidade da escola publica no Brasil**, p. 144, 2012.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar - Introdução crítica**. Cortez, 2003.
- PARO, Vitor. Gestão da escola pública: a participação da comunidade. **Revista brasileira de estudos pedagógicos**, v. 73, n. 174, 1992.
- PASSARELLI, V.; COSTA NETO, P. L. O. A Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Ensino Básico. **NETLOG**, p. 2–5, 2021.

PENA, Rodolfo F. Alves. **Crescimento do Setor Terciário no Brasil; Brasil Escola.** Brasil Escola, 2021. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/brasil/crescimento-setor-terciario-no-brasil.htm>. Acesso em: 01 nov. 2021.

PESTANA, A. **Gestão e educação: uma empresa chamada escola.** Petrópolis, RJ: Catedral das Letras, 2003.

PIMENTEL, Gabriela Sousa Rêgo. O Brasil e os desafios da educação e dos educadores na agenda 2030 da ONU. **Revista Nova Paideia-Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa**, v. 1, n. 3, p. 22-33, 2019.

RABELO, Leonardo Neiva. A falta de eficiência do direito fundamental à educação garantida pela Constituição de 1988. **Revista Processus Multidisciplinar**, v. 2, n. 4, p. 430-441, 2021.

RAVITCH, Diane. **National standards in American education: A citizen's guide.** Brookings Institution Press, 2011.

ROSAR, M. F. F. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** 5 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2012.

SANTOS, Eduardo M. R.; AMON, Michael A. **MAAP Transition from ISO 9001: 2015 to ISO 21001: 2018 the new quality standard in education organization.** World Maritime University, 2021.

SANTOS, Luciano Costa. **Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca.** Florianópolis, 2000. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SAVIANI, Dermeval. **Breves considerações sobre fontes para a história da educação. Fontes, história e historiografia da educação.** Campinas: Autores Associados, p. 3-12, 2004.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica, quadragésimo ano: novas aproximações.** Autores Associados, 2019.

SCRIVEN, Michael. Prose and cons about goal-free evaluation. **Evaluation Practice**, v. 12, n. 1, p. 55-62, 1991.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 37 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2020.

SHIROMA, Eneida Oto; ZANARDINI, Isaura Monica Souza. Estado e gerenciamento da educação para o desenvolvimento sustentável: recomendações do capital expressas na Agenda 2030. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, p. 693-714, 2020.

SILVA, Vandr e Gomes. A narrativa instrumental da qualidade na educa o. **Estudos em Avalia o Educacional**, São Paulo, v. 19, n. 40, p. 191-221, 2008.

SILVESTRO, R., FITZGERALD, I., JOHNSTON, R., VOSS, C. Towards a Classification of Service processes. **International Journal of Operations and Production Management**. v. 9, n. 3, 1992

SIQUEIRA, Daniel Madureira Rodrigues. **Avalia o da qualidade em serviços: uma proposta metodológica**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Gradua o em Engenharia de Produ o, 2006.

SLACK, Nigel *et al.* **Administra o da produ o**. São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, Hélio Janny. **Da administra o geral   administra o escolar: uma revaloriza o do papel do diretor da escola pública**. Edgard Blücher, 2003.

TOLEDO, J. C.; B RRAS, M.  . A.; Mergulhão, R. C.; MENDES, G. H. S. **Qualidade Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2017

TONTINI, Gérson; SILVEIRA, Am lia; POZZA, Diovani Luzia. Influência da recupera o de falhas na percep o sobre qualidade, satisfa o e lealdade de clientes bancários. **ReMark-Revista Brasileira de Marketing**, v. 20, n. 4, p. 216-240, 2021.

TREVISOL, J. V.; MAZZIONI, L. A universaliza o da Educa o Básica no Brasil: um longo caminho. **Roteiro**, v. 43, p. 13–46, 2018.

VALLS, Valéria Martin. **Gestão da qualidade em serviços de informa o no Brasil: estabelecimento de um modelo de referência baseado nas diretrizes da NBR ISO 9001**. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2005.

VENTURA, L. S. Capacidade Dinâmica Gerencial de Escolas Privadas Brasileiras de Educa o básica. **Journal of Chemical Information and Modeling**, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2013.

WIBISONO, E. The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it. **Journal of Chemical Information and Modeling**, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2018.

WITTMANN, Maria José de Moraes. **O impacto da certifica o ISO 9001: sistema de gestão da qualidade na gestão de uma escola municipal de ensino fundamental**. Unisinos, 2011.

XAVIER, Antonio Carlos da Ressurrei o. **A gestão da qualidade e excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implementa o**. Ipea, 1996.

APÊNDICE A

Este artigo foi escrito nas normas do evento internacional intitulado: NETLOG 2021 *International Conference on Network Enterprises & Logistics Management*, com o título: A Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Ensino Básico. Publicação datada em 19/02/2021.



NETLOG 2021

International Conference on Network
Enterprises & Logistics Management

A Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Ensino Básico

Passarelli, Valmir^{1*}; Costa Neto, P.L.O².

¹Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UNIP, Rua Dr. Bacelar, 1212, São Paulo, Brasil, E-mail. valmir.passa@yahoo.com.br

²Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UNIP, Rua Dr. Bacelar, 1212, São Paulo, Brasil, E-mail. pedroluiz@plocn.com

Resumo

A escola particular com fins lucrativos é uma organização que presta serviços de educação e está inserida em um mercado competitivo. Neste contexto, a busca de estratégias de competição por alunos é uma preocupação diária do mantenedor. O objetivo deste artigo é apresentar as principais diretrizes da norma brasileira ABNT NBR 15419 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para a aplicação da ISO 9001 em organizações educacionais, que se acredita pouco conhecida e utilizada na realidade brasileira das escolas particulares de ensino básico, e como ela pode contribuir para o aumento da competitividade dessas escolas particulares de ensino básico. Para tanto, serão discutidas as principais contribuições resultantes da aplicação da referida norma. O artigo foi escrito com base em um levantamento bibliográfico, a partir de livros e artigos científicos, e tem como objetivo contribuir para que o mantenedor e demais interessados possam, mediante uma gestão profissional, alcançar seus objetivos sem relegar o ensino a segundo plano.

Palavras Chave. Educação – Qualidade – Ensino Básico Particular – ABNT 15419

Abstract

The private school is a for-profit organization that provides education services and is inserted in a competitive market. In this context, the search for competition strategies by students is a daily concern of the maintainer. The present work seeks to contribute to quality management in private primary education institutions in Brazil, using the Brazilian standard ABNT NBR 15419 - Quality Management Systems - Guidelines for the application of ISO 9001 in educational organizations, which is believed little known and used in the Brazilian reality of private elementary schools. For this purpose, the main contributions resulting from the application of the referred rule will be discussed. The article was written based on a bibliographic survey, from books and scientific articles. The article was written based on a bibliographic survey, from books and scientific articles, and has the objective of contributing so that the maintainer and other interested parties can, through a professional management, achieve their goals without relegating teaching to the background.

Keywords. Education - Quality - Private Basic Education – ABNT 15419

1 Introdução

O mercado privado de educação básica no Brasil é responsável por 9,1 milhões de alunos que estão distribuídos em 41 mil estabelecimentos de ensino pelo país. Eles representam, no entanto, menos de 20% do total de estudantes brasileiro, conforme Censo da Educação Básica – 2019 realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2019). É um mercado emergente que desperta o interesse dos investidores.

São Paulo, 2 – 5 de maio 2021

Nos meios políticos e governamentais, quando o assunto é a escola, uma das questões mais destacadas diz respeito à relevância de sua educação e a valorização da administração das escolas no ensino básico.

O conceito de administração (ou gestão), como a utilização racional e eficiente de recursos disponíveis de fins determinados, pode ser adotado tanto no ambiente de empresas, como no ambiente da educação particular.

Em um mercado competitivo, todos os esforços da gestão estão voltados para a busca incessante de resultados favoráveis, competitividade e aumento do lucro, inclusive para permitir maiores investimentos, ou seja, todas as ações e decisões que a empresa adota se dão em função de atender a essas prioridades. No mercado de educação, para as escolas particulares de ensino básico, esta visão deve ser pactuada entre os mantenedores e a direção da escola.

Slack (1997) definiu cinco fatores que contribuem para a vantagem competitiva das organizações: (1) Confiabilidade; (2) Custos; (3) Flexibilidade; (4) Qualidade e (5) Velocidade, segundo o autor, ao alcançar esses cinco objetivos, a organização consegue patamares de superioridade no seu mercado de atuação.

O sistema de gestão da qualidade da ISO 9001 é dito hoje como uma referência de boas práticas em termos de gestão da qualidade para qualquer tipo e porte da organização (CARPINETTI, 2016). No que se refere à prestação de serviços eficazes e dotado de qualidade, de uma instituição de ensino básico, é imprescindível a identificação das necessidades e expectativas do educando/pais ou responsáveis legais pelo educando.

A necessidade de adoção das melhores práticas de gestão para a melhoria da competitividade de escolas particulares de ensino básico, inseridas em um ambiente de competição acirrada, deu origem à busca de um novo modelo de gestão, focado na qualidade dos serviços prestados aos clientes internos e externos. Neste contexto surgiu a norma técnica NBR 15419:2006 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para a aplicação da NBR ISO 9001:2000 nas organizações educacionais, que foi desenvolvida pela comissão de estudo de documentos auxiliares do Comitê Brasileiro de qualidade (ABNT/CB-25), ainda pouco difundida, inclusive em boa parte da comunidade empresarial à qual se destina.

O fato da norma ISO 9001 estar na sua 5ª edição não invalida as recomendações da norma ABNT NBR 15419, uma vez que ela tem como função facilitar a compreensão e implementação dos requisitos de gestão da qualidade em organizações educacionais.

O objetivo deste artigo é apresentar as principais diretrizes da norma ABNT NBR 15419 e como ela pode contribuir para o aumento da competitividade das escolas particulares de ensino básico, que, por decisão estratégica, resolverem adotá-la. São apresentados os principais fundamentos da gestão da qualidade e a importância da implementação da norma ISO 9001 em instituições particulares de ensino básico, com o propósito de alcançar a melhoria e eficácia na prestação de serviços educacionais e, como resultado, a satisfação dos clientes. Ademais, fez-se uma reflexão sobre técnicas e práticas de gestão que proporcionem aumentar os padrões de qualidade e produtividade das instituições de ensino básico particulares.

2 Revisão de Literatura

O conceito de educação básica adotada no Brasil, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 11.274/2006 (BRASIL, 2006), introduziu o conceito básico de educação como sendo a etapa educacional constituída por três segmentos principais:

Educação Infantil: composto pela creche e pré-escola, deve atender crianças de 0 a 5 anos de idade;

Ensino Fundamental: desde 2006, tem duração de nove anos, com matrícula de crianças de 6 anos de idade. É dividido em duas fases:

- 1- Inicial, com 5 anos de duração e crianças de 6 a 10 anos de idade;
- 2- Final, com 4 anos de duração e crianças de 11 a 14 anos de idade.

Ensino Médio: composto por três anos de duração. Atende jovens de 15 a 17 anos de idade.

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 2019 havia 47.874.246 alunos matriculados na educação básica, sendo que deste total 9.134.785, ou seja 19,08%, pertencentes à rede privada, distribuídos em 41.434 estabelecimentos de ensino. Isso demonstra que há uma hegemonia das instituições públicas, as quais são responsáveis por aproximadamente 80% (oitenta por cento) das vagas ocupadas. (INEP, 2019).

Para disputar esta fatia de mercado, as instituições de ensino básico da rede privada desenvolvem entre si uma ferrenha competição no mercado, a fim de captar alunos e manter ou aumentar seus lucros. Para tanto, buscam desenvolver mecanismos para se tornarem competitivas, procurando aperfeiçoar continuamente seus produtos, serviços e processos e, também, adaptar sua estrutura organizacional à realidade do mercado, a fim de sobreviverem.

As escolas que tentam manter-se atualizadas sob o ponto de vista da gestão têm passado por verdadeiros dilemas. Sentem-se, muitas vezes, entre duas possibilidades que veem como opostas: adotar uma gestão mais aberta, profissionalizada, que faça a utilização de recursos tecnológicos e se abra a novos projetos, menos burocrática e mais eficiente e participativa, ou manter-se ancoradas na tradição e na história de várias gerações já formadas sob os princípios que geraram identidade institucional.

Fazer a passagem de um modelo para outro, ou adaptar essa identidade institucional a princípios mais modernos de gestão, gera desconfiança e resistências dentro da comunidade escolar. Mas não é um processo que leve, necessariamente, a descaracterizar a instituição (XAVIER, 1991).

A implementação de um sistema de gestão da qualidade nas instituições privadas de ensino básico visa estabelecer critérios para um adequado gerenciamento do negócio, tendo como foco principal a satisfação do cliente.

Longo (1996) salienta que as instituições de ensino que pretendem atingir a excelência em seus serviços por meio de um sistema de gestão da qualidade devem dar atenção, dentro outros, em foco centrado em seu principal cliente – o aluno e forte liderança dos dirigentes.

A esse respeito cabe uma discussão: quem são os clientes de uma instituição de ensino? Os próprios alunos? Ou não seriam estes o produto e os clientes os pais ou familiares? Ou as instituições que abrigarão os egressos? Ou, em última instância, a própria sociedade, que, de uma forma ou de

outra, será beneficiária de uma educação adequada desses egressos? Um aprofundamento desta questão pode ser encontrado em Costa Neto e Canuto (2010, p. 28 – 30).

Entretanto, para que se obtenha sucesso na estratégia de implementação no sistema de gestão da qualidade em instituições privadas de ensino básico, alguns tópicos devem ser apontados, de acordo com Xavier (1991):

- a) A qualidade no ensino não é apenas o que se entende por qualidade de aula.
- b) A qualidade no ensino é o resultado de diversos processos de negócios: desde o momento e as razões que levaram a escola a desenvolver um curso, até o perfeito atendimento das expectativas e necessidades do mercado em que atua, há vários processos de negócios envolvidos, com seus respectivos custos.
- c) A qualidade no ensino é fruto das parcerias entre os clientes, docentes, funcionários e a organização: eles fazem parte de todo o processo que contribui efetivamente para o sucesso da organização.
- d) A qualidade no ensino requer uma atitude proativa: fazer as coisas certas na primeira vez, eliminando todas as formas de desperdícios, requer planejamento, treinamento, desenvolvimento e responsabilidade.
- e) A qualidade no ensino pede a participação de todos os colaboradores e da própria organização.

O problema, entretanto, reside na falta de conhecimento de práticas de gestão que resultem em benefícios no que tange à melhoria da qualidade dos serviços e da produtividade dessas instituições privadas.

Além de estar envolvido completamente com os debates sobre educação, definição dos melhores projetos pedagógicos para serem implantados em sua instituição, o mantenedor deve buscar os melhores resultados financeiros para a sua escola, e para tanto é necessário utilizar as melhores práticas de administração.

Segundo Chiavenato (2013), “A administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados.” A administração significa então um processo para a tomada de decisões que devem resultar em ações que promovam a melhoria nas escolas. Segundo o mesmo autor, a administração é o processo de tomar decisões sobre a utilização racional de recursos. É importante em todas as organizações, sejam elas pública, privada, lucrativa ou não, indústria, prestadora de serviços, não importando seu tamanho. Onde há pessoas utilizando recursos para produzir bens e serviços, a administração está presente. Pode-se afirmar que o segredo do sucesso organizacional está na maneira como as organizações e as empresas são administradas e conduzidas.

Em face do exposto acima, pode-se afirmar que o papel do gestor escolar é de grande responsabilidade e vital para o sucesso da escola. Se o profissional que assume esta posição dentro da escola não possui conhecimentos/habilidades em administração, não pode conduzir uma escola, mas é uma situação corriqueira em muitas instituições de ensino básico particular. No entanto, o mantenedor geralmente tem formação pedagógica.

Para enfrentar todos os desafios citados, é necessário utilizar as melhores práticas de gerenciamento da qualidade. Neste sentido, foi desenvolvida pela comissão de Estudo de Documentos Auxiliares do Comitê Brasileiro de Qualidade (ABNT/CB-25), com a participação do Ministério da

Ciência e Tecnologia, além de estabelecimentos de ensino e organizações que mantêm projetos educacionais, documentação segundo a qual:

(...) A iniciativa de se elaborar um documento de referência para a gestão educacional partiu da Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (Funadesp), que promoveu um debate, em março de 2002, sobre a Gestão da Qualidade em Instituições de Ensino Superior. Em dezembro daquele ano, a ABNT acenou com a possibilidade de desenvolver uma norma brasileira. Em fevereiro de 2003 houve um *workshop* em Curitiba sobre o tema e em outubro foi realizada a primeira reunião com vistas ao processo normalização. (IMPrensa ABNT, 2008).

O resultado dessa iniciativa foi a edição da norma ABNT NBR 15419:2006, em vigor desde 30 de outubro de 2006, concebida para facilitar a compreensão dos requisitos estabelecidos na NBR ISO 9001:2000, a fim de implementar e manter o sistema de gestão da qualidade em organizações educacionais, de todos os tipos e portes, conforme segue:

(...) Uma das grandes dificuldades para aplicação da norma ABNT NBR ISO 9001 na área educacional era a terminologia, segundo o coordenador do Grupo de Trabalho (GT) – Educação criado pela Comissão de Estudos para desenvolver a norma. Daí a decisão de se elaborar um documento que ofereça orientações e possibilite que os estabelecimentos aperfeiçoem a gestão e, conseqüentemente, a educação, não altera o documento original, apenas acrescenta como as organizações podem aplicar a Gestão da Qualidade nas instituições educacionais, diz o engenheiro Luiz Fernando Ferreira. (IMPrensa ABNT, 2008).

A ABNT NBR 15419:2006 trouxe diretrizes de aplicação da ISO 9001:2000 em organizações educacionais, facilitando sua compreensão e implementação da gestão da qualidade em instituições de ensino. (SILVA, 2015).

É possível colher benefícios e atingir objetivos, a instituição de ensino que implantar um sistema de gestão da qualidade com base no ciclo PDCA, metodologia de gestão de processos adotada pela ISO 9001:2000. Esta recomendação é fortemente endossada por (Cassol et al 2012), que enfatizam a importância desse clássico elemento de gestão e implementação da melhoria de processos, em particular o educacional.

3 Métodos

Com o intuito de atender aos objetivos propostos neste trabalho, procedeu-se a uma revisão da literatura a respeito, associada a divulgar e comentar os itens de interesse da referida norma, como subsídio aos interessados no seu conhecimento e utilização.

A presente pesquisa foi realizada através de uma análise e levantamento bibliográfico de fontes de pesquisa sobre os requisitos da norma ABNT NBR 15419, livros, artigos acadêmicos e informações disponibilizadas na internet.

Os temas selecionados foram inseridos nas bases de dados nos sites de pesquisa de periódicos, artigos e revistas acadêmicas.

Para a seleção das referências pesquisadas, foi adotado os critérios de relevância e impacto das informações a respeito do assunto no cenário nacional nos últimos anos.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e analítica, pois busca conhecimento sobre o seu principal objeto, expõe as suas principais características e trata de caracterizar as maneiras pelas quais esse objeto deve ser útil aos seus destinatários.

4 Resultados e Discussão

Toda organização funciona por processos, atividades interligadas e inter-relacionadas que transformam insumos em produtos/serviços. Esses insumos (entradas) para um processo são geralmente produtos/serviços (saídas) de outros processos, caracterizando uma cadeia de suprimentos. Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas, ou seja, processos.

A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos e sua gestão, pode ser considerada como “abordagem de processo”. Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

O modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo, conforme apresentado na Figura 1, abrange todos os requisitos da norma ABNT ISO 9001. Este é um fundamento que foi introduzido na versão 2000 da norma e seguiu sendo observado nas subseqüentes versões de 2008 e 2015.

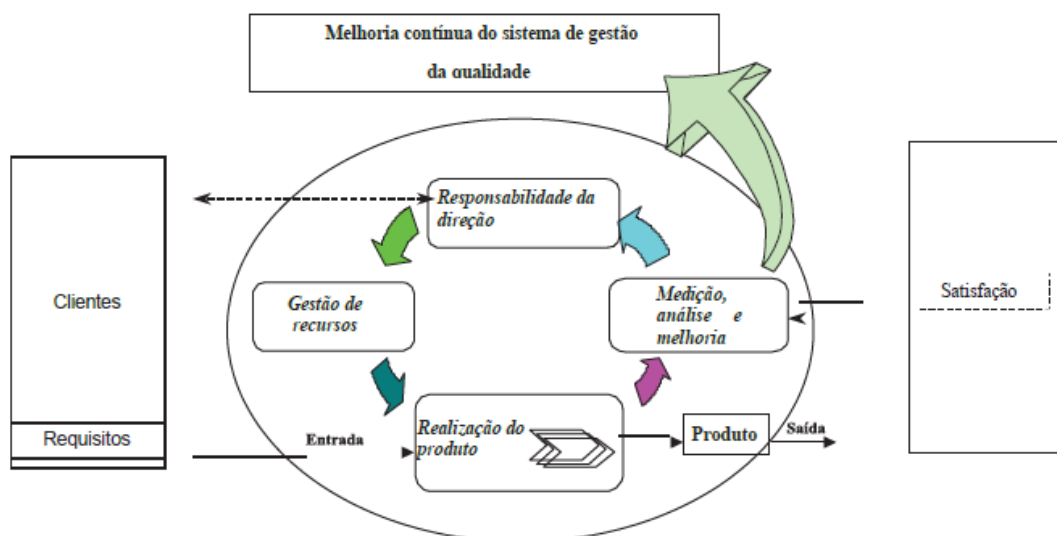


Figura 1 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos – Fonte ABNT (2006)

Por sua vez, a norma ABNT 15419 estabelece que as organizações educacionais necessitam definir os seus processos. Entre as principais entradas dos processos estão os requisitos do cliente, que

expressam suas necessidades ou expectativas em relação ao serviço educacional. Exemplos dos requisitos dos clientes são:

- a) O desenvolvimento intelectual;
- b) A qualificação profissional;
- c) O desenvolvimento de competências;
- d) O desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de habilidades específicas (artes, esportes, idiomas, entre outras);
- e) A promoção da sociabilidade;
- f) O desenvolvimento da cidadania.

Em uma organização educacional de ensino básico particular, pode ser considerado um macroprocesso o conjunto de atividades inter-relacionadas desde o projeto e desenvolvimento de um serviço educacional até a realização desse serviço educacional, incluindo todas as análises críticas e demais avaliações. Desta forma, os macroprocessos referem-se à atividade fim, podendo esta ser considerada como:

- a) Educação infantil (maternal; creche; pré-escola);
- b) Ensino fundamental;
- c) Ensino médio.

Processo de apoio é o conjunto de atividades inter-relacionadas que dão suporte aos processos principais da organização, tais como:

- a) Desenvolvimento, revisão e atualização do plano institucional;
- b) Desenvolvimento, revisão e atualização do projeto político pedagógico;
- c) Seleção e/ou admissão de educandos;
- d) Acompanhamento psicopedagógico;
- e) Expedição de documentos (diploma, certificado de conclusão, histórico escolar, declaração, carteira de estudante, entre outros);
- f) Atualização do acervo da biblioteca;
- g) Aquisição de insumos;
- h) Capacitação de pessoal;
- i) Divulgação de cursos;
- j) Controle financeiro;
- k) Manutenção (da limpeza, das instalações prediais, dos equipamentos, entre outros)
- l) Segurança física e patrimonial.

Adicionalmente, pode ser aplicada a metodologia conhecida como “Plan-Do-Check-Act” (PDCA) para todos os processos. O modelo PDCA pode ser descrito resumidamente como segue:

Plan (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização:

Do (fazer): implementar os processos;

Check (checar): monitorar e medir processos e serviços em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para os serviços e relatar os resultados;

Act (ação): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

A norma NBR 15419 preserva a terminologia da norma ABNT NBR ISO 9001, porém, quando necessário, alguns termos foram adaptados, conforme os descritos a seguir:

Educação: é um processo que contribui para o pleno desenvolvimento humano e para o exercício da cidadania, podendo incluir a qualificação profissional.

Obs.: na ABNT NBR ISO 9001:2000, educação refere-se apenas ao grau de escolaridade. Nota-se, também, que, embora a norma ABNT NBR ISO 9001 já esteja na sua revisão 2015, a norma ABNT NBR 15419 foi estabelecida tendo como base a versão 2000, o que, no entanto, não inviabiliza a sua aplicabilidade.

Organização Educacional: Uma organização educacional pode ser uma pessoa jurídica ou apenas uma parte desta. A matriz, as filiais ou determinados segmentos podem ser definidos como uma organização. Por exemplo, os departamentos de graduação e de pós-graduação podem ser entendidos como duas diferentes organizações de uma única instituição de educação superior (pessoa jurídica). Ou seja, uma pessoa jurídica pode ser constituída por diversas organizações.

Serviço Educacional: é o serviço que a organização educacional disponibiliza ao(s) seu(s) clientes(s). Uma organização educacional pode ter um ou vários serviços educacionais.

Processo Educacional: é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que resulta em um serviço educacional.

Fornecedor: é a pessoa ou a organização que fornece insumos para a organização educacional.

Cliente: é a pessoa ou a organização que recebe um serviço educacional. A utilização do termo cliente não implica necessariamente uma relação comercial entre a organização educacional e o receptor do serviço educacional, chamado de cliente. Cada organização possui um ou mais clientes, tais como, os educandos, pais e ou responsáveis legais, empresas, órgãos públicos.

A direção e a alta direção devem fornecer evidências de comprometimento e garantia da disponibilidade de recursos. Em síntese, devem assegurar a satisfação do cliente e a melhoria contínua. A alta direção é constituída por uma pessoa ou por um grupo de pessoas que dirige a organização educacional no mais alto nível hierárquico. Somente quem possui autoridade para aprovar mudanças de processos, aplicações de recursos financeiros, alterações no quadro de pessoal e mudanças de tecnologias poderá conduzir o sistema de gestão de maneira eficaz.

É responsabilidade da alta direção assegurar que as necessidades e as expectativas dos clientes sejam compreendidas e atendidas.

São fontes de informação relevante sobre os clientes da organização educacional:

- a) Organizações educacionais de onde os educandos são egressos;
- b) Organizações educacionais similares;
- c) Organizações educacionais que receberão os egressos;
- d) Empregadores atuais ou potenciais dos educandos;

- e) Organizações representativas dos setores ou atividades, no caso de uma formação profissional;
- f) Pesquisas de opinião ou censos demográficos;
- g) Meios de comunicação em geral;
- h) Diagnósticos setoriais para levantamento de necessidades de formação.

Certos objetivos da qualidade de uma organização educacional podem ser alcançados após alguns anos, pois o impacto de um serviço educacional não é percebido por completo logo após ser disponibilizado. Além disso, a velocidade das transformações nos campos científico-tecnológico e das reações sociais impacta os processos e resultados da organização educacional. Por isso, é recomendável que a organização educacional estabeleça objetivos de curto, médio, e longo prazo.

Ao estabelecer os objetivos da qualidade, convém que a organização educacional considere:

- a) As necessidades e as expectativas dos clientes e das demais partes interessadas;
- b) A avaliação dos resultados alcançados;
- c) A trajetória dos egressos.

Exemplos de objetivos da qualidade associados a metas e prazos de uma organização educacional são dados no Quadro 1:

Quadro 1 – Objetivos da Qualidade

Objetivo da qualidade	Meta	Prazo
Reduzir evasão	10% (em relação ao ano anterior)	12 meses
Diminuir a inadimplência	De 5,5% (atual) para 4%	18 meses
Aumentar a fidelização	De 75% para 85%	12 meses
Aumentar a captação de alunos novos	De 10% para 15%	12 meses
Aumentar o índice de satisfação	De 80% para 90%	12 meses
Diminuir os descontos	De 25% para 20%	12 meses

Fonte: O autor (2020)

Uma comunicação eficaz permite o planejamento e a tomada de decisão para a efetiva melhoria dos processos de trabalho, bem como mantém o alinhamento e o foco em toda a organização educacional. Por isso, é recomendável realizar avaliações periódicas da eficácia do processo de comunicação.

A elaboração do perfil profissional para os principais cargos da organização educacional pode-se constituir em um documento de referência para a contratação de pessoal, bem como para o levantamento de necessidades de capacitação, por meio da comparação das competências necessárias com aquelas que estão disponíveis.

5 Conclusão

A pesquisa sobre o tema explorado procurou trazer reflexões sobre a utilização da norma NBR 15419 em instituições privadas de ensino básico. As escolas de educação básica no Brasil têm um papel de extrema relevância na formação educacional de milhares de crianças e jovens, e uma administração com qualidade tem impacto direto nos resultados esperados.

Através da abordagem da norma NBR 15419, observa-se que há a possibilidade de implementação de melhorias contínuas e mesmo radicais, desde que a alta direção da escola demonstre liderança e comprometimento com relação ao sistema.

O estudo avaliou os requisitos e como devem ser aplicados na escola, visando a melhoria contínua no processo na gestão da qualidade, através de uma avaliação dos métodos existentes e adequação dos requisitos.

Nas escolas privadas de ensino básico em geral não existe uma cultura voltada para a qualidade. Diante desta dificuldade, é muito importante realizar a capacitação de pessoal e a criação de mecanismos para sua motivação.

Considerou-se que contribuir para a divulgação das possibilidades oferecidas pela norma ABNT NBR 15419, um dos objetivos do presente trabalho, pode ser de importante valia para os gestores das instituições de ensino básico no Brasil.

Aperfeiçoar e aumentar a competitividade no mercado de educação, um dos objetivos do presente trabalho, depende de entrega de serviços de alta qualidade, sendo assim, a prática da melhoria da qualidade é uma questão importante para fundamentar o aumento de sua competitividade no mercado que está inserida.

Como seguimento do presente trabalho, os autores pretendem realizar uma pesquisa de campo em uma amostra representativa de instituições particulares de ensino, para avaliar o conhecimento e utilização da norma ABNT NBR 15419, ou sua sucedânea norma ABNT NBR ISO 21001, bem como verificar se essas instituições se encontram conscientizadas e equipadas para a melhoria contínua das suas atividades organizacionais e pedagógicas.

Referências

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9000:2005 Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 15419:2006. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

BRASIL. Lei nº 11.274, 6 de fevereiro de 2006. Altera a redação dos arts. 29, 30, 32 e 87 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional, dispondo sobre a duração de 9 (nove) anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 6 (seis) anos de idade. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 fev. 2006a. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111274.htm>. Acesso em: 17 abr. 2011.

CARPINETTI, L. C. R. Gestão da qualidade: conceitos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas 2016

CASSOL, Adriana Paula et al., Gestão da Qualidade na Educação. E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial, Florianópolis, n. especial, Educação, p. 15-33, 2012.

CHIAVANETO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

COSTA NETO, P. L. O.; CANUTO, S. A. Administração com Qualidade. São Paulo: Blucher, 2010.

IMPrensa ABNT, 2008. Estabelecimentos de ensino já podem contar com norma de Sistemas de gestão da qualidade. Disponível em http://www.abnt.org.br/m5.asp?cod_noticia=44&cod_pagina=962.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Censo Da Educação Básica - Notas Estatísticas. Brasília, 2019

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Brasília: IPEA, 1996. 14 p. (Texto para Discussão, n. 397).

SILVA, P. F. R.; GASPAROTTO, A.M.S. Práticas de gestão da qualidade voltadas ao ensino superior. In: III SIMTEC – Simpósio de Tecnologia da FATEC Taquaritinga. Disponível em: <www.fatectq.edu.br/SIMTEC>. 12 p. Outubro de 2015.

SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.

XAVIER, A. C. R. Gestão da Qualidade Total nas Escolas, um Novo Modelo Gerencial para a Educação Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas, Brasília, 1991, disponível em http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3257

APÊNDICE B

Este artigo foi escrito nas normas do evento intitulado: XVIII SIMPEP Simpósio de Engenharia de Produção, com o título: Utilização da norma ABNT NBR ISO 21001:2020 como ferramenta de gestão nas escolas de educação básica privada. Publicação datada em 14/09/2021



"ENSINO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO:
 COMO PREPARAR AS NOVAS GERAÇÕES
 PARA OS DESAFIOS DO SÉCULO XXI"

10, 11 E 12 DE NOVEMBRO DE 2021



UTILIZAÇÃO DA NORMA ABNT NBR ISO 21001:2020 COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA PRIVADA

VALMIR PASSARELLI – valmir123passarelli@gmail.com
 UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP

PEDRO LUIZ DE OLIVEIRA COSTA NETO - pedroluiz@plocn.com
 UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP

Área: 4. ENGENHARIA DA QUALIDADE
Sub-Área: 4.1 – GESTÃO DE SISTEMAS DA QUALIDADE

Resumo: A ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL PARA PADRONIZAÇÃO (ISO) PUBLICOU EM MARÇO DE 2018 UM NOVO SISTEMA DE GESTÃO ISO 21001:2018, E A ABNT JÁ TRADUZIU EM MAIO DE 2020 PARA ABNT NBR 21001:2020. ESTE ARTIGO TEVE COMO OBJETIVO EXPLORAR E AVALIAR SE A REFERIDA NORMA É ADEQUADA PARA UTILIZAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS ESCOLAS PRIVADAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA NO BRASIL. A PRESENTE PESQUISA FOI REALIZADA ATRAVÉS DE UMA ANÁLISE E LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO DE FONTES DE PESQUISAS SOBRE OS REQUISITOS DA REFERIDA NORMA, LIVROS E ARTIGOS ACADÊMICOS. VERIFICOU-SE QUE ESSA NORMA UTILIZA A MESMA ESTRUTURA DE ALTO NÍVEL DA NORMA ISO 9001:2015, MAS OS TERMOS UTILIZADOS SÃO ESPECÍFICOS DA ÁREA DE EDUCAÇÃO, COMO ALUNO, CURRÍCULO, CURSOS, RESULTADOS DE APRENDIZAGEM, AVALIAÇÃO E NOTAS. ALÉM DISSO RECONHECE QUE OS CLIENTES DA EDUCAÇÃO ESTÃO ATIVAMENTE ENVOLVIDOS NO PROCESSO. PORTANTO CONCLUI-SE QUE AS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO BÁSICA QUE ADOTAREM ESSA FERRAMENTA DE GESTÃO SE TORNARÃO MAIS COMPETITIVA E RECONHECIDAS COMO EFICIENTES E DIFERENCIADAS PELO MERCADO.

Palavras-chaves: ABNT NBR ISO 21001:2020; SISTEMA DE GESTÃO; ESCOLAS PRIVADAS DE EDUCAÇÃO BÁSICA.

USE OF THE ABNT NBR ISO 21001:2020 STANDARD AS A MANAGEMENT TOOL IN SCHOOLS OF PRIVATE BASIC EDUCATION

Abstract: *THE INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO) PUBLISHED IN MARCH 2018 A NEW MANAGEMENT SYSTEM ISO 21001:2018, AND ABNT HAS ALREADY TRANSLATED IT IN MAY 2020 TO ABNT NBR 21001:2020. THIS ARTICLE AIMED TO EXPLORE AND EVALUATE WHETHER THE REFERRED STANDARD IS SUITABLE FOR USE AS A MANAGEMENT TOOL IN PRIVATE BASIC EDUCATION SCHOOLS IN BRAZIL. THIS RESEARCH WAS CONDUCTED THROUGH AN ANALYSIS AND BIBLIOGRAPHIC SURVEY OF RESEARCH SOURCES ON THE REQUIREMENTS OF THE REFERRED STANDARD, BOOKS AND ACADEMIC ARTICLES. IT WAS FOUND THAT THIS STANDARD USES THE SAME HIGH-LEVEL STRUCTURE AS ISO 9001:2015, BUT THE TERMS USED ARE SPECIFIC TO THE AREA OF EDUCATION, SUCH AS STUDENT, CURRICULUM, COURSES, LEARNING OUTCOMES, ASSESSMENT AND GRADES. FURTHERMORE IT RECOGNIZES THAT EDUCATION CUSTOMERS ARE ACTIVELY INVOLVED IN THE PROCESS. IT IS THEREFORE CONCLUDED THAT BASIC EDUCATION INSTITUTIONS THAT ADOPT THIS MANAGEMENT TOOL WILL BECOME MORE COMPETITIVE AND RECOGNIZED AS EFFICIENT AND DIFFERENTIATED BY THE MARKET.*

Keywords: *ABNT NBR ISO 21001:2020; MANAGEMENT SYSTEM; PRIVATE BASIC EDUCATIONS SCHOOLS.*

1. INTRODUÇÃO

A Educação básica privada no Brasil representa 22,86% do total de escolas no país, segundo censo escolar 2020 (INEP, 2020). Em 2020 o total de alunos matriculados no Brasil foi de 47.295.294; neste montante, as escolas privadas têm uma participação de 18,58% com 8.791.186 alunos, dados do censo escolar de 2020. As escolas privadas localizam-se, em 99% dos casos, nas zonas urbanas das cidades.

Considerando que a escola privada de educação básica é um negócio (VENTURA, 2013), e está inserida em um ambiente de competição, se faz necessário que o mantenedor busque ferramentas de gestão para conduzir seu negócio na busca de resultados satisfatórios.

Os programas de certificação ISO surgiram na gestão das indústrias, com foco na fabricação. Atualmente, as normas vêm sendo implementadas por diversos tipos de organizações e com diversas séries.

ISO significa "Organização Internacional para Padronização". É uma organização internacional independente e não governamental, composta por 162 órgãos de normas nacionais (www.iso.org). Foi fundada em 1947 por delegados de 25 países com o objetivo principal de desenvolver padrões de produtos e serviços para garantir sua segurança, confiabilidade e qualidade.

A ISO desenvolve normas internacionalmente aceitas para inúmeras atividades e produtos, tendo destaque o surgimento, em 1988, da série de normas ISO 9000 voltadas à união de sistemas de Gestão da Qualidade nas organizações interessadas.

Em maio de 2018, a ISO publicou a norma ISO 21001:2018 como requisitos para o sistema de gestão das organizações educacionais. Essa norma, que foi elaborada pelo Project Committee Educacional Organizations Management Systems – Requirements with guidance for use (ISO/PC 288), visa, ajudar as instituições de ensino a aplicar um sistema de gestão robusto e padronizado, com vocabulários específicos da educação (WIBISONO, 2018). Toda escola deveria ter como premissa oferecer educação de qualidade para seus alunos e demais interessados. Adotar a ISO 21001 ajuda as escolas a conseguir entregar serviços de educação com qualidade ao buscar a qualidade dos processos da escola, ou seja, a boa prática.

A norma ABNT NBR ISO 21001 é uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO 21001:2018, essa norma foi elaborada no Comitê Brasileiro da Qualidade (ABNT/CB-025), pela Comissão de Estudo de Documentos Auxiliares (CE-025:000.005). O Projeto circulou em Consulta Nacional conforme Edital nº 02, de 19.02.2020

a 16.03.2020. A ABNT NBR ISO 21001 cancela e substitui a ABNT NBR 15419:2006. Esta versão foi objeto de reflexão e discussão por estes autores em (PASSARELLI; COSTA NETO, 2021).

Os requisitos desta norma fornecem bases para implementarem metodologias de gestão que promovam a melhoria da qualidade dos serviços prestados na educação, por exemplo, na gestão das competências dos professores, no desenvolvimento do currículo e de percursos de aprendizagem personalizados aos estudantes, na gestão de risco e monitorização organizacional, entre outras práticas de gestão que já provaram a sua eficácia para a garantia da excelência e sustentabilidade das organizações.

O presente trabalho tem como objetivo explorar e avaliar a adequação da referida norma para utilização como ferramenta de gestão nas escolas privadas de educação básica no Brasil, em vista a contribuir para o seu conhecimento e difusão.

Metodologicamente, trata-se de um artigo conceitual baseado no referencial de interesse, que busca um melhor esclarecimento do assunto tratado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Escolas Particulares de Educação Básica

A Lei Nacional de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro 1996, estabelece a finalidade da educação no Brasil, como deve ser organizada, quais são os órgãos administrativos responsáveis, quais são os níveis e modalidades de ensino, entre outros aspectos em que se define e se regulariza o sistema de educação brasileiro com base nos princípios presentes na Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988).

Segundo a LDB, a educação escolar no Brasil é composta pela educação básica (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) e pela educação superior.

A educação infantil é a primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos e será oferecida em: I - creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade; II - pré-escolas, para as crianças de quatro a cinco anos de idade (BRASIL, 1996).

O ensino fundamental é obrigatório, com duração de nove anos. Atualmente, as instituições subdividem o Ensino Fundamental em: anos iniciais (que abrange do 1º ao 5º ano) e anos finais (contemplando do 6º ao 9º ano). Já o ensino médio, que é a etapa final da educação básica, tem duração mínima de três anos (BRASIL, 1996).

As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas: públicas ou privadas. Conforme o Art. 19, da Lei nº 9.394, de 1996 (LDB): são públicas, assim entendidas, as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público e privadas, assim entendidas, as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado (BRASIL, 1996).

As instituições privadas de ensino ainda podem enquadrar-se nas seguintes categorias: particulares, comunitárias, confessionais ou filantrópicas. O Art. 20, da Lei nº 9.394 de 1996 (LDB), define cada uma das categorias existentes de instituições privadas.

2.2 Sistema de Gestão

As escolas privadas são organizações que prestam serviços no segmento de educação e necessitam ser administradas por profissionais com competência nesta disciplina. Na busca da excelência de suas atividades e processos, para entregarem serviços que satisfaçam as necessidades dos alunos e demais interessados, as escolas, como qualquer outro fornecedor de produtos e serviços, necessitam ter qualidade de gestão (COSTA NETO ; CANUTO, 2010)

Conforme (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016) clientes satisfeitos representam faturamento, boa reputação, novos clientes e resultados positivos para a escola, portanto é uma estratégia de diferenciação baseado nas expectativas dos alunos e partes interessadas.

Uma das principais reivindicações por parte das escolas para implantar um sistema de gestão da qualidade conforme a norma ISO 9001, está relacionada à interpretação dos requisitos da norma para o seu ambiente de trabalho. Entretanto, nessa norma, os vocabulários estavam mais direcionados/aplicáveis para a indústria. Para preencher esta lacuna no Brasil, a ABNT lançou a norma ABNT NBR 15419:2006 (Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2000 nas organizações educacionais).

Pelas dificuldades de interpretação da norma ISO 9001, a ISO desenvolveu a norma ISO 21001 específica para o setor de educação, pois não parecia estar claro para os pais e demais interessados o real significado da escola em obter uma certificação conforme os requisitos estabelecidos na norma original. A ISO 21001 foi publicada pela ISO em maio de 2018 e aborda requisitos com orientação para uso para implementação de um Sistema de Gestão para Organizações Educacionais (SGOE).

Em março de 2020, a ABNT lança oficialmente a norma ABNT NBR ISO 21001:2020 - Organizações educacionais. Sistema de gestão para organizações. Requisito com orientação para uso, que foi elaborada pelo Comitê Brasileiro da Qualidade CB25. É uma norma que está

alinhada com a norma ISO 9001, também uma norma de sistema de gestão da qualidade, que estabelece os requisitos para um sistema de gestão voltada para organizações educacionais para suportar a demonstração da sua capacidade de desenvolver competências por meio de ensino-aprendizagem ou pesquisa, com o objetivo de aumentar a satisfação dos alunos e colaboradores, incluindo assim processo de melhoria no sistema e garantia da conformidade. Essa norma é de fundamental importância para a educação do país.

Esta norma está cancelando e substituindo a ABNT NBR 15419:2006 (Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2000 nas organizações educacionais).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

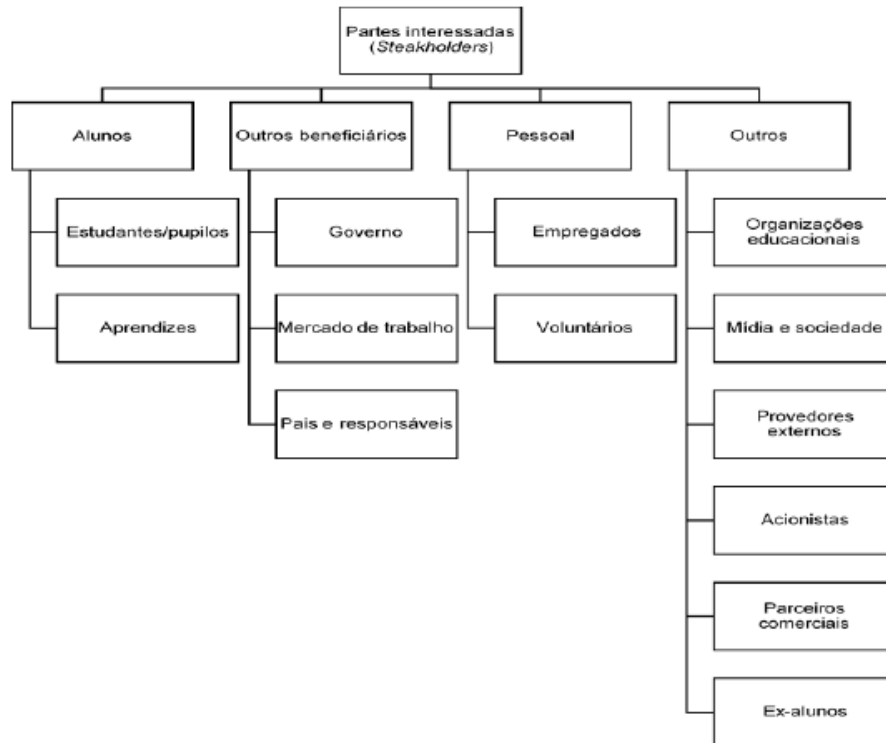
As escolas particulares de educação básica são aquelas cujas principais atividades é a prestação de serviços educacionais. O serviço educacional é o processo que apoia a aquisição e o desenvolvimento das competências dos alunos por meio do ensino e aprendizagem, ou seja, os principais beneficiários do serviço educacional são os alunos, mas podem-se, também, acrescentar outras partes interessadas, que são indivíduos ou grupos de pessoas beneficiadas aos quais a escola é obrigada a servir, incluindo famílias e responsáveis, mercado de trabalho, governo e a sociedade de uma forma geral.

Os resultados deste estudo, analisar os requisitos da ABNT NBR ISO 21001:2020 para uso em escolas particulares de educação básica e avaliar se a referida norma irá proporcionar serviço de qualidade para os alunos e demais interessados, estão descritos nesta seção.

Observamos que a ISO 21001 se utiliza de estrutura de alto nível (do inglês High Level Structure – HLS), é uma forma normalizada de elaborar as futuras normas de sistemas de gestão com o objetivo de garantir consistência e maior integração entre os sistemas.

Segundo a ISO 21001, requisito é uma necessidade ou expectativa que é declarada, geralmente implícita ou obrigatória; um requisito especificado é aquele que é declarado, em informação documentada. A escola deverá definir e documentar todos os requisitos dos alunos, beneficiários e partes interessadas, como ilustrado na Figura 1, e monitorar até que ponto as escolas estão atendendo esses requisitos e propor ações de melhoria em seus processos.

FIGURA 1 – Tipologia das partes interessadas.



Fonte: ABNT (2020)

Os benefícios potenciais para uma organização que resolveu implementar um sistema de gestão para organizações educacionais (SGOE) baseado na norma ISO 21001 são:

- A. Aprendizagem mais personalizada e uma resposta eficaz a todos os alunos e, em particular:
- a) Alunos com necessidades educativas especiais,
 - b) Alunos à distância e
- B. Oportunidades de aprendizagem ao longo da vida;
- C. Maior responsabilidade social, proporcionando educação de qualidade, inclusiva e equitativa para todos;
- D. Cultura para melhoria organizacional;
- E. Participação ampliada das partes interessadas;
- F. Estimulo à excelência e inovação.

Conforme (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016), a norma ISO 9001 estabelece atividades de gestão, que somente serão atendidas com êxito se os seus princípios de gestão estiverem incorporados na instituição de ensino. Como a norma ISO 21001 está alinhada com a norma ISO 9001, pode-se afirmar, também, que os seus 11 princípios de gestão, enumerados a seguir, são de suma importância para uma instituição de ensino que pretende implementar um sistema de gestão.

- A. Foco nos alunos e outros beneficiários;
- B. Liderança visionária;
- C. Engajamento das pessoas;
- D. Abordagem de processo;
- E. Melhorias;
- F. Decisões baseadas em evidências;
- G. Gestão de relacionamento;
- H. Responsabilidade social;
- I. Acessibilidade e equidade;
- J. Conduta ética na educação;
- K. Segurança e proteção de dados.

A ISO 9001 é uma norma, baseada no ciclo PDCA, que define como colocar um sistema de gestão eficaz em atividade (ALMEIDA, 2018). O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), elaborado pelos gurus da qualidade Shewhart e Deming (COSTA NETO; CANUTO, 2010), é um instrumento básico e que, ao ser implementado, alinha a qualidade de produtos, serviços e processos.

Evidentemente, o ciclo PDCA é também aplicável ao aprimoramento do SGOE. Para ilustrar esta realidade, examinemos os itens básicos de exigências da norma ISO 21001, conforme nela apresentada:

3.1 Contexto da Organização

A instituição de ensino precisa determinar questões internas e externas que sejam pertinentes para o seu propósito e para seu direcionamento estratégico. Determinar as partes interessadas e seus requisitos. Delimitar os limites e a aplicabilidade do SGOE para estabelecer seu escopo. Nesta fase a organização deve estabelecer os processos necessários e suas interações.

3.2 Liderança

A liderança tem papel fundamental na condução e sucesso do SGOE, deve demonstrar liderança e comprometimento em todas as fases de implantação da norma, apoiando e engajando os alunos e colaboradores para que os requisitos de alunos e de outros beneficiários, bem como de outras partes interessadas, possam ser atendidos. A norma define que liderança visionária é aquela que tem a capacidade de envolver todos os alunos e outros beneficiários na criação, redação e implementação da missão, visão e objetivos da organização, através de sua política.

3.3 Planejamento

A instituição de ensino deve estabelecer objetivos nas funções, níveis e processos pertinentes necessários para o SGOE. Para que isso ocorra, é necessário determinar e delinear essas ações em um plano estratégico, no qual deve ficar claro o que será feito, quais recursos serão necessários, quem será responsável, quando isso será concluído e como os resultados serão avaliados.

3.4 Apoio

Fornecer meios de apoiar a operação, tomando possível às instituições de ensino atingir seus objetivos. Para tanto, a organização deve determinar e prover os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do SGOE, em especial destacamos os recursos humanos, instalações, ambiente para o funcionamento dos processos educacionais, comunicação e documentação determinada pela organização como necessária para a eficácia do SGOE.

3.5 Operação

O processo geral nas instituições de ensino começa com a admissão, seguida pelo processo de ensino e aprendizagem, avaliação somativa e encerrada por algumas formas de reconhecimento da aprendizagem. A organização deve planejar, implementar e controlar processos necessários para atender aos requisitos para a provisão de produtos e serviços educacionais e para implementar as ações determinadas no SGOE.

Esta seção descreve em detalhes o que e como os requisitos de produtos e serviços devem ser comunicados. A fase de planejamento e desenvolvimento de produtos e serviços educacionais deve considerar os caminhos de aprendizado individualizados e o fornecimento de ferramentas de aprendizado. Nos controles de desenvolvimento, o currículo é um produto essencial que está sendo enfatizado, englobando elementos como resultados de aprendizagem,

atividades, recursos e oportunidades. Além disso, a avaliação somativa também deve ser controlada.

3.6 Avaliação de Desempenho

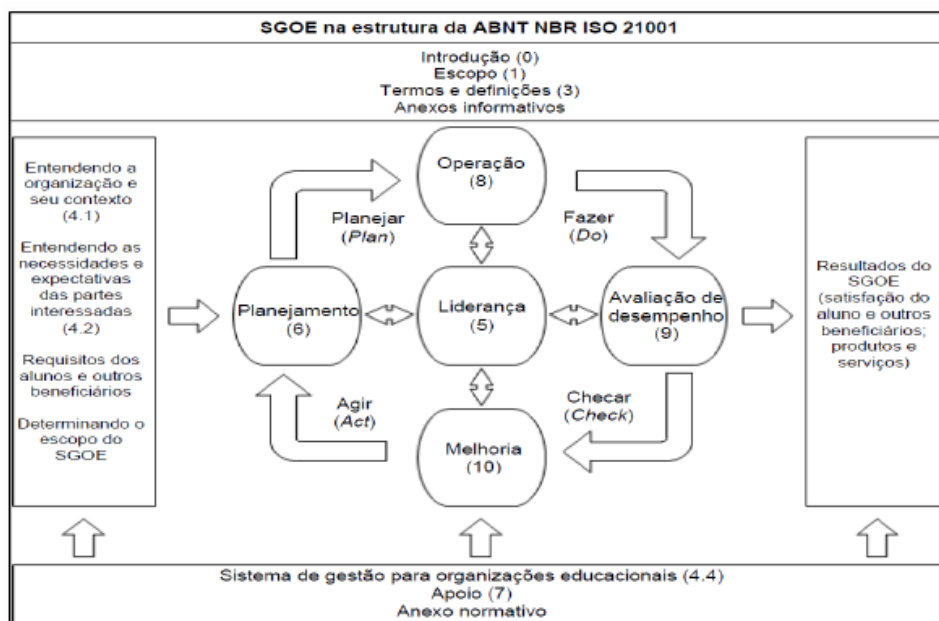
A instituição de ensino deve avaliar o desempenho da escola e a eficácia do SGOE. A organização deve monitorar a satisfação dos alunos, outros beneficiários e empregados, bem como suas percepções sobre o grau em que suas necessidades e expectativas foram atendidas. A organização deve determinar os métodos para obter, monitorar e analisar criticamente essa informação.

3.7 Melhoria

A ideia é aumentar a importância das iniciativas de melhoria, de forma que, ao ocorrer uma não conformidade, a organização deve reagir a ela como aplicável, tomar as ações para controlá-la, corrigi-la, prevenir-se contra novas ocorrências e lidar com as consequências, seguidas de melhoria contínua e identificação adicional de oportunidades de melhoria.

A Figura 2 ilustra como o conjunto desses itens se complementam para caracterizar uma identificável utilização do ciclo PDCA aplicado a instituições educacionais.

FIGURA 2 – SGOE na estrutura da ABNT NBR ISO 21001



Fonte: ABNT (2020)

A figura deixa claro que, compreendido o contexto da organização de ensino, as expectativas das partes interessadas, determinado o escopo e a importância do SGOE, com uma liderança visionária com seu real comprometimento que envolve todos, são condições imprescindíveis para que os objetivos sejam alcançados na prática.

Inicia-se o ciclo PDCA com o planejamento, que contempla riscos e oportunidades, objetivos organizacionais e a consideração de mudanças que possam ser necessárias implementar para se adaptar às evoluções das exigências dos clientes e do mercado (no caso das escolas privadas).

Por sua vez, as atividades de apoio contempladas no planejamento são capacitações organizacionais indispensáveis, que envolvem recursos humanos, instalações, recursos em monitoramento e medição, rastreabilidade, conhecimento organizacional, recursos de aprendizagem, competências, necessidades especiais, conscientização, meios de comunicação, informação documentada e controlada.

A operação, que contempla em essência ao “do” do ciclo PDCA, envolve um subitem do projeto e desenvolvimento dos produtos e serviços educacionais que não será auditado para efeito de certificação se na organização, como diversas vezes ocorre, receber de outra fonte essas instruções, devendo este fato ficar claramente documentado.

O item de avaliação de desempenho claramente contempla o “check” de checar ou verificar, que é estabelecido para entender se tudo o que foi realizado saiu de acordo com o planejado. Na sequência é hora do “act” no sistema de gestão, a ação vai ser realizada identificando as não conformidades e impondo ações corretivas além de outras providências e inovações, para obter a melhoria contínua do sistema de gestão. Este processo cíclico ocorre continuamente, sempre visando a melhoria das condições de operação da organização educacional.

A aplicação desses preceitos à realidade das instituições de ensino dependerá, evidentemente, de características próprias de cada uma delas. De fato, a norma ISO 21001, como outras normas de sistema, não é prescritiva, mas orientativa quanto aos requisitos a serem implementados.

4. CONCLUSÃO E OBSERVAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Diante de um mercado extremamente competitivo, com o aumento do número de instituições de ensino, aumento do número de vagas e a consequente diminuição no número

de alunos por instituição, se faz necessária a busca da excelência na gestão da escola. A gestão profissional deve se fazer presente nas instituições particulares de ensino básico.

A ISO 21001 traz uma visão sistêmica das instituições organizacionais, ela aborda todos os pontos que são importantes na gestão das organizações educacionais, com o objetivo de entregar educação de qualidade, ou seja, atendimento das necessidades dos alunos, que é em última análise, o principal foco a ser trabalhado, mas também existem outras partes interessadas que a norma aborda.

Esta norma está focada nas organizações educativas, seus processos, serviços e produtos, procurando garantir a satisfação das suas partes interessadas, aumentar o compromisso no que diz respeito à responsabilidade social e oferecer serviços que sejam acessíveis e equitativos.

A partir da conclusão acima, argumenta-se que as organizações educacionais deveriam adotar a norma ISO 21001, tendo em vista os benefícios destacados no presente trabalho.

A sequência do estudo será uma pesquisa de campo em uma amostra representativa, junto às instituições privadas do ensino básico, para avaliar o conhecimento e utilização da norma ABNT NBR ISO 21001, bem como verificar se essas instituições se encontram conscientizadas e equipadas para a melhoria contínua das suas atividades organizacionais e pedagógicas.

REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9001:2015 Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 15419:2006. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 21001:2020 Organizações educacionais: Sistema de gestão para organizações educacionais — Requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2020.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 out. 1988. Seção 1.

BRASIL, M. DA E. Normatização básicas sobre educação. Diário Oficial da União, p. 1–9, 1996.

BRASIL. Lei nº 11.274, 6 de fevereiro de 2006. Altera a redação dos arts. 29, 30, 32 e 87 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases para a

educação nacional, dispondo sobre a duração de 9 (nove) anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 6 (seis) anos de idade. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 fev. 2006a. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11274.htm>. Acesso em: 23/06/2021.

CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015 : requisitos e integração com a ISO 14001:2015**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

COSTA NETO, P. L. O. ; CANUTO, S. A. **Administração com qualidade: conhecimentos necessários para a gestão moderna**. 1ª ed. São Paulo: Blucher, 2010.

INEP, I. N. D. E. E. P. E. A. T. **CENSO DA EDUCAÇÃO BÁSICA. Censo da Educação Básica - Notas Estatísticas, 2020**.

PASSARELLI, V.; COSTA NETO, P. L. O. **A Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Ensino Básico**. NETLOG, p. 2–5, 2021.

VENTURA, L. S. **Capacidade Dinâmica Gerencial de Escolas Privadas Brasileiras de Educação básica**. Journal of Chemical Information and Modeling, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2013.

WIBISONO, E. **The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it**. Journal of Chemical Information and Modeling, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2018.

APÊNDICE C

Este artigo foi escrito nas normas da Revista Research, Society and Development, com o título: Avaliar a Motivação das Escolas Particulares para terem um Sistema de Gestão conforme a norma ABNT NBR ISO 21001. A submissão foi realizada na data de 17/06/2022 e o aceite para publicação em 02/07/2022.

Avaliar a motivação das escolas particulares para terem um sistema de gestão conforme a norma ABNT NBR ISO 21001

Assessing the motivation of private schools to have a management system according to the ABNT NBR ISO 21001 standard

Evaluación de la motivación de las escuelas privadas para tener un sistema de gestión según la norma ABNT NBR ISO 21001

Recebido: 17/06/2022 | Revisado: 30/06/2022 | Aceito: 02/07/2022 | Publicado: 15/07/2022

Valmir Passarelli

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1903-6815>
 Universidade Paulista – UNIP, Brasil
 E-mail: valmir123passarelli@gmail.com

Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6987-2996>
 Universidade Paulista – UNIP, Brasil
 E-mail: pedroluiz@plocn.com

Resumo

É cada vez mais importante para as escolas particulares de educação básica avaliarem em que medida fornecem educação de qualidade para todos, com padrão de qualidade exigido pela Constituição do Brasil, para poderem melhorar o serviço prestado e atenderem aos requisitos dos alunos e de todas as partes interessadas. Além disso, a busca pela rentabilidade é necessária para garantir a própria sobrevivência e continuidade da empresa. A norma ISO 21001, publicada em 2018 e traduzida para o português em 2020, é uma ferramenta de gestão comum para todas as organizações que fornecem produtos e serviços educacionais. O objetivo deste trabalho é apresentar os resultados de uma pesquisa de campo do tipo Survey exploratório-descritivo, conduzido com o propósito de avaliar o nível de compreensão e conhecimento da norma ABNT NBR ISO 21001:2020 ou de sua antecessora ABNT NBR 15419. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado eletrônico, elaborado na plataforma Google Forms. O universo para a coleta de dados foi extraído do cadastro de escolas particulares de educação básica do Estado de São Paulo, fornecido pela instituição para a qual o pesquisador presta serviços profissionais no segmento educacional privado. Os resultados obtidos com o levantamento, possibilitaram compreender que os mantenedores e diretores, não conhecem as normas ISO de gestão específicas para o segmento de educação. No final, o artigo considera perspectivas para trabalhos futuros, relacionados com as dificuldades ou desafios na sua implantação.

Palavras-chave: ABNT NBR ISO 21001:2020; Escolas Privadas de Educação Básica; Educação de Qualidade; Padrão de Qualidade.

Abstract

It is increasingly important for private basic education schools to assess the extent to which they provide quality education for all, with the quality standards required by the Brazilian Constitution, so that they can improve the service provided and meet the requirements of students and all stakeholders. In addition, the search for profitability is necessary to ensure the very survival and continuity of the company. The ISO 21001 standard, published in 2018 and translated into Portuguese in 2020, is a common management tool for all organizations that provide educational products and services. The aim of this paper is to present the results of a field research of exploratory-descriptive Survey type, conducted with the purpose of assessing the level of understanding and knowledge of the ABNT NBR ISO 21001:2020 standard or its predecessor ABNT NBR 15419. The data collection instrument used was an electronic structured questionnaire, prepared on the Google Forms platform. The universe for data collection was extracted from the register of private basic education schools in the State of São Paulo, provided by the institution for which the researcher provides professional services in the private educational segment. The results obtained with the survey made it possible to understand that the directors and principals are not aware of the ISO management norms specific to the education segment. At the end, the article considers perspectives for future works, related to the difficulties or challenges in its implementation.

Keywords: ABNT NBR ISO 21001:2020; Private Schools of Basic Education; Quality Education; Quality Standard.

Resumen

Es cada vez más importante que las escuelas privadas de educación básica evalúen en qué medida ofrecen una educación de calidad para todos, con el estándar de calidad exigido por la Constitución de Brasil, para que puedan mejorar el servicio prestado y satisfacer las exigencias de los alumnos y de todas las partes interesadas. Además, la búsqueda de la rentabilidad es necesaria para garantizar la propia supervivencia y continuidad de la empresa. La norma ISO 21001, publicada en 2018 y traducida al portugués en 2020, es una herramienta de gestión común para todas las organizaciones que ofrecen productos y servicios educativos. El objetivo de este trabajo es presentar los resultados de una investigación de campo del tipo Survey exploratoria-descriptiva, realizada con el propósito de evaluar el nivel de comprensión y conocimiento de la norma ABNT NBR ISO 21001:2020 o su antecesora ABNT NBR 15419. El instrumento de recogida de datos utilizado fue un cuestionario electrónico estructurado, elaborado en la plataforma Google Forms. El universo para la recolección de datos fue extraído del registro de escuelas privadas de educación básica del Estado de São Paulo, proporcionado por la institución para la cual la investigadora presta servicios profesionales en el segmento de la educación privada. Los resultados obtenidos con la encuesta, permitieron entender que los mantenedores y directores, no conocen las normas de gestión ISO específicas del segmento de. Al final, el artículo considera las perspectivas de trabajos futuros, relacionados con las dificultades o retos en su aplicación.

Palabras clave: ABNT NBR ISO 21001:2020; Escuelas Particulares de Educación Básica; Educación de Calidad; Norma de Calidad.

1. Introdução

O Brasil contava, em 2021, com 178.370 escolas de educação básica. Desse total, a rede municipal é responsável por aproximadamente dois terços delas (60,2%), seguida da rede privada (22,7%) (Brasil, 2022). Em 2021 o total de alunos matriculados no Brasil foi de 46.668.401; neste montante, as escolas privadas têm uma participação de 17,43%, com 8.136.345 alunos, dados do censo escolar de 2021. As escolas privadas localizam-se, em 99% dos casos, nas zonas urbanas das cidades.

A gestão de escolas particulares de educação básica diferencia-se, sob vários aspectos, da gestão de escolas públicas de educação básica, mas o aspecto mais significativo está presente na Constituição Federal de 1988 (Art. 206, Inciso VI), que define a gestão democrática do ensino público como forma de gerir uma instituição, de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. Alguns anos mais tarde, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 vem reforçar esse princípio (De Oliveira, Libâneo & Toschi, 2017).

A gestão democrática requer a participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar- pais, professores, alunos e funcionários em todos os aspectos da organização escolar. Essa participação afeta diretamente as diversas fases da gestão escolar (planejamento, implementação e avaliação), seja no que diz respeito à estrutura do projeto e processos pedagógicos, seja no que diz respeito às questões burocráticas (Saviani, 2013).

Já na escola particular de educação básica a Constituição Federal de 1988 não exige tal prática (Constituição do Brasil (1988), a gestão é de total responsabilidade do mantenedor, geralmente o dono da escola, e como uma empresa deve ser gerida pelas regras do sistema capitalista, ou seja, precisa saber lidar com os mesmos desafios das empresas de outros setores, tais quais: competição por clientes de qualidade, foco em resultados financeiros, marketing e outras atividades estratégicas (Colombo, 2004).

Em maio de 2018, a ISO publicou a norma ISO 21001:2018 como requisitos para o sistema de gestão das organizações educacionais. Essa norma, que foi elaborada pelo *Project Committee Educational Organizations Management Systems – Requirements with guidance for use* (ISO/PC 288), visa ajudar as instituições de ensino a aplicar um sistema de gestão robusto e padronizado, com vocabulários específicos da educação (Wibisono, 2018). Toda escola deveria ter como premissa oferecer educação de qualidade para seus alunos e demais interessados. Adotar a ISO 21001 ajuda as escolas a conseguir entregar serviços de educação com qualidade ao buscar a qualidade dos processos da escola, ou seja, a boa prática. (Passarelli & Costa Neto, 2021).

A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para a organização (Carpinetti & Gerolamo,

2019). Assim sendo, o mantenedor pode tomar a decisão de implantar um sistema de gestão da qualidade conforme a norma ABNT NBR ISO 21001:2020, em sua escola, sem precisar solicitar autorização de outras instâncias, pois seu regime, conforme estabelecido em lei, pode ser administrado por pessoa física ou jurídica de direito privado.

No que diz respeito à melhoria da qualidade dos processos de gestão educacional, há um consenso de que nenhuma transformação duradoura pode ser alcançada a menos que o problema de gestão seja adequadamente abordado (Longo, 1996). Neste sentido, Costa Neto e Canuto (2010) reforçam que a educação básica é fundamental, e que as falhas devem ser corrigidas nesta primeira fase, para que elas não se propaguem e se amplifiquem ao longo do processo. Como o próprio nome já diz, o ensino fundamental é a fase mais importante da vida da criança, na qual ela receberá todos os conceitos educacionais e os seus fundamentos. Nesse período, a criança é preparada para ser um cidadão ético e um profissional competente.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma pesquisa de campo do tipo *survey* exploratório-descritivo, conduzido com o propósito de avaliar o nível de compreensão e conhecimento da norma ABNT NBR ISO 21001:2020 ou de sua antecessora ABNT NBR 15419.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Escolas Privadas de Educação Básica

A Lei Nacional de Diretrizes e Bases da Educação - LDB, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro 1996, estabelece a finalidade da educação no Brasil, como deve ser organizada, quais são os órgãos administrativos responsáveis, quais são os níveis e modalidades de ensino, entre outros aspectos em que se define e se regulariza o sistema de educação brasileiro com base nos princípios presentes na Constituição Federal do Brasil (Brasil, 1996).

Segundo a LDB, a educação escolar no Brasil é composta pela educação básica (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) e pela educação superior.

A educação infantil é a primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos e será oferecida em: I - creches, ou entidades equivalentes, para crianças de até três anos de idade; II - pré-escolas, para as crianças de quatro a cinco anos de idade (Brasil, 1996).

O ensino fundamental é obrigatório, com duração de nove anos. Atualmente, as instituições subdividem o ensino fundamental em: anos iniciais (que abrange do 1º ao 5º ano) e anos finais (contemplando do 6º ao 9º ano). Já o ensino médio, que é a etapa final da educação básica, tem duração mínima de três anos (Brasil, 1996).

As instituições de ensino dos diferentes níveis classificam-se nas seguintes categorias administrativas: públicas ou privadas. Conforme o Art. 19 da Lei nº 9.394, de 1996 (LDB): são públicas (gratuitas), assim entendidas, as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público e privadas (pagas), assim entendidas, as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado (Brasil, 1996).

As instituições privadas de ensino ainda podem enquadrar-se nas seguintes categorias: particulares, comunitárias, confessionais ou filantrópicas. O Art. 20 da Lei nº 9.394 de 1996 (LDB) define cada uma das categorias existentes de instituições privadas.

Na Tabela 1 são destacadas as informações sobre as escolas de educação básica, onde observa-se que a escola privada, foco do presente trabalho, tinha um total de 40.542 estabelecimentos no ano de 2021.

Tabela 1: Número de Escolas da Educação Básica

Localização da Escola	Dependência Administrativa					
	Total	Pública	Federal	Estadual	Municipal	Privada
Total	178.370	137.828	696	29.675	107.457	40.542
Urbana	124.813	84.915	604	24.482	59.829	39.898
Rural	53.557	52.913	92	5.193	47.628	644

Fonte: Elaborado por Inep baseados em dados de Brasil. Inep (2021)

No ano de 2021, registraram-se 46,7 milhões de matrículas nas 178,4 mil escolas de educação básica no Brasil, ficando a escola particular com 8,1 milhões de matrículas nas 40,5 mil escolas, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Número de Matrículas na Educação Básica

Rede de Ensino	2017	2018	2019	2020	2021
Total	48.608.093	48.455.867	47.874.246	47.295.294	46.668.401
Pública	39.721.032	39.460.618	38.739.461	38.504.108	38.532.056
Priva	8.887.061	8.995.249	9.134.785	8.791.186	8.136.345

Fonte: Censo Escolar da Educação Básica Brasil. Inep (2021)

2.2 Educação de Qualidade

É consenso, tanto na opinião pública em geral como na comunidade educacional como um todo, que a qualidade da educação é um problema nacional que merece atenção e prioridade do poder público e dos mantenedores das escolas privadas (Gusmão, 2010; Gadotti, 2013 e Rabelo, 2021).

A constituição federal de 1988, em seu Art. 205, estabelece ser a educação um direito de todos e um dever do Estado e da família, que será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Portanto, a educação é um espaço de coparticipação e corresponsabilidade entre a família, a sociedade e o Estado, objetivando alcançar êxito no processo de ensino-aprendizagem (Brasil, 1988).

No Art. 206, inciso VII, a carta de 1988 determina que o ensino será ministrado com base no princípio de garantia de padrão de qualidade (Brasil, 1988). Oliveira e Araujo (2005) afirmam que pelo não oferecimento ou por sua oferta irregular os governantes podem ser responsabilizados juridicamente.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a escola de qualidade trabalha a formação do aluno para o exercício da cidadania crítica e participativa desenvolvendo trabalhadores-cidadãos capazes de intervir criticamente na realidade para transformá-la, e não apenas para integrar o mercado de trabalho. A escola deve continuar investindo para se tornar crítica e engajada na luta pela justiça social.

A qualidade na educação pode e deve ser vista sob a perspectiva de seis dimensões da qualidade (qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética). Restringir a conceituação de qualidade do ensino ao seu aspecto político-

pedagógico constitui um grave equívoco. O que confere a característica de totalidade à qualidade da educação é o atendimento às seis dimensões simultaneamente (Xavier, 1996).

A Gestão da Qualidade Total (GQT), exemplo de excelência gerencial nas empresas, pode contribuir de maneira significativa para a melhoria do ensino no Brasil. As reais mudanças começam a ocorrer quando os princípios, conceitos e fundamentos da GQT se integram à cultura da organização, ao dia a dia das pessoas e dos processos organizacionais (Longo, 1996). Os verdadeiros benefícios oriundos da GQT são parte natural da implementação de um programa de melhoria contínua e consistente, que ajude a desenvolver o potencial e as qualidades dos profissionais da educação e do trabalho que realizam (Batista, 1994).

2.3 Norma ABNT NBR ISO 21001:2020

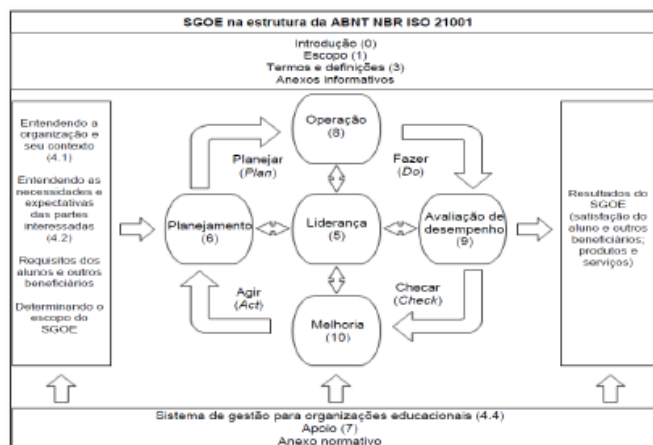
A família de normas da série ISO 9000, disponibilizada pela *International Organization for Standardization* a partir de 1987, das quais presentemente a ISO 9001:2015 é o documento normativo utilizado na emissão para a certificação de Sistemas de Gestão de Qualidade das empresas e outras entidades que voluntariamente desejem possuir essa certificação resultando sucessivamente a emissão de outras normas afins, dentre as quais surgiu a ISO 21001:2018 voltada para a gestão de instituições educacionais.

Uma das principais solicitações das escolas para implantação de um sistema de gestão da qualidade de acordo com a norma ISO 9001 estava relacionada à interpretação dos requisitos das normas para seu ambiente de trabalho, pois os vocabulários e exigências eram mais direcionados/aplicáveis à indústria (Passarelli & Costa Neto, 2021). A edição da norma ISO 21001 veio, oportunamente, resolver esse problema de adequabilidade, adotando a norma mãe às particularidades referente às organizações educacionais.

A norma ABNT NBR ISO 21001:2020 é uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO 21001:2018; essa norma foi elaborada no Comitê Brasileiro da Qualidade (ABNT/CB-025), pela Comissão de Estudo de Documentos Auxiliares (CE-025:000.005). O Projeto circulou em Consulta Nacional conforme Edital nº 02, de 19.02.2020 a 16.03.2020. A ABNT NBR ISO 21001:2020 cancela e substitui a ABNT NBR 15419:2006 anteriormente emitida com esse mesmo propósito (Passarelli & Costa Neto, 2021).

A Figura 1 ilustra como os itens 4 a 10 da norma ISO 21001 podem ser agrupados em relação ao ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) que constitui um dos pilares para a melhoria da qualidade de processos. Os números entre parênteses se referem aos itens da referida norma (Abnt, 2020).

Figura 1: Sistema de Gestão para Organizações Educacionais



Fonte: ABNT NBR ISO 21001:2020

A Figura 1 deixa claro que, compreendido o contexto da organização de ensino, as expectativas das partes interessadas, determinam o escopo e a importância do SGOE, com uma liderança visionária e seu real comprometimento que envolve todos os alunos e outros beneficiários. Esta é uma condição imprescindível para que os objetivos sejam alcançados na prática.

Inicia-se o ciclo PDCA com o “*plan*”, que contempla riscos e oportunidades, objetivos organizacionais e a consideração de mudanças que possam ser necessárias implementar para se adaptar às evoluções das exigências dos clientes e do mercado (no caso das escolas privadas).

Por sua vez, as atividades de apoio contempladas no planejamento são capacitações organizacionais indispensáveis, que envolvem recursos humanos, instalações, recursos em monitoramento e medição, rastreabilidade, conhecimento organizacional, recursos de aprendizagem, competências, necessidades especiais, conscientização, meios de comunicação, informação documentada e controlada.

A operação, que contempla em essência ao “*do*” do ciclo PDCA, envolve um subitem do projeto e desenvolvimento dos produtos e serviços educacionais que não será auditado para efeito de certificação se a organização, como diversas vezes ocorre, receber de outra fonte essas instruções, devendo este fato ficar claramente documentado.

O item de avaliação de desempenho claramente contempla o “*check*” de controle, que é estabelecido para entender se tudo o que foi realizado saiu de acordo com o planejado. Na sequência é hora do “*act*” no sistema de gestão, a ação vai ser realizada identificando as não conformidade e impondo ações corretivas além de outras providências e inovações, para obter a melhoria contínua do sistema de gestão. Este processo cíclico ocorre continuamente, sempre visando a melhoria das condições de operação da organização educacional.

A aplicação desses preceitos à realidade das instituições de ensino dependerá, evidentemente, de características próprias de cada uma delas. De fato, a norma ISO 21001, como outras normas de sistema, não é prescritiva, mas orientativa quanto aos requisitos a serem implementados.

Os benefícios da ISO 21001 estão associados aos requisitos com orientação para uso, que incluem maior eficiência aos sistemas de gestão de organizações educacionais, bem como no monitoramento contínuo da instituição e nos processos de

gestão, como o propósito de atender as necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas nos serviços educacionais (Gilbert, 2020).

Todos os requisitos da ISO 21001 são genéricos e destinados a serem aplicáveis a qualquer organização que utilize um currículo para apoiar o desenvolvimento de competência por meio do ensino, aprendizagem ou pesquisa, independentemente do tipo ou tamanho da instituição. Isso significa que todas as instituições podem aplicar a referida norma.

3. Metodologia

Quanto a estrutura metodológica, definiu-se como pesquisa aplicada que, segundo Marconi e Lakatos (2018), visa obter informação e/ou conhecimento sobre um problema específico para o qual se busca uma resposta, uma hipótese que se pretende validar e descobrir novos fenômenos ou uma relação entre eles. A pesquisa é exploratória, o que, conforme Santos (2018), visa criar mais familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipótese

Com relação ao problema de pesquisa, classifica-se como abordagem quantitativa, com a aplicação de técnica estatística para análise e interpretação de dados coletados, conforme preconizado por Gil (2002). Quanto ao procedimento de coleta de dados, utilizou-se o levantamento (*survey*), que, para Freitas et al. (2000), é um método utilizado para pesquisas de maior abrangência e consiste em obter dados ou informações sobre ações, características ou opiniões de determinado grupo de pessoas, visto que esta pesquisa busca investigar se as escolas particulares de educação básica do Estado de São Paulo possuem ou estão em processo de implantação da certificação ISO 21001 ou a sua antecessora NBR 15419. Os caminhos percorridos para a realização desta pesquisa, tipo *survey*, está representado na Figura 1 – Etapas do *survey*.

A presente pesquisa foi submetida e aprovada pelo comitê de ética da Plataforma Brasil com o registro, CAAE: 52211721.6.0000.5512, com o número de parecer: 5.069.644 e data do parecer de 28 de outubro de 2021.

Figura 2: Etapas do *survey*



Fonte: Os autores

Para a revisão da literatura, foram consultadas bases nacionais e internacionais com publicações dos últimos cinco anos em *Journals*, revistas científicas, congressos e sites, conforme apresentado no item 2 deste artigo. Além disso, foram consideradas algumas publicações com mais de cinco anos pela relevância da obra para a pesquisa. A revisão da literatura contribuiu para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

O primeiro procedimento para a aquisição dos dados em uma pesquisa é a definição da população alvo e da amostra a ser pesquisada (Mineiro, 2020; Proetti, 2018). Sendo assim, a população alvo para esta pesquisa foi definida como sendo todas as escolas particulares de educação básica do Estado de São Paulo.

De acordo com o Censo Escolar de 2021 divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), no Estado de São Paulo existem mais de 11 mil escolas particulares de educação básica, o que representa em torno de 27% do total de escolas particulares do país (Brasil, 2022).

A presente pesquisa empregou um processo de amostragem não probabilística, por conveniência, uma vez que não fez uso de uma forma aleatória de seleção. Assim, buscou acessar as escolas particulares de ensino básico a partir de banco de dados disponível na empresa onde o primeiro autor trabalha.

Para esta pesquisa, a amostra seria inicialmente definida como toda a população, ou seja, as mais de 11 mil escolas particulares de educação básica do Estado de São Paulo. Contudo, conforme Marconi e Lakatos (2018), são raras as vezes em que um pesquisador consegue trabalhar com todos os elementos da população, devido à baixa taxa de respostas que pode obter ao realizar um *survey* e levando em consideração as dificuldades encontradas em acessar outras localidades para expandir o universo da pesquisa. Este trabalho limitou a população em 8 mil escolas, pois mais de 3 mil escolas não tinham endereço eletrônico. Seus resultados dizem respeito a amostra final obtida, não havendo, portanto, a definição de um número de amostras a ser atingido.

Os contatos foco da pesquisa foram mantenedores ou gestores atuantes em escolas privadas de ensino básico do Estado de São Paulo. O respondente de pesquisa é aquele capaz de responder o questionário e assim contribuir com informações próprias para se chegar à resposta do problema de pesquisa.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário eletrônico, elaborado na plataforma *Google Forms*, aplicado no período de março a abril de 2022. As questões propostas aos mantenedores foram elaboradas com o objetivo de identificar escolas que tenham o conhecimento do sistema de gestão, conforme norma ISO 21001 ou NBR 15419, e envolveu uma população de mais de 8 mil escolas no Estado de São Paulo. Optou-se pelo uso de questionário, em função de pouca disponibilidade de recursos e de curto espaço de tempo para realizar a pesquisa. Na elaboração do questionário teve-se o cuidado de verificar se a pergunta é importante para a pesquisa, utilizar uma linguagem clara e de fácil entendimento (Buzin & Parreira, 2020).

O questionário foi composto de três seções, na primeira o respondente foi informado para que se destinava a pesquisa, quem era o pesquisador e a qual instituição de ensino estava vinculado. Também foi solicitado ao respondente informar em quais segmentos de ensino em que a escola atua, número de colaboradores e o cargo do respondente. A segunda seção foi direcionada para as escolas que possuem um sistema de gestão ISO 21001 ou NBR 15419. Finalmente, na terceira seção as perguntas estavam associadas às escolas que não tinham implantado e nem estavam em processo de implantação da ISO 21001 ou NBR 15419. As respostas podiam ser binárias, sim ou não, conforme a pergunta, ou perguntas abertas. Todas as perguntas eram obrigatórias e versavam sobre informações das referidas normas. No final, foi perguntado ao respondente, se gostaria de receber o resultado da pesquisa.

Depois de redigido, o questionário submeteu-se a um teste piloto. Conforme Marconi e Lakatos (2018), aplicam-se alguns exemplares em uma pequena amostra, de modo que, após a tabulação dos dados, seja possível evidenciar possíveis

falhas existentes. Sendo assim, o questionário desenvolvido foi enviado para três escolas que fazem parte da população pesquisada. Por conveniência foram selecionadas escolas que o autor conhecia e se dispuseram a participar da pesquisa. Para avaliação do questionário, foi feito contato com os três respondentes por telefone, para identificar eventuais dificuldades de interpretação. Todos os respondentes afirmaram ter compreendido as questões e que as instruções estavam claras e objetivas. Após a realização do teste piloto, não sendo necessárias modificações, procedeu-se a coleta de dados.

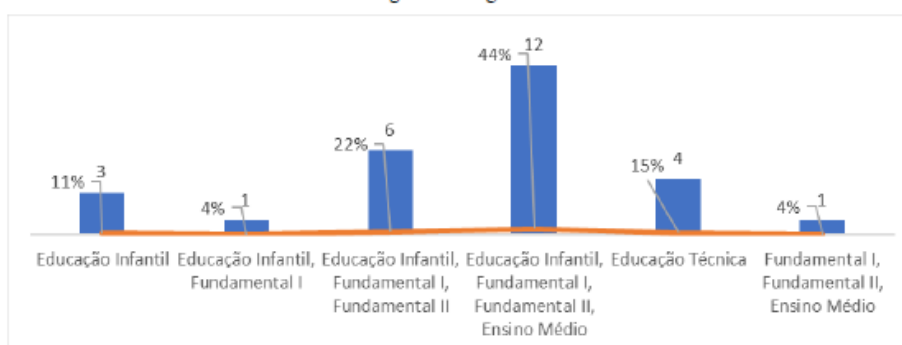
O link de acesso ao questionário foi enviado por e-mail, para 8 mil escolas de ensino básico, extraídas da base de contato do autor, de colegas de trabalho e pessoas conhecidas. Deste universo, foram obtidas 27 respostas e todas elas, estavam com todos os itens preenchidos, resultando em uma taxa de retorno de 0,33%, considerada pouco representativa e muito abaixo da expectativa do autor, mas em função da relevância do assunto, decidiu-se por apresentar os resultados.

Após a coleta, os dados foram exportados do *Google Form* para a planilha *Excel*. As respostas foram tabuladas conforme a estatística descritiva para sintetizar os resultados e facilitar a interpretação.

4. Resultados e Discussão

Caracterização das escolas respondentes: Dentre o total das 27 escolas que constituíram a amostra, 44% trabalham com todos os segmentos de ensino da educação básica e somente 11% trabalham com um só segmento, o infantil, conforme Figura 3.

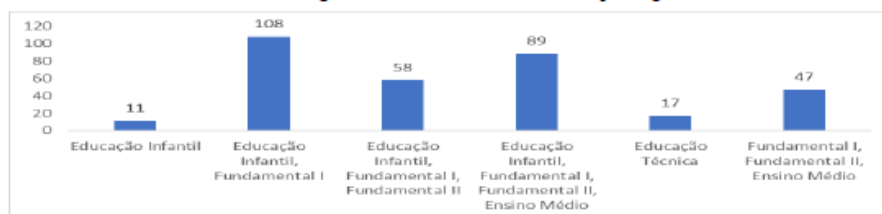
Figura 3: Segmentos de Ensino



Fonte: Autores

Foi perguntado com relação ao número de colaboradores por segmento: Calculados a média por segmentos, observou-se que se trata de escolas de pequeno porte, conforme pode ser visto na Figura 4.

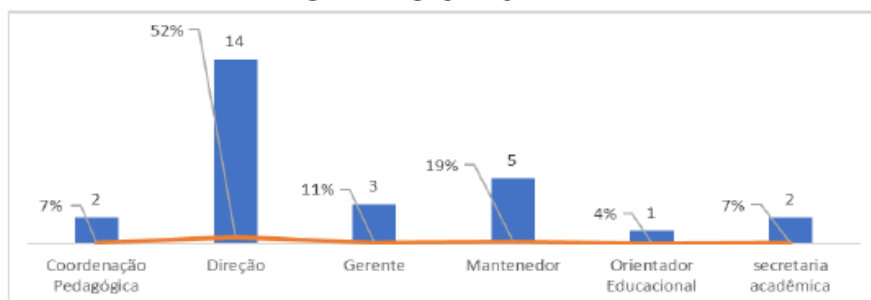
Figura 4: Média de colaboradores por segmento



Fonte: Autores

Em relação aos cargos dos respondentes, 80% pertencem à alta direção, com plenas condições de responderem aos questionários, conforme pode ser visto na Figura 5.

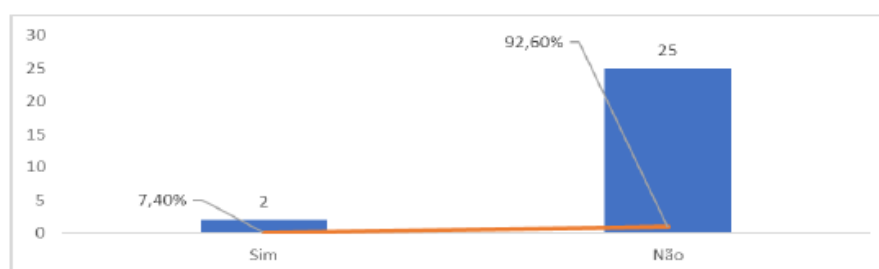
Figura 5: Cargo que ocupa na escola



Fonte: Autores

Sobre as normas pesquisadas: Na Figura 6 observa-se que a maioria das escolas, 25 no total que representam 92,6%, não possuem a certificação conforme a norma em questão.

Figura 6: Escolas com certificação



Fonte: Autores

Sobre a implantação das normas: Nas duas escolas certificadas, observou-se que o tempo necessário para implantar a norma é muito menor quando a escola contrata uma consultoria externa, em relação à escola que não contratou, para auxiliar na condução do processo de implantação da norma especificada, conforme exposto na Tabela 3. No entanto, sendo apenas dois casos, esta conclusão é pouco confiável.

Para a escola que respondeu que tem a norma NBR ISO 21001, foi perguntado se ela notou algum benefício após a implantação e a resposta foi sim, com a justificativa de que, em função da norma, houve maior clareza nos processos da organização, a mesma escola, na pergunta seguinte, se ela considera que a implantação da referida norma valeu os esforços, a resposta foi afirmativa. Já para a segunda escola que afirma que possui a norma NBR 15419, as respostas tanto para a pergunta se notaram algum benefício e se valeu os esforços, foram negativas. Evidentemente, estes resultados sugerem um aprofundamento de pesquisa visando esclarecer melhor o que foi identificado. Essas informações podem ser vistas na Tabela 3.

Tabela 3: Escolas que possuem as normas

Norma	Norma implantada	Tempo para implantar (anos)	Contratou consultoria externa?	Notou benefícios?	Valeu o esforço
ABNT NBR ISO 21001:2020	1	1	Sim	Sim	Sim
ABNT NBR 15419:2006	1	3	Não	Não	Não

Fonte: Autores

Na Tabela 4 observou-se um fato inesperado: As escolas que conhecem a norma têm menos interesse em implantá-la do que aquelas que não a conhecem. Esta constatação levou os autores a aplicarem um teste estatístico não paramétrico para verificar a real significância deste resultado, conforme mostrado na Tabela 5. Foi utilizado o teste exato de Fisher, mostrando que o resultado, embora inesperado, foi altamente significativo.

Tabela 4: Comparativo conhecimento da norma e interesse em implantar

Norma	A escola conhece a norma		A escola tem interesse em implantar	
	Sim	Não	Sim	Não
Sim	7	29,20%	17	73,90%
Não	17	70,80%	6	26,10%
Total	24	100%	23	100%

Fonte: Autores

A classificação cruzada das respostas às duas perguntas é apresentada na se Tabela 5 (Costa Neto, 2002, p.137)

Tabela 5: Teste de independência

12- A escola conhece a norma ABNT NBR ISO 21001:2020 ou ABNT NBR 15419:2006 para a área de educação?	13- Tem interesse em implantar a norma ABNT NBR ISO 21001:2020?		Total
	Sim	Não	
Sim	3	2	5
Não	11	3	14
Total	14	5	19

Fonte: Autores

Ante a hipótese testada de independência entre as duas classificações, a probabilidade de ocorrer um resultado com as frequências a, b, c, d é dada por

$$p = \frac{\binom{a+b}{a} \binom{c+d}{c}}{\binom{n}{a+c}} = \frac{(a+b)! (c+d)! (a+c)! (b+d)!}{a! b! c! d! n!}$$

Aplicando essa expressão para o caso da tabela de resultados acima, obtém-se $p=0,0000217$. A significância desse resultado é obtida somando-se as probabilidades dos resultados ainda mais críticos que poderiam ocorrer, ou seja, correspondentes aos valores

2	3
12	2

1	4
13	1

0	5
14	0

mantidos os totais marginais, o que leva à significância $p'=0,0000275$, ou seja, o resultado obtido é significativo mesmo a um nível de referência de 0,0001 (0,1%), logo é praticamente certo que há relacionamento entre as duas classificações.

O curioso, entretanto, está no fato de que este relacionamento é claramente inverso, ou seja, as escolas que não conhecem as normas (mas talvez saibam da sua existência) são as que têm mais interesse em implantar a norma ISO 21001. Este é mais um resultado a sugerir o aprofundamento das pesquisas a respeito.

5. Considerações Finais

A presente pesquisa buscou avaliar o nível de compreensão e conhecimento da norma ABNT NBR ISO 21001:2020 ou de sua antecessora ABNT NBR 15419 das escolas particulares de educação básica do Estado de São Paulo. A partir dos dados coletados, percebeu-se, em primeiro momento, que a taxa de retorno das pesquisas foi considerada muito aquém das expectativas. Contudo, em função da relevância do tema os resultados das escolas participantes foram apresentados.

A propósito, a muito baixa incidência de respostas pode indicar um fraco comprometimento das escolas particulares em implantar um sistema de gestão de qualidade normatizado, seja por se julgarem suficientemente bem administradas, ou mesmo em descrédito quanto às vantagens de certificação.

Diante dos dados analisados nessa pesquisa, constatou-se que, os respondentes, na sua grande maioria, mantenedores e diretores, não conhecem as normas de gestão específicas para o segmento de educação. Vale lembrar que a NBR 15419 está disponível desde 2006 e a ABNT NBR 21001 é mais jovem, seu lançamento brasileiro foi em março de 2020, logo em função de seu tempo de lançamento seja possível entender a falta de conhecimento pelas escolas, mas esta justificativa não vale para a NBR 15419.

No entanto, para a aplicação das normas ISO nas instituições de ensino, são necessárias mudanças que gradativamente, quebrem velhos hábitos e possivelmente, gerem resistências. De Souza, Da Silva Santos e de Melo (2021) ressaltam a importância de um modelo ou diretrizes a serem seguidas para obter sucesso na implantação das referidas normas. Entender que a instituição de ensino é uma empresa e o aluno é um cliente, torna-se um dos fatores mais complexos na aceitação da aplicação da norma, mas, se corretamente implementada, deve trazer vantagens que possam até repercutir em ganho financeiro para a instituição o que motivaria os seus mantenedores em buscar a certificação. De fato, o padrão por si só, não garante qualidade; padroniza procedimentos e promove a organização dentro da instituição. Ademais, o engajamento humano é necessário para que a norma entre efetivamente em vigor.

Os autores acreditam que o presente trabalho traga alguma luz sobre a problemática de utilização de normas para a gestão da qualidade nas escolas particulares de ensino básico, mas, considera, a necessidade de novas pesquisas a respeito, embora reconhecendo não ser trivial realizar pesquisas nesta área empresarial, conforme atestou o baixo retorno que logrou ao desenvolverem este trabalho. Como sugestão para trabalhos futuros, seria interessante encontrar uma escola certificada, conforme a norma ISO 21001 e avaliar os possíveis benefícios ganhos.

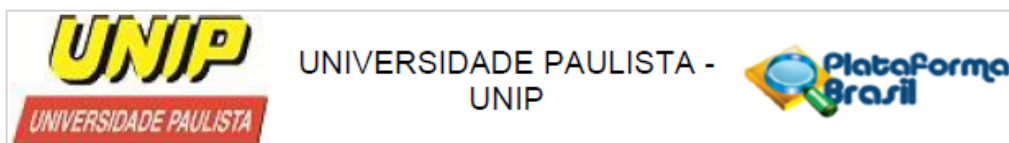
Referências

- Abnt. (2020). NBR ISO 21001:2020, *Organizações Educacionais - Sistemas de Gestão para organizações educacionais – Requisitos com orientação para uso*.
- Batista, F. F. (1994). A gestão da qualidade total na escola (GQTE): novas reflexões. *Brasília: IPEA*.
- Brasil. (2022). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Censo da Educação Básica 2021: notas estatísticas*. Brasília, DF: Inep.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, Br.: Senado Federal.
- Brasil. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB*. 9394.
- Buzin, E., & Parreira, I. (2020). Elaboração e aplicação de survey. *Agrarian Academy*, 7(14).
- Carpinetti, L. C. R. & Gerolamo, M. C. (2019). *Gestão da qualidade ISO 9001:2015: requisitos e integração com a ISO 14001:2015*. São Paulo, SP: Ed. Atlas.
- Colombo, S. S. (2004). *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre, RS: Artmed Editora.
- Costa Neto, P. L. D. O. (2002). *Estatística*. (2a ed), São Paulo, SP: Editora Edgard Blücher.
- Costa Neto, P. L. D. O., & Caunto, S. A. (2010). *Administração com qualidade: conhecimentos necessários para a gestão moderna*. São Paulo, SP: Blucher,
- De Oliveira, J. F., Libanêo, J. C. & Toschi, M. S. (2017). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo, SP: Cortez editora.
- de Souza, M. K., da Silva Santos, L. P., & de Melo, R. M. (2021). Diretrizes de implementação para Sistemas de Gestão da Qualidade em instituições de ensino sob o enfoque da Educação Inclusiva. *Revista Educação Especial*, 34, 1-19.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35, (3).
- Gadotti, M. (2013). Artigo "Qualidade na educação: uma nova abordagem". In *Congresso de Educação Básica: Qualidade na Aprendizagem. Rede Municipal de Florianópolis*.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4, (175). São Paulo, SP: Atlas.

- Gilbert, D. D. (2020). ISO Alongside, Instead, or Inside? The potential of ISO 21001: 2018 to change and challenge higher education accreditation. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 45-52.
- Gusmão, J. B. B. D. (2010). *Qualidade de educação no Brasil: consenso e diversidade de significados* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Longo, R. M. J. (1996). Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. *Repositório IPEA*.
- Oliveira, R. P. D., & Araujo, G. C. D. (2005). Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. *Revista brasileira de educação*, 5-23.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2018). *Metodologia do Trabalho Científico*. 8ed., São Paulo SP: Atlas.
- Mineiro, M. (2020). Pesquisa de survey e amostragem: aportes teóricos elementares. *Revista de Estudos em Educação e Diversidade-REED*, 1(2), 284-306.
- Passarelli, V. & Costa Neto, P. L. O. A. (2021). Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Ensino Básico. *NETLOG*, 2-5.
- Proetti, S. (2018). As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. *Revista Lumen-ISSN: 2447-8717*, 2(4).
- Rabelo, L. N. (2021). A Falta de Eficiência do Direito Fundamental à Educação Garantida pela Constituição de 1988. *Revista Processus Multidisciplinar*, 2(4), 430-441.
- Santos, P. F. D., & Simon, A. T. (2018). Uma avaliação sobre as competências e habilidades do engenheiro de produção no ambiente industrial. *Gestão & Produção*, 25, 233-250.
- Saviani, D. (2013). Escola e democracia: para além da "teoria da curvatura da vara". *Germinar: Marxismo e Educação em debate*, 5(2), 227-239.
- Xavier, A. C. D. R. (1996). A gestão da qualidade e excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implementação. *Repositório IPEA*
- Wibisono, E. (2018). The new management system ISO 21001: 2018: What and why educational organizations should adopt it. In *Proceeding of 11th International Seminar on Industrial Engineering and Management* (pp. 66-73).

APÊNDICE D

Parecer consubstanciado do projeto de pesquisa na Plataforma Brasil



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AVALIAR A MOTIVAÇÃO DAS ESCOLAS PARTICULARES PARA TEREM UM SISTEMA DE GESTÃO CONFORME NORMA ABNT NBR ISO 21001

Pesquisador: Valmir Passarelli

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 52211721.6.0000.5512

Instituição Proponente: ASSOCIACAO UNIFICADA PAULISTA DE ENSINO RENOVADO OBJETIVO-

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.069.644

Apresentação do Projeto:

adequada

Objetivo da Pesquisa:

Avaliar a motivação das escolas particulares para terem um sistema de gestão conforme norma ABNT NBR ISO 21001.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

O projeto não fere princípios éticos. Um instrumento de pesquisa tipo survey será aplicado nas escolas particulares de educação básica para identificar as práticas de gestão.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

não há

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

adequado

Recomendações:

não há

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

não há

Endereço: Rua Dr. Bacelar, 1212 4º andar

Bairro: Vila Clementino

CEP: 04.026-002

UF: SP

Município: SAO PAULO

Telefone: (11)5586-4086

E-mail: cep@unip.br

APÊNDICE E

Questionário eletrônico, elaborado na plataforma *Google Forms*, composto de três seções na primeira o respondente foi informado para que se destinava a pesquisa, quem era o pesquisador e a qual instituição de ensino estava vinculado. Também foi solicitado ao respondente informar em quais segmentos de ensino em que a escola atua, número de colaboradores e o cargo do respondente. A segunda seção foi direcionada para as escolas que possuem um sistema de gestão ISO 21001 ou NBR 15419. Finalmente, na terceira seção as perguntas estavam associadas às escolas que não tinham implantado e nem estavam em processo de implantação da ISO 21001 ou NBR 15419. As respostas podiam ser binárias, sim ou não, conforme a pergunta, ou perguntas abertas. Todas as perguntas eram obrigatórias e versavam sobre informações das referidas normas. No final, foi perguntado ao respondente, se gostaria de receber o resultado da pesquisa.

O que motiva uma escola a implementar um sistema de gestão?

Convidamos você para participar da nossa pesquisa sobre a utilização de sistemas de gestão, conforme a norma ABNT NBR 21001 ou ABNT NBR 15419.

Esta pesquisa faz parte de um projeto de mestrado do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP, que visa entender qual é o envolvimento das escolas particulares de educação básica em relação às referidas normas de gestão específicas para o segmento de educação.

De acordo com o pré-teste da pesquisa, o tempo de resposta deste questionário dura menos de 8 minutos. Disponibilizaremos a todos que responderem, ao final do estudo, os resultados e conclusões. Assumimos o compromisso de não divulgar quaisquer informações sobre sua escola, a menos que seja de seu interesse e que seja formalmente autorizado. Certos de sua colaboração, agradecemos antecipadamente.

Mestrando: Valmir Passarelli

Orientador: Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

*Obrigatório

1. 1- Assinale os segmentos de ensino que a escola atua. *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Educação Infantil
- Fundamental I
- Fundamental II
- Ensino Médio
- Outra: _____

2. 2- Quantos colaboradores trabalham na escola? (CLT e PJ) *

3. 3- Qual o seu cargo na escola?

08/06/2022 18:52

O que motiva uma escola a implementar um sistema de gestão?

4. 4- A sua escola tem alguma certificação conforme norma ABNT NBR ISO 21001:2020 ou ABNT NBR 15419:2006?

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Avançar para a pergunta 5*
 Não *Avançar para a pergunta 12*

Caso já tenha implantado ou está em processo de implantação da norma ABNT NBR ISO 21001:2020 ou ABNT NBR 15419:2006.

5. 5- Qual das normas foi implantada ou está em processo de implantação na sua escola?

Marcar tudo o que for aplicável.

- ISO 21001
 NBR 15419

6. 6- Quanto tempo sua escola levou para adquirir o certificado?

7. 7- Quais foram os maiores motivos para a decisão de implantar o sistema?

8. 8- Foi contratada consultoria externa para ajudar na implementação?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

08/06/2022 18:52

O que motiva uma escola a implementar um sistema de gestão?

9. 9- Você já notou algum benefício após a implementação? Se sim, qual?

10. 10- Você considera que a implantação da ISO valeu o esforço?

11. 11- Você gostaria de receber o resultado da pesquisa? Se sim, por favor, escreva seu e-mail abaixo.

Caso não tenha implantado a norma ABNT NBR ISO 21001:2020 ou ABNT NBR 15419:2006

12. 12- A escola conhece a norma ABNT NBR ISO 21001:2020 ou ABNT NBR 15419:2006 para a área de educação?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

08/08/2022 18:52

O que motiva uma escola a implementar um sistema de gestão?

13. 13- Tem interesse em implantar a norma ABNT NBR ISO 21001:2020?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

14. 14- Quais as práticas de gestão que a escola utiliza?

Marcar tudo o que for aplicável.

Planejamento estratégico

Gestão de Operação e práticas de monitoramento de desempenho

Prática de fixação de metas

Prática de gestão de pessoas

Outra: _____

15. 15- Você gostaria de receber o resultado da pesquisa? Se sim, por favor, escreva seu e-mail abaixo.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários