

**UNIVERSIDADE VALE DO SAPUCAÍ**  
**MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

**RICARDO CORREA DE ALMEIDA**

**O CICLO PDCA COMO FERRAMENTA PARA UMA GESTÃO DE QUALIDADE NA**  
**EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**Pouso Alegre**

**2020**

RICARDO CORREA DE ALMEIDA

**O CICLO PDCA COMO FERRAMENTA PARA UMA GESTÃO DE  
QUALIDADE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Vale do Sapucaí, na linha de pesquisa: Formação do Profissional Docente, Práticas Educativas e Gestão da Educação, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Nelson Lambert de Andrade

Co-orientador: Prof<sup>a</sup> Dr. Neide Pena

Pouso Alegre

2020

Almeida, Ricardo Correa de.

O ciclo PDCA como ferramenta para uma gestão de qualidade na educação / Ricardo Correa de Almeida; Orientação Prof<sup>o</sup> Dr. Nelson Lambert de Andrade; Co-orientação Prof<sup>a</sup> Dr. Neide Pena - Pouso Alegre: 2020. 71f.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Vale do Sapucaí – (UNIVÁS).

1. Gestão na educação. 2. ISO 21001:2018. 3. Ciclo PDCA.

CDD: 371.35


**CERTIFICADO DE APROVAÇÃO**

Certificamos que a dissertação intitulada “O CICLO PDCA COMO FERRAMENTA PARA UMA GESTÃO DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO” foi defendida, em 2 de outubro de 2020, por RICARDO CORREA DE ALMEIDA, aluno regularmente matriculado no Mestrado em Educação, sob o Registro Acadêmico nº 98014940, e aprovado pela Banca Examinadora composta por:

Recredenciamento pela Portaria MEC nº 1139 de 12/09/2012 - D.O.U. de 13/09/2012, nº 178, Seção 1, p. 106



Prof. Dr. Nelson Lambert de Andrade  
Universidade do Vale do Sapucaí - UNIVÁS  
Orientador



Prof. Dr. Ronã Rinston Amaury Mendes  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais  
- IFSULDEMINAS  
Examinador



Profa. Dra. Rosimeire Aparecida Soares Borges  
Universidade do Vale do Sapucaí - UNIVÁS  
Examinadora

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Nelson Lambert de Andrade que me orientou, acreditou e me motivou a empregar os melhores esforços na consecução desta pesquisa.

A todos os professores do mestrado que contribuíram para a minha formação, fomentando o desejo contínuo pelo aprendizado e pela docência, em especial, a Dra. Neide Pena, que me apoiou desde o ingresso neste programa *strictu sensu*.

Aos meus pais que sempre me mostraram a importância da dedicação aos estudos, me educaram com amor, me ensinando valores como respeito, disciplina e honestidade.

Aos meus alunos, aos quais dedico meu aprendizado para aperfeiçoar-me a cada dia e, poder oferecer aulas mais dinâmicas, práticas e desafiadoras.

À minha amada esposa Márcia, pelo amor e apoio incondicionais durante essa caminhada.

À minha filha Isadora, ao ouvir por várias vezes: “Papai vai com Deus” e me fazer refletir que estava no caminho certo.

Agradeço aos professores Doutores participantes da banca Donizeti Leandro de Souza, Rosimeire Aparecida Soares Borges e Ronã Rinston Amaury Mendes por me mostrarem o caminho para aprimorar minha dissertação.

## RESUMO

Esta pesquisa é proveniente do programa de pós-graduação *stricto sensu*, na modalidade Mestrado em Educação acadêmico, oferecido pela Universidade do Vale do Sapucaí e tem como objetivo apresentar os benefícios do uso da ferramenta de qualidade ciclo PDCA na gestão educacional e através de um comparativo entre as normas de gestão de qualidade na educação possibilitar a IES escolher um sistema de gestão da educação focado em qualidade que melhor atenda suas políticas. No decorrer da pesquisa foi possível identificar a existência de normas relacionadas a gestão educacional como a NBR 15419:2006 que aborda os requisitos para um sistema de gestão da qualidade no ambiente educacional, sendo aplicada conjuntamente com a ISO 9.001:2015-Sistemas de gestão da qualidade. Em 2018 a Organização Internacional de Padronização (ISO) publicou um novo padrão de sistema de gerenciamento, a ISO 21001:2018 que descreve os requisitos e gestão para organizações educacionais, o que permitiu-se estudar suas semelhanças e diferenças para avaliar se o novo padrão é mais adequado para organizações educacionais, ressaltando a importância de se trabalhar o Ciclo PDCA integrado com um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e um Sistemas de Gerenciamento para Organizações Educacionais (SGOE). Constatou-se que essa integração visa garantir a melhoria contínua na organização e definir como as etapas do ciclo podem auxiliar na resolução desses problemas auxiliando o sistema de gestão. Ao final concluiu-se que os dois padrões usam a mesma estrutura de alto nível, contudo a ISO 21001: 2018 é mais ampla e adota termos específicos do setor de educação em relação a ISO 9001: 2015 e ambas utilizam o ciclo PDCA adaptado ao seu sistema de gestão, inseridos na estrutura de alto nível.

**Palavras-chave:** Gestão na educação. ISO 21001:2018.Ciclo PDCA.

## ABSTRACT

This research is provided by *stricto sensu* post-graduation program, Master in Education, offered by the Universidade do Vale do Sapucaí and is a qualitative and exploratory research, from a bibliographic study on this theme, the quality in education and consequently the constant search for continuous improvement on educational processes associated on MEC regulations and the standards related to quality management and use in the PDCA cycle in the educational sector. It was possible to identify the existence of norms related to educational management such as NBR 15419 the requirements for a quality management system in the educational environment, applied together with ISO 9.001:2015 - Quality Management Systems. However, in 2018 the International Organization for Standardization (ISO) published a new management system standard, ISO 21001: 2018, which describes the requirements and management for educational organizations. This allowed us to study its similarities and differences in order to analyze the new standard is more appropriate for educational

organizations, emphasizing the importance of PDCA Cycle integrated with a Quality Management System (QMS) and a Management System for Educational Organizations (EMS). This integration ensure continuous improvement in the organization and define how the stages of the cycle can help us solving these problems by assisting the management system. Finally, it was concluded that both standards use the same high-level structure, however ISO 21001: 2018 is broader and adopts specific terms to the education sector in relation to ISO 9001: 2015 and both use the PDCA cycle adapted to their management system, inserted in the high-level structure.

Keywords: Education management. ISO 21001:2018. PDCA cycle.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –Ciclo PDCA conforme ABNT ISO 9001 (2015).....	17
Figura 2 – O Ciclo PDCA.....	34
Figura 3 – Ciclo PDCA adaptado utilizado no SGOE da ISO 21001:2018.....	51
Figura 4 – Detalhamento do Ciclo PDCA.....	55



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

EAN – Estrutura de Alto Nível

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

ISO – Organização Internacional de Padronização

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

MEC – Ministério da Educação e Cultura

NBR – Norma Brasileira

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

SGOE – Sistema de Gerenciamento para Organizações Educacionais

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação de Ensino Superior

TQM – Gestão da Qualidade Total

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>6</b>
1.1 MOTIVAÇÃO .....	9
1.2 OBJETIVO .....	10
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
2.1 A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO.....	11
2.2 NORMAS PARA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS.....	16
2.3 O CICLO PDCA .....	17
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	19
3.2 INSTRUMENTO DE GERAÇÃO DE DADOS.....	19
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>20</b>
4.1 ANÁLISES NA IMPLANTAÇÃO DAS NORMAS .....	20
<b>Artigo 1: A GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR .....</b>	<b>22</b>
<b>Artigo 2: GERENCIAMENTO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO COMO ORGANIZAÇÃO: UM ENFOQUE NA QUALIDADE .....</b>	<b>43</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>61</b>

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Esta dissertação tem como tema a gestão da qualidade da educação e consequentemente a constante busca da melhoria contínua dos processos educacionais associados aos instrumentos legais do MEC e as normas relacionadas a gestão e qualidade nas Instituições de Ensino Superior (IES). A pesquisa vincula-se à Linha de Pesquisa “Formação do Profissional Docente, Práticas Educativas e Gestão da Educação”, do Mestrado em Educação e ao Grupo de Pesquisa em Educação e Gestão (GPEG), cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e certificado pela Universidade do Vale do Sapucaí (Univás).

Trata-se de um estudo investigativo que se insere no campo da gestão institucional e na sistemática da Educação Superior, no Brasil, proposta pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e controlada pelo Estado, dito avaliador, segundo Afonso (2000). As características do Estado-avaliador atenderiam ao interesse de assegurar a ideologia do neoliberalismo no contexto da globalização, tendo a avaliação da qualidade da educação como “um dos eixos estruturantes das reformas da nova gestão pública” (AFONSO, 2013, p. 271).

A qualidade do ensino, ou da educação conceitualmente, precisa ser mais clara na dimensão gerencial. Não se pode negar a dimensão política e a formal da educação, ou seja, *qualidade política* - se refere à competência para projetar emancipação das novas gerações bem como as estratégias de formação dessas novas gerações - e *qualidade formal da educação*, a que apresenta competência para produzir e aplicar técnicas, métodos e instrumentos, de formar e capacitar sujeitos sociais que são capazes de definir seus próprios destinos históricos.

Contudo, a qualidade em educação devesse e poderá ser vista sob a perspectiva de todas as dimensões da qualidade (ética, atendimento, qualidade intrínseca, moral, segurança e custo). Trabalhar a qualidade do ensino apenas no seu aspecto político-pedagógico pode levar a um grande equívoco.

De acordo com Amaral e Vegara (2010) o aluno não é cliente, porque faz parte da construção de sua própria aprendizagem. É um indivíduo que busca na instituição de ensino superior a realização da tarefa a que esta se propôs: educar. Se novos processos e modelos de gestão se fazem necessários, que se os adote. Afinal, na sociedade centrada no mercado na qual vivemos, o que diferenciara os indivíduos nesse mercado são os

conhecimentos assimilados, suas habilidades técnicas e comportamentais, evidenciados em atitudes e valores decorrentes de uma educação-cidadã. Os verdadeiros clientes são o mercado e a sociedade em geral. Eles esperam receber profissionais preparados para responder aos desafios de um mundo em transformação permanente; indivíduos abertos para novas construções.

Oliveira (1996) ao fazer uma retrospectiva histórica do significado da qualidade educacional desde antes da década de 1980 até a década de 1990, relacionava a questão da qualidade da educação ao discurso da democratização da escolarização. Segundo a percepção predominante, era a crença de que um país só se desenvolvia educacionalmente quanto mais cresciam as taxas de matrícula. Foi justamente àquela época que passou a vigorar o segundo indicador de qualidade: a permanência do aluno na escola. Dessa forma, deixou de ser suficiente matricular-se na escola, tornando-se preciso permanecer estudando. Com o efeito dos programas de regularização de fluxo, as taxas de reprovação e evasão deixaram de ser referência de qualidade, era necessário incorporar um novo parâmetro de comparação. No bojo dessa necessidade, surgem, então, as questões de ranqueamento escolar voltado para uma perspectiva qualitativa.

Pelo exposto, o autor elenca os indicadores, sustentada pela lógica do ranqueamento, da competição e da punição, referentes a indicadores dos mais variados, como as taxas de relação professor/aluno, aluno/exemplar de livros, espaços de sala de aula, número de alunos por sala etc. Portanto, esse ranqueamento é oriundo da avaliação da educação e reside no potencial que ela oferece para se tomar decisões que permitem ações corretivas para melhorar os processos de ensino e de aprendizagem. Essa perspectiva vai ao encontro da concepção implícita nas reformas governamentais impulsionadas no contexto brasileiro, notadamente no decorrer da década de 1990, sob a égide da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Assim, visando compreender e ampliar o debate sobre a qualidade na educação, Gusmão (2010, p.11) explora os conceitos e definições sob os aspectos oriundos da lógica estatística presente na economia e nas ciências jurídicas sob o enfoque dos direitos à educação, acredita-se, tal como a hipótese do autor, o que viria a ser qualidade na educação: “[...] duas grandes orientações estariam presentes: a primeira, marcada por uma lógica advinda da economia, conceberia qualidade da educação como a capacidade cognitiva de estudantes, expressa pelos resultados dos testes padronizados [...]”. Prática presente em todas as avaliações em larga escala. E a segunda concepção utilizando-se da perspectiva dos direitos “[...] mais do que

"melhorar" a qualidade da educação, a prioridade incidiria na construção de uma "nova" qualidade, subjacente aos desafios derivados da expansão da escolarização básica. [...]". Muito embora seja frequente, no senso comum, a utilização do conceito de qualidade como se ele já guardasse uma conotação positiva. Pois, a qualidade é um atributo essencial da realidade!

Para ambas as ciências, economia e jurídica, o que está em evidência é a reflexão sobre a significação de que ela se reveste nas noções de qualidade no interior das práticas educativas é a redução das desigualdades educacionais, o que permite o alargamento da compreensão deste conceito na visão de Gusmão (2010, p. 11), a fim de melhorar o desempenho dos alunos: “estudantes nas provas de larga escala e a garantia de condições de ensino que conduzam a uma formação ampla dos estudantes, abrangendo não só os conteúdos curriculares convencionais, como também a cidadania e capacidades éticas”.

Sob o ponto de vista de Almeida (2016, p. 503) afirma que “o conceito de qualidade abarca diversas variáveis que permitem analisar o trabalho desenvolvido no cruzamento das ações e dos resultados efetivos que estas produzem”. Logo, esses resultados evidenciam “a pertinência dos processos avaliativos como promissores e parte importante da análise da qualidade produzida”, conclui a autora. Entretanto, pode-se afirmar que ao lançar um pouco mais de luz, vai descortinar que a questão da qualidade da educação se encontra reduzida quando comparada na perspectiva da qualidade total e em várias outras abordagens que se encontram hoje nas organizações educacionais.

Associando-se qualidade com a gestão organizacional, surgem as normas com o objetivo de uniformizar ações e procedimentos buscando um padrão de organização. Andrade (2017), resenhando o livro Para além do pedagógico de Cária (2016) corrobora ao ressaltar que a discussão se amplia, denunciando que o escopo das reformas educacionais brasileiras, subordina a educação do Brasil ao capital internacional que, por ser globalizado, acaba influenciando a gestão da educação, notadamente nesta época em que fusões, cisões, incorporações, aceleram a inserção de empresas gigantescas nas redes municipais de educação básica.

Ainda sobre o conceito de gestão da qualidade, Perdigão (2016) identifica diversas perspectivas, assim, como diferentes modelos de implementação de Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em instituições de ensino. Este sistema, segundo a ISO, destina-se às organizações que pretendam aumentar a sua eficiência e a sua eficácia, por

meio da adoção de práticas e melhoria de gestão e organização para oferecer serviços de melhor qualidade às pessoas que deles se beneficiam. É um referencial normativo transversal a qualquer tipo de organização prestadora de serviços, e presta-se a dar uma estrutura na forma de organizar o trabalho, de acordo com o que as organizações consideram ser as boas práticas.

No entanto, verifica-se que a implementação de SGQ nas instituições ainda é uma realidade recente e pouco adotada, contando com uma prática ainda bastante limitada. O objetivo de um referencial normativo é o de criar padrões de uniformização que possam ser aplicados em todos países, em todos os setores de atividade, em todas as organizações. Para atingir todos os requisitos da norma, é necessário que a organização esteja consciente de seus benefícios, dificuldades e, principalmente, do motivo da sua implementação e dos objetivos a alcançar.

Por outro lado, as instituições de ensino estão passando por um novo processo de racionalização organizacional neste tempo de pandemia do Coronavírus Sars-Cov-2 (COVID-19) que resultam em transformações nas atividades acadêmicas e institucionais. No campo educacional, novas estratégias gerenciais com foco na qualidade devem ser analisadas como forma de remodelar nossas IES e seus valores, visando princípios de gerenciamento de qualidade para melhorar o processo educacional, atender os requisitos dos alunos, funcionários, sociedade e regras governamentais visando otimizar a complexidade administrativa, pensando em oferecer melhor serviço, reduzir custos e fazer mais com menos recurso.

## 1.1 MOTIVAÇÃO

O autor possui uma experiência de mais de quinze anos atuando em indústrias de manufatura da área de siderurgia, alimentos, medicamentos e tecnologia juntamente com sete anos na área de docência superior no curso de Engenharia. Possui graduação em Engenharia Elétrica e Eletrônica pelo Instituto Nacional de Telecomunicações (2004). Pós-graduação em Gestão Empresarial pela Faculdade de Administração e Informática, Pós-graduação em Gestão Estratégica de Projetos pela Faculdade de Administração e Informática e Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos pela

Uninter, Pós-graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Cândido Mendes.

Aprimorando sua experiência na indústria, participou de vários processos de implantação de sistemas gestão da qualidade e melhoria contínua. Diante destas experiências e atuando na docência há sete anos, o autor identifica a necessidade de uma política de gestão da qualidade específica para a área da educação e em consonância do projeto de pesquisa do orientador: Gestão da qualidade da educação superior: avaliação institucional no processo de regulação.

Inicia-se assim sua pesquisa bibliográfica visando contribuir para identificar as normas e padrões existentes, analisá-los e compará-los a fim de contribuir para uma política de gestão da qualidade eficaz para as instituições de ensino adotarem como referência no seu sistema de gestão.

O autor concebe as instituições de ensino como uma empresa de prestação de serviços na área da educação, seja de cunho privado ou do governo. Neste caso instituições privadas, assim como qualquer empresa que visa lucro, devem zelar por uma qualidade na educação fazendo esta parte fundamental no seu sistema de gestão educacional, garantindo ao cliente uma prestação de serviços educacionais de forma satisfatória e ao mesmo tempo atendendo padrões e leis normatizadas pelo órgão regulador da educação. Já as instituições governamentais seguem uma política de Estado mais concentrada e conservadora.

## 1.2 OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo principal apresentar os benefícios do uso da ferramenta de qualidade ciclo PDCA na gestão educacional e através de um comparativo entre as normas de gestão de qualidade na educação possibilitar a IES escolher um sistema de gestão da educação focado em qualidade que melhor atenda suas políticas. Pretende-se apresentar a ferramenta da qualidade, o Ciclo PDCA, mostrando o seu uso e benefícios juntamente com a constante busca da melhoria contínua dos processos educacionais associados aos instrumentos legais do MEC e normas vigentes. Com ajuda de uma análise bibliográfica busca-se identificar as normas existentes da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e ISO que abordam o

tema gestão educacional, e fazer um comparativo entre elas para analisar qual norma é a mais indicada para uma gestão educacional em uma IES.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

A) Mostrar a utilização e o benefício da gestão da qualidade da educação no ensino superior a partir da bibliografia existente passando, necessariamente, pelos instrumentos legais do MEC.

B) Explorar o uso e benefício da gestão da qualidade da educação no ensino superior, através da utilização o ciclo PDCA.

C) Analisar e comparar as normas relacionadas a gestão da qualidade NBR15419, ISO9001 e ISO21001, com foco em gestão na educação superior.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO**

De modo geral, no entendimento de Andrade (2019) a questão da avaliação da qualidade da educação tem ocupado nas últimas quatro décadas lugar destacado no ambiente educacional e, no ensino superior, a avaliação da qualidade foi induzida pelo modelo de desenvolvimento econômico, conhecido por neoliberalismo ou globalização neoliberal, entre outros, que se impôs a partir da década de 1980.

Nesse mesmo sentido corrobora Afonso (2000, p. 49), ao afirmar que a avaliação se impôs nesse contexto, pelos governos, como instrumento de regulação e controle sobre a evolução científica e tecnológica pela educação, o que foi traduzido como “Estado avaliador”, que se caracteriza pela competição e uma lógica de mercado, inclusive com a implantação de modelos de gestão privada em domínios públicos a partir de gestão por resultados ou com ênfase nos “produtos” dos sistemas educativos.

Mundialmente, inclusive no Brasil, a avaliação da qualidade da educação surgiu com ênfase a partir da década de 1990, após a Conferência Jontien (1990), como lastro para uma das principais políticas para atingir o referencial de qualidade de educação delineado pelos organismos internacionais, em todos os níveis. Desde então, a avaliação passou a ocupar um espaço importante nas discussões educacionais do Brasil, com a



adoção, nesta década, das políticas públicas de avaliação pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), n.º 9394 de 20 de Dezembro de 1996, relacionou diretrizes, normas e responsabilidades para a organização e gestão democrática das organizações educacionais, inclusive para a formação de gestores e para a melhoria dos resultados educacionais.

Ao longo da trajetória académica dos sujeitos, percebem-se várias mudanças desde a educação básica até à chegada ao superior, sendo que a cada uma destas fases, o nível de exigência é crescente, indubitavelmente. Mais especificamente no ensino superior, a exigência é em relação à formação profissional do discente, que demanda a realização de diversas atividades nas quais se devem garantir condições mínimas necessárias para o enfrentamento e resolução das dificuldades frequentemente encontradas em sua vida profissional.

Ademais, a qualidade no ensino superior consiste muito além do que terminar um curso ou atingir um elevado rendimento académico. Um ponto muito importante é o valor do conhecimento que o ensino superior incorpora à vida dos sujeitos e à sociedade, assim, pressupõe-se que as universidades devem dominar um eficiente método de gestão para contribuir por meio de sua missão e valores com o elevado nível de educação oferecido aos estudantes e a sociedade.

Desde a concepção da Administração Científica, no início do século passado, nunca se discutiu tanto a questão das estratégias, resultados, ética, responsabilidade social, qualidade de vida e *compliance*. Além, obviamente, da gestão da qualidade. Existe uma oferta de livros, seminários, palestras, artigos, filmes, entre outros, todos intencionados e capazes de atender aos mais variados tipos de organização.

No que se refere a escola, nos últimos trinta anos, a escola tem-se revelado como objeto de estudo sociológico-educacional dos mais interessantes. Segundo Lima (2011), adotando uma perspectiva sociológico-organizacional e de forma contundente, ele teoriza a escola como organização educativa, com ação pedagógica organizada e enumera as políticas e práticas de democratização da administração escolar. Sua pesquisa abarca a realidade atual das escolas de Portugal, entretanto os seus ensinamentos são aplicáveis às realidades da escola brasileira.

A escola como organização passa a ser objeto de estudo de renomados pesquisadores lusitanos: como Licínio Lima (2001), António Nóvoa (1992), Rui Canário (2005), João Barroso (1996), de plano, cabe afirmar que tais autores sofrem grande influência de outros estudiosos da educação espanhóis, dada a proximidade

geográfica e cultural dos dois povos. No entendimento de Lima (2001, p.10), a escola é entendida como “organização educativa complexa e multifacetada”. Sob o olhar de Barroso (1996, p. 500): “a escola afirma-se como um instrumento de inculcação de valores e normas sociais que enquadram o processo de escolarização das classes populares e a sua preparação para o trabalho fabril”.

No caso do Brasil, entre os dilemas da gestão vivenciados no dia a dia da organização, estão presentes os axiomas da gestão da qualidade e os processos de gestão comum a qualquer tipo de organização, inclusive educacionais, Andrade e Pena (2019, p 298) entendem que tais processos “envolvem uma dinâmica administrativa permeada por constantes e contínuas tomadas de decisão por parte do gestor” e continuam afirmando que “os reflexos de suas decisões repercutem na organização e nos resultados da IES, notadamente no processo de tomada de decisão.”

Pois bem, sabemos que a Administração é a arte de realizar coisas com e por meio de pessoas em grupos, equipes, times formalmente organizados. Formalmente organizados, quer dizer que não basta a reunião de pessoas para que se verifique a presença da ação administrativa. O grupo de pessoas deve ser constituído de forma deliberada e legalmente organizada, como acontece em quaisquer organizações e para tal capacitados.

Nesse contexto educação e trabalho sempre estiveram atrelados, os modelos produtivos por sua vez influenciaram as práticas pedagógicas no campo educacional. Nesse caso, Aranha (1996, p. 26) afirma que “A organização educacional é ela mesma um local de trabalho e, como tal, oferece serviços profissionais à coletividade; nesse sentido, pertence ao setor terciário e sofre as influências da sociedade em que está inserida”. Saviani, (2010, p. 159). Corroborando com essa afirmação que demonstra que as mudanças que ocorreram na forma de organização das condições e das relações de produções do trabalho, também foram necessárias para “formar o novo tipo de trabalhador”.

Sob essa ótica e com o advento da industrialização, em 1920 a indústria brasileira adotou o modelo taylorista - fordista de produção, culminando num processo de crescimento da classe média, resultante da migração de famílias do campo para a cidade, fortalecendo a industrialização. No que diz respeito à educação, Saviani (2010) esclarece que as forças do movimento renovador foram impulsionadas pelo processo de industrialização e urbanização, considerando que os modelos educativos que se destacaram nesse período foram a Escola Tradicional e a Escola Tecnista.

Neste sentido, Manacorda (1995, p. 249), afirma que o nascimento da escola moderna muda, não apenas os modos de produção, mas também “os modos de vida dos homens, deslocando-os dos antigos para os novos assentamentos e transformando, juntamente com os processos de trabalho, também suas ideias e sua moral e, com elas, as formas de instrução”.

Com novos modos de produção e, como consequência, outras exigências para a formação da força de trabalho, a industrialização também modificou as formas de instrução. Isso porque a organização moderna supera a separação entre educação e capacitação, unificando-os: a educação deixa de apresentar um caráter improdutivo, ocioso, como tinha desde a Antiguidade, para apresentar um caráter produtivo, “útil”: “não meramente ornamental, mas decisivo para o desenvolvimento econômico [...] isto é, considera-se que a educação potencializa o trabalho” (SAVIANI, 1994, p. 2). Um dos fatores que pode ser considerado relevante nesse debate é a faixa etária desse aluno.

Como analisado por Reis e Pena (2020, p. 3), o que se percebe é que, no caso do ensino superior, “por se tratar de alunos adultos, os quais já possuem certas experiências, inclusive práticas profissionais”, ao chegarem à instituição superior já são portadores de expectativas de obter a formação e a qualificação para uma profissão. Nesse sentido, a realidade do mundo do trabalho repercute na organização e estruturação dos processos pedagógicos. Nesse contexto, Reis e Pena (2020) sugerem a inserção de metodologias ativas, as quais podem representar um fator que transcende à situação de uma sala de aula tradicional, indo ao encontro das novas necessidades de formação, exigidas pelos novos modos de produção. Como explicam os referidos autores, isso é importante porque, na percepção de muitos dos estudantes, o curso superior, “não se trata apenas de obter notas em provas ou exames, mas também de proporcionar uma formação capaz de atender às demandas de formação exigidas pelo mundo do trabalho”.

Diante de uma perspectiva de formação voltada para o mundo do trabalho que, inclusive está em coerência com LDB nº 9394/1996, o currículo escolar passa a ofertar uma formação a serviço das necessidades do capital, por meio das fábricas, assim concebeu-se a premissa da indissociabilidade entre trabalho e educação, de maneira ainda mais enfática. Exatamente por esse motivo que Manacorda (1995) afirma que a educação passa a ser social, isto é, com o advento das máquinas, faz-se imprescindível a formação de um novo tipo de trabalhador, tornando a educação fundamental para o funcionamento da engrenagem do sistema capitalista não apenas no sentido ideológico,

mas principalmente em relação à macroeconomia, enquanto qualificadora de mão de obra ou da força de trabalho, conforme afirma Saviani (1994, p.02).

Assim, pode-se encontrar semelhanças no Taylorismo com a aplicação de métodos de avaliação e gestão da qualidade para melhorar a execução das tarefas, empregados cientificamente selecionados e “treinados” para manter uma atmosfera íntima e cordial entre a administração e os trabalhadores. Contudo, os métodos são mais evoluídos e adaptados aos dias atuais.

Paralelamente, ao eleger a qualidade, racionalidade econômica, a otimização, a eficácia e os modernos programas de racionalização, têm como referência a atividade econômica, a organização produtiva e o mercado, exportando a ideia de empresa para a administração pública. Nesse sentido, também constata a ineficácia da administração pública, afirmando que é “imperioso modernizá-la” (LIMA 2011).

Nessa direção, o órgão regulador instituiu, entre tantos outros instrumentos de gestão, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que é um documento no qual se definem a missão da instituição de ensino superior, a política pedagógica institucional e as estratégias para atingir seus objetivos e metas, devem contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do planejamento institucional, contendo e norteando as diversas ações que constituem o gerenciamento estratégico tais como a manutenção de padrões de qualidade, o orçamento e indicadores de desempenho.

Evidente que além da expertise gerencial a alta administração da IES tem necessidade de possuir legitimidade, liderança e o comprometimento de toda a equipe proporcionando uma gestão participativa. Todavia, a qualidade do ensino tem uma relação com o desenvolvimento e capacidade cognitiva de aprendizagem dos alunos, e com o tempo despendido no estudo e interesse pelo tema abordado pelo professor.

Contudo, os usuários ou clientes da educação têm o direito de conhecer quais são os níveis de qualidade das escolas e professores, qual instituição proporciona serviços segundo os parâmetros previamente estabelecidos. Esses parâmetros, critérios e normas utilizam-se de procedimentos de quantificação para formar as comparações e ponderações visando o controle da qualidade dos produtos e serviços educacionais, à semelhança ao que ocorre nas organizações empresariais.

## 2.2 NORMAS PARA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

Para contribuir neste sistema de gestão da qualidade, foi concebida a ISO 9000 que consiste em um conjunto de normas reconhecidas mundialmente sendo composta por um grupo de procedimentos e regulamentos visando a aplicabilidade do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) com foco de aplicação nas indústrias e empresas, entretanto ainda distante dos gestores acadêmicos. A norma aborda os conceitos fundamentais da qualidade e princípios de gestão que são inteiramente aplicados nas organizações que buscam o melhor desempenho através de um sistema de gestão da qualidade; organizações que buscam conformidade nos produto e serviço entregues pela sua cadeia de fornecedores; para os clientes que visam seriedade na capacidade de uma organização de fornecer de forma consistente serviços e produtos de acordo com os seus requisitos e partes interessadas e organizações que fazem avaliação da conformidade com base nos requisitos da ABNT NBR ISO 9001.

Com objetivo de aproximar a gestão da qualidade no setor educacional a norma ABNT NBR 15419:2006 foi constituída com o conceito das normas ABNT NBR ISO 9001 visando facilitar o entendimento e a interpretação dos requisitos da ABNT NBR ISO 9001 sob o ponto de vista das organizações inseridas no setor educacional, utilizando as terminologias específicas deste setor, com o objetivo de implantar e manter o sistema de gestão da qualidade, independente do tipo e porte das organizações pedagógicas.

A NBR 15419 estabelece que as organizações educacionais devem definir os seus processos. Os requisitos do cliente estão entre as principais entradas dos processos, que almejam suas expectativas ou necessidades em relação a prestação de serviço na área educacional.

Recentemente a Organização Internacional de Padronização (ISO) publicou um novo padrão de Sistemas de Gerenciamento para Organizações Educacionais (SGOE). Trata-se da ISO 21001: 2018, a qual descreve especificamente os requisitos para organizações educacionais com foco no aprimoramento da gestão nas organizações educacionais e seus respectivos serviços e produtos educacionais, sendo o PDCA uma das ferramentas que podem ser aplicadas na racionalização dos processos de gestão, principalmente, da tomada de decisões.

Na essência a ABNT ISO 21001 é uma norma baseada na ABNT NBR ISO 9001 com requisitos específicos para organizações educacionais e devido ao seu lançamento 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). Através da utilização da “Estrutura de Alto Nível”, significa que o Sistema de Gestão nas Organizações Educacionais tem a mesma estrutura que a ABNT NBR ISO 9001: 2015 e outros padrões revisados subsequentes, mas com conteúdo alinhado especificamente para o setor. A Estrutura de Alto Nível é essencial para as organizações que podem escolher por operar com um único sistema de gerenciamento, conhecido como Sistema de Gerenciamento Integrado, que combina dois ou mais padrões de sistema de gerenciamento.

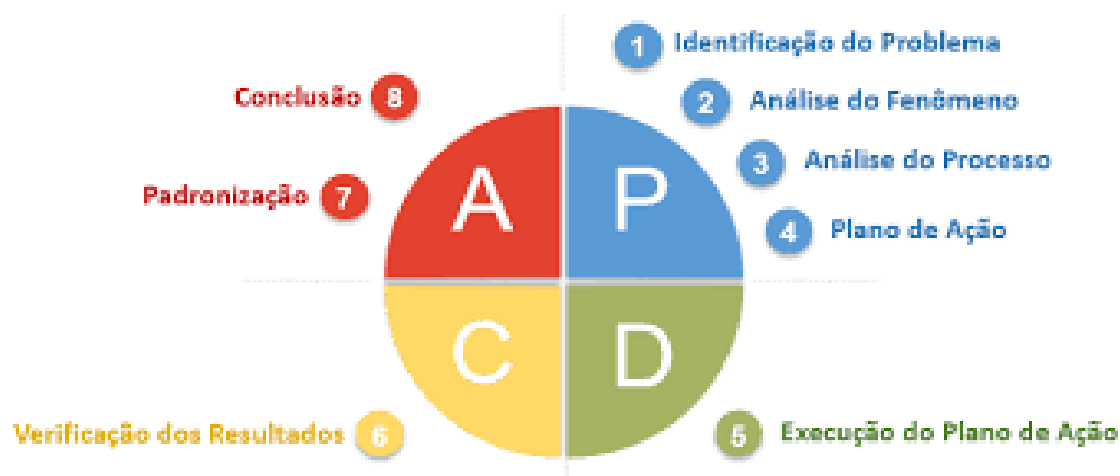
### 2.3 O CICLO PDCA

Analisando ambas normas pode-se perceber que utilizam como ferramenta de qualidade o Ciclo PDCA, este método tem o objetivo de garantir que a instituição organize seus procedimentos e ações, não importando a sua área de atuação ou natureza da operação.

O ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Praticando-as de forma cíclica e ininterrupta, acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas. (MARSHALL et al., 2010 p.94).

Ademais, o ciclo PDCA habilita uma organização a assegurar que seus processos tenham o mínimo de recursos suficientes e sejam gerenciados adequadamente, e que as oportunidades para melhoria sejam identificadas e as ações sejam tomadas. Na figura 1 a seguir observa-se a definição do ciclo PDCA segundo a ABNT NBR ISO 9001 (2015):

Figura 1 – Ciclo PDCA conforme ABNT ISO 9001 (2015)



Fonte: Elaborado pelo autor conforme ABNT ISO 9001 (2015).

A teoria determina quatro fases para o Ciclo PDCA mas isso não significa que elas aconteçam linearmente. Essa divisão serve apenas para contribuir para o entendimento de como o processo de melhoria contínua ocorre em um evento.

O melhoramento contínuo é um processo sem fim, questionando e requestionando, e esta natureza revela-se no Ciclo PDCA, onde o método é percorrido de maneira circular. Um princípio fundamental para o PDCA é a interação, uma vez que a hipótese é confirmada (ou negada), executar o ciclo novamente implicará em um conhecimento maior e mais concreto da não conformidade. SLACK, CHAMBERS, JOHNSON (2002, p.99).

Nesse sentido, com o objetivo de sempre otimizar os processos, o Ciclo PDCA não determina um fim para sua execução. Desta forma, a cada ciclo concluído dá-se início a outro, continuamente, até que seja encontrado um padrão de qualidade aceitável que atenda às expectativas do cliente. Após a repetição do ciclo PDCA para resolver um problema ou alcançar uma melhoria contínua, o próximo ciclo passa a ser mais complexo. Segundo Deming (1990) não basta girar o ciclo PDCA com constância de propósito; também é preciso ser coerente. Ou seja, deve seguir a sequência lógica do ciclo PDCA e girá-lo somente após a última etapa estar concluída.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Por se tratar de um estudo de apresentação teórica por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental, utiliza-se uma abordagem qualitativa mais ampla e essencial relacionado ao objeto de estudo. O desenvolvimento desta pesquisa foi iniciado com um levantamento bibliográfico utilizado na construção do referencial teórico, sob a forma de uma pesquisa descritiva, com abrangência histórica.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica trata-se daquela elaborada com base em material já publicado impresso em forma de livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos, bem como outros tipos de fontes disponibilizados na internet.

#### **3.2 INSTRUMENTO DE GERAÇÃO DE DADOS**

Os dados coletados são provenientes essencialmente de fontes secundárias, sendo coletados dados através de consulta em revistas especializadas no campo da literatura nacional sendo utilizados como material de pesquisa as normas, livros, revistas científicas, teses, dissertações e legislações, sejam atuais ou da época abordada e normas ABNT e ISO.

O objetivo é realizar levantamento do máximo de informações e/ou conhecimentos possíveis que possibilitem refletir e agregar soluções ao problema. Ainda de acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica também é importante nos estudos históricos. Geralmente, só há uma maneira de se conhecer os fatos passados, consultando dados bibliográficos.



## 4 RESULTADOS

Este texto apresenta-se de acordo com o manual de elaboração e normalização de dissertações do mestrado em educação e estrutura-se seguindo as recomendações pelo o programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Vale do Sapucaí, com o intuito de tornar mais eficiente as publicações das respostas encontradas das propostas dos projetos trabalhados no programa. Este estudo é dividido da seguinte maneira: No primeiro artigo o autor procura analisar a utilização e o benefício da gestão da qualidade da educação no ensino superior passando, necessariamente, pelos instrumentos legais do MEC e, ainda, analisar o uso e benefício da gestão da qualidade da educação no ensino superior embasado na NBR 15419 que aborda os requisitos para um sistema de gestão da qualidade no ambiente educacional.

No segundo artigo discute-se a utilização do ciclo PDCA, sigla em inglês (*plan*-planejar), (*do* - fazer), (*check* - checar) e (*act* - agir) na gestão de instituições de ensino com foco no nível superior. Para isso, inicia-se uma comparação da norma gestão da qualidade ISO 9001: 2015 com a norma ISO 21001: 2018, que adota termos específicos do setor de educação. Constata-se que os dois padrões usam a mesma estrutura de alto nível, sendo o PDCA uma das ferramentas que podem ser aplicadas na racionalização dos processos de gestão, principalmente, da tomada de decisões, visto que as duas normas utilizam em sua essência o PDCA modificado para a estrutura de alto nível.

### 4.1 ANÁLISES NA IMPLANTAÇÃO DAS NORMAS

Para uma melhor compreensão da gestão da qualidade e as implicações resultantes do processo de implantação, faz-se relevante trazer as ideias de Perdigão (2016, p 15) em sua dissertação de mestrado, ao discorrer dos impactos da norma ISO 9001, a nível organizacional:

[...] no sentido, em que é a gestão da qualidade é que vai trazendo consciência de que o trabalho de uma pessoa está em cadeia com os demais e isso, reflete-se no bom funcionamento da Instituição. Contribui também para a inovação e desenvolvimento sustentável porque as boas práticas resultantes do Sistema de Gestão da Qualidade acabam por levar a Instituição a ter que refletir de forma continuada sobre o seu posicionamento no setor social. A nível da satisfação de clientes as Instituições Sociais têm instrumentos de

aferição para aplicar, entrevistas e/ou questionários aos clientes, e neste contexto, alguns deles, já começaram a perceber de que podem exigir mais e que isso é valorizado. Também é favorável a nível de relações humanas porque estreita laços afetivos entre todas as pessoas. A nível de constrangimentos considerou-se a burocracia com o aumento do número de registos; dificuldades na interpretação da norma e na terminologia utilizada; e os custos financeiros com a certificação e manutenção da norma que são significativos.

Logo, os benefícios obtidos a partir da implantação de sistemas de gestão da qualidade, cujo principal objetivo é demonstrar a capacidade das organizações de fornecer produtos e serviços que atendam aos requisitos dos clientes, já foram amplamente pesquisados em todo o mundo. Depexe e Paladini (2008) apontam como benefícios para as organizações certificadas a redução do número de reclamações por parte dos clientes, a redução do tempo de entrega, a melhoria do processo produtivo e prestação de serviços e a melhoria dos processos e dos procedimentos de trabalho. A norma não estabelece como os requisitos devem ser implementados, o que representa flexibilidade e compatibilidade com qualquer ramo de atividade, além de figurar como mecanismo de obtenção de vantagem competitiva entre as organizações dos mais diversos setores.

Embora, alguns obstáculos à implantação de sistemas, programas ou mesmo ferramentas da qualidade podem existir e necessitam de especial atenção dos gestores. Para Tarawneh (2000), as principais dificuldades encontradas são: baixa capacitação da mão de obra; resistência à mudança; necessidade de investimento constante em capacitação e melhorias; complexidade de alguns instrumentos de gestão e de processos produtivos da empresa. Para Asif et al. (2009), as empresas focam muito o caminho para implementação da norma (processos e práticas), mas ignoram os mecanismos para sua institucionalização, que é o processo de torná-la parte sustentável e integral da política organizacional, incorporando-a efetivamente à sua estrutura e cultura. Para Corbett, Montes-Sancho e Kirsch (2005), outras dificuldades são os altos investimentos com consultores e auditores, tempo e esforço demandados dos dirigentes e funcionários. Por conseguinte, soma-se o fato de a ISO 9001 ser geralmente o primeiro padrão normativo de gestão adotado pelas empresas, onde estas necessitam desenvolver processos e documentos do estágio zero.

## Artigo 1: A GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

**Andrade, Nelson Lambert de<sup>1</sup>**  
[n.lambert@uol.com.br](mailto:n.lambert@uol.com.br)

**Almeida, Ricardo Correa<sup>2</sup>**  
[almeidarc@gmail.com](mailto:almeidarc@gmail.com)

### RESUMO

Sob diferentes pontos de vista de análise, a qualidade na educação tem diferenciados conceitos, porém independente da definição, a constante busca da melhoria contínua dos processos sempre será a principal característica da gestão da qualidade na educação. Assim, o presente artigo busca analisar a utilização e o benefício da gestão da qualidade da educação no ensino superior a partir da bibliografia existente, passando, necessariamente, pelos instrumentos legais do MEC, via SINAES e, ainda, analisar a adoção e benefício da gestão da qualidade da educação no ensino superior a partir da análise das normas da gestão da qualidade. No decorrer da pesquisa foi possível identificar a existência da NBR 15419 que, juntamente com a NBR ISO 9001, preceituam os requisitos para um sistema de gestão da qualidade no ambiente educacional, utilizando o ciclo PDCA adaptado a fim de fornecer, de forma coerente, serviços que atendam às expectativas e especificações dos clientes/alunos e que estejam de acordo com os preceitos estabelecidos nesse padrão de qualidade. A gestão qualidade é uma ferramenta capaz de contribuir para atingir objetivos de melhoria da qualidade da educação, entretanto, para a sua aplicação em instituições de ensino verificou-se que haveria necessidade de mudanças culturais, mudar antigos hábitos e reduzir eventuais resistências.

**Palavras-chave:** Gestão da qualidade. Educação Superior. Ferramentas da qualidade.

### INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 assegurou a gestão democrática como princípio constitucional (BRASIL, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, vigente, nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996, (BRASIL, 1996) elencou diretrizes, normas e responsabilidades para a organização e gestão democrática da escola, inclusive para a formação de gestores. Desde a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), a gestão democrática tem sido enfatizada como uma das principais políticas para tornar realidade a democratização da educação e para a melhoria dos resultados educacionais, em todos os níveis. Com democratização da

---

<sup>1</sup>Doutor em Educação (PUC SP) e Docente do Mestrado em Educação da UNIVÁS.

<sup>2</sup> Mestre em Educação na UNIVÁS.

educação surgem também novos desafios às instituições de ensino diante das transformações provocadas pela globalização e pelo desenvolvimento das tecnologias, que exigem formação mais especializada capaz de atender às múltiplas exigências do mundo do trabalho.

Nesse contexto, sob o ponto de vista de Lima (2001, p. 10), a instituição de ensino superior tem sido entendida como “organização educativa complexa e multifacetada”. De acordo com o autor, como organização educativa, a instituição de ensino tem seus procedimentos e princípios que estão associados ao ato de coordenar todas as pessoas envolvidas no processo educativo, com foco nos objetivos e preferências a que se propõe (LIMA, 2001). Dessa forma, o autor classifica quatro modelos de organização: modelo de sistema social, modelo político, modelo racional/burocrático e o modelo anárquico.

No modelo político destaca-se a variedade de interesses ideológicos e objetivos não compartilhados por todos. Lima (2001, p. 17), frisa neste modelo “a importância do poder, da luta e do conflito, e um tipo de racionalidade – a racionalidade política”. No modelo de sistema social, nota-se os processos organizacionais mais como eventos espontâneos do que o objetivo de ação organizacional. Do ponto de vista do autor, este modelo promove “o consenso, a adaptação ao ambiente, a estabilidade” (LIMA, 2001, p.19).

Por sua vez, o modelo racional/burocrático apresentado por Lima (2001) foca na clareza e no consenso dos objetivos organizacionais e admite a existência de processos e tecnologias claros e transparentes. A ação de gestão organizacional é fruto de decisões bem pensadas definidas, mostrando que a escolha e decisão é uma ação de análise racional. Neste modelo, a decisão deve ser intencional e direcionada ao alcance das finalidades propostas, tendo como suporte os meios técnicos e de conhecimento.

Segundo Lima (2001), a instituição educacional, como organização, converte-se em burocrática pela rigidez dos regulamentos e das leis, na organização formal, na hierarquia, na especialização e em outros aspectos que são triviais às grandes organizações consideradas burocráticas. Entretanto, cabe destacar a discrepância da instituição educacional em sua rotina frente ao modelo de organização, uma vez que ela adota um modelo burocrático, com papéis bem definidos, hierarquia de cargos, rigidez e especialização. Assim, em um universo que o autor denomina como “não oficial”, aparecem “os conflitos organizacionais, a definição problemática dos objetivos, as dificuldades impostas por uma tecnologia ambígua e as estruturas informais” (LIMA,

2001, p. 28). Caracteriza-se assim o modelo anárquico de organização, que se opõe ao modelo racional por ter objetivos, que não são claros e conflitantes e as tecnologias dúbias e incertas.

Para Lima (2001), o modelo anárquico apresenta três indicadores fundamentais: 1) inconsistência e definição insuficiente dos objetivos e da intencionalidade da organização; 2) falta de clareza dos membros da organização quanto a processos e tecnologia; 3) níveis de participação dos membros oscilante de uma ocasião para outra. Conforme o autor, a imagem de anarquia organizada não abrange juízo de valor ou crítica negativa, nem tampouco o sentido de indicar má organização, ou mesmo, desorganização, mas o contraste com a organização burocrática. Significa desconexão entre estruturas, atividades, objetivos, decisões e realizações.

O modelo burocrático apresenta um processo definido de ações: identificar o problema, diagnosticar, decidir, implementar e avaliar, porém no cotidiano, Lima (2001, p. 33) afirma que muitos de seus elementos encontram-se desconexos, relativamente independentes, em termos de intenções e de ações, bem como processos e tecnologias adotados a fim de obter resultados positivos encontram-se desarticulados entre os atores da comunidade acadêmico, ou seja administradores e professores; professores e professores; professores e alunos).

Neste sentido e tendo por base o atual sistema da gestão acadêmica, Dias Sobrinho (2004) discute a questão da educação superior tem sido considerada uma instituição que produz conhecimentos e procura capacitar cidadãos para as mais diversas profissões da vida socioeconômica e política para a formação de nações livres e desenvolvidas, sempre amparado pelos preceitos da gestão da qualidade da educação superior com fulcro no Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES).

Nesta mesma direção, Dourado, Oliveira e Catani (2003, p. 19) afirmam “que na arena educacional, várias mudanças vão se efetivando no que concerne ao seu papel social das instâncias educativas, seu financiamento e abrangência de atuação, entre outros.” Assim, a universidade hodierna tem como escopo formar profissionais e gerar tecnologias e inovações que sejam colocadas a serviço do capital produtivo. Desta forma, a universidade é considerada produtiva e de qualidade quando consegue vincular sua produção às necessidades do mercado, das empresas e do mundo do trabalho, ficando a mercê das demandas e necessidades do mercado e do capital.

Nesta perspectiva capitalista globalizante, ainda de acordo com a visão de Dourado, Oliveira e Catani (2003), as universidades assumiram a vocação empresarial e

a orientação para o mercado, sendo pautada por uma gestão baseada na excelência, eficiência e produtividade. Eles criticam a universidade por ela ter assumido como papel principal formar profissionais e gerar tecnologias e inovações a serviço do capital produtivo. A preocupação se dá pelo crescente pragmatismo, tecnicismo e de caráter instrumental da universidade contemporânea, desaparecendo os aspectos de formação humanística, crítica e reflexiva, capazes de mudar a história de um povo e de uma nação.

Dourado, Oliveira e Catani (2003, p. 28) ainda afirmam que, de um modo geral, há uma agenda política no processo de ressignificação da educação superior, principalmente no que se concerne a “expansão com qualidade social”. Os autores se referem, especialmente, “à expansão pública articulada à implementação de novos mecanismos de acesso e permanência da população historicamente excluída” e que contribua para uma gestão de qualidade que permita a inclusão social e com a produção de uma sociedade mais justa e solidária. Mais especificamente no ensino superior, a qualidade se refere à exigência em relação à formação do estudante, que demanda a realização de diversas atividades nas quais se devem garantir condições mínimas necessárias para o enfrentamento e resolução das dificuldades que, frequentemente, serão encontradas em sua vida profissional.

Nesse sentido, a qualidade no ensino superior consiste muito além do que terminar um curso ou atingir um elevado rendimento acadêmico. Uma preocupação constante é com o valor do conhecimento que o ensino superior incorpora à vida das pessoas e à sociedade, assim as universidades devem possuir um eficiente método de gestão para contribuir com o elevado nível de educação oferecido. Somados à centralidade atribuída à gestão da qualidade com o advento do SINAES, o que possibilitou o deslocamento de termos como eficiência, eficácia e do próprio termo qualidade, utilizados em larga escala pela gestão empresarial para dentro das instituições de ensino. Todavia, o ensino tem uma relação com o desenvolvimento e capacidade cognitiva de aprendizagem dos alunos, e com o tempo dispendido no estudo e interesse pelo tema abordado pelo professor.

No contexto empresarial a melhoria da qualidade dos processos de gestão educacional, parte da premissa que nenhuma transformação profunda, poderá acontecer se a questão gerencial não for devidamente ponderada. A busca por mudanças estruturais, transformações revolucionárias que descentralizam a autoridade, estimulam parcerias, reduzem a hierarquia e privilegiam a qualidade com foco nos clientes,

pretendendo elevar a competitividade nos novos mercados globais que se configuram (OSBORNE; GAEBLER, 1994). Segundo os autores, essa busca tem sido mais intensa em vários segmentos da sociedade, organizações não governamentais, empresas, que procuram se tornar mais inovadoras, flexíveis e empreendedoras para fazer frente aos desafios da modernidade

Assim, o presente texto busca analisar a utilização e o benefício da gestão da qualidade da educação no ensino superior a partir da bibliografia existente passando, necessariamente, pelos instrumentos legais do MEC através do SINAES, e analisar o uso e benefício da gestão da qualidade da educação no ensino superior, e a aplicação das normas ISO 15419 e NBR ISO 9001 na gestão da qualidade em IES. Além das mudanças no cenário educacional, como em um processo em cadeia, as novas exigências do mercado têm colocado para as Instituições de Ensino Superior (IES) verdadeiros dilemas educacionais no que se refere à gestão, à melhoria da formação de profissionais para o mercado, bem como quanto à inovação nos processos educativos.

O estudo se desenvolveu com a utilização de uma pesquisa bibliográfica com a análise de documentos legais, amparado em uma pesquisa teórica, pois o propósito é a exposição de um conhecimento teórico de referência para uma maior compreensão do tema (GIL, 2008). Inicia-se por meio de uma etapa exploratória de pesquisa com a produção de estudos bibliográficos para a construção de um quadro teórico de referência visando permitir a entendimento e a descoberta de novas ideias relacionadas ao assunto, abordando a gestão da qualidade dentro de um ambiente educacional de ensino superior.

Por se tratar de um estudo de apresentação teórica, utiliza-se a abordagem qualitativa de pesquisa. Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador a perspectiva de uma abordagem mais ampla e essencial relacionado ao objeto de estudo. As informações coletadas são provenientes essencialmente de pesquisas bibliográficas através de consulta em revistas especializadas no campo da literatura nacional sobre o tema, livros, anais de eventos e normas.

Nesse mesmo sentido Chizzotti (2008) corrobora afirmando que a pesquisa qualitativa, em suas origens mais remotas, está associada ao romantismo e ao idealismo do final do século XIX, quando surge a reivindicação por uma metodologia mais autônoma e compreensiva para as “ciências do mundo da vida” (CHIZZOTTI, 2008, p. 224), a partir de estudos que descrevem as precárias e adversas condições de vida de trabalhadores rurais e urbanos franceses e ingleses no início da industrialização. Recorrendo a registros e documentações de época, já no início do século XX,

pesquisadores da área das ciências humanas colocavam em dúvida o fato de os estudos nas ciências humanas se valerem do mesmo entendimento teórico das ciências exatas, ou seja, de que só no mundo objetivo seria possível recolher e verificar dados por meio da empiria. A partir daí a pesquisa qualitativa passa então a se encaminhar na direção de obter uma certa aceitação de estudo tão rigoroso quanto o da pesquisa quantitativa.

## **2 GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO**

Desde Frederick W. Taylor até nos dias atuais, criaram-se vários modelos gerenciais que foram e são utilizados nas maiorias das organizações. Parte-se do pressuposto que a Gestão Educacional é entendida como um processo, que engloba a esfera macro, envolvendo os três níveis do governo federal (união, estados e municípios). Decorrente deste processo é a combinação dessas instâncias, apoiada nas políticas públicas e normatizações de leis que regem a educação no Brasil. Nesse contexto, ainda encontra-se a presença do modelo taylorista-fordista, originário no processo industrial das organizações, caracterizado pela racionalização, formalização, planejamento, divisão do trabalho, mecanização, produção de massa, normatização, centralização, dentre outras, tendo-se várias influências na gestão educacional do país. Influências essas que podem ser observadas nos programas para a educação do Governo Federal, através da burocratização, pelo desenvolvimento em massa, muitas vezes sem o devido planejamento, resultando em ações isoladas com baixa eficiência e eficácia, resultando na fragmentação desses programas, onde os mesmos não conseguem alcançar e superar os seus objetivos.

Comparando o ambiente educacional aos moldes de Taylor (1990), destaca-se a caracterização na organização dos conteúdos em disciplinas, com ampla grade curricular, e disposição dos alunos na sala, ainda em cadeiras enfileiradas, como evoca uma organização fabril. As filas e a imobilidade denotam uma subordinação na alienação do aluno, transformando-o como um operário dócil e submisso perante e figura e ordem de um professor autoritário – justamente como um chefe de setor industrial - que requisita o silêncio e rendimento, utilizando-se de prêmios e castigos, o que também sustenta o sistema atual, além da burocratização que se implantou com



avaliações internas e externas, controle de frequência e documentações. Da mesma forma que Taylor, em suas pesquisas no início século XX, contribuiu muito para o aprimoramento do processo produtivo industrial, com o foco na padronização de elementos e tarefas, pode-se perceber que atualmente o setor educacional está passando por este aprimoramento, principalmente pelo fato de serem lançadas recentemente normas específicas relacionadas a gestão de organização educacional, tanto na esfera internacional e nacional. A *International Organization for Standardization* (ISO) lançou em 2018 a ISO 21001:2018 e Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) lançou em 2006 a NBR 15419:2006 e em 2020 a NBR 21001:2020.

Segundo Lima (2001), citado por Pires (2013, p. 78), ao se referir “A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica” ressalta que o estudo da escola nos aspectos da organização burocrática e anarquia organizada, bem como as perspectivas neotayloristas na administração da educação, vem se desenvolvendo a partir do século XX, como segue :

[...] aparentemente as teorias tayloristas foram perdendo seu valor, enquanto corpo de ideias e, depois, enquanto prática organizacional e administrativa como instrumento de controle. De certa forma, desacreditado o taylorismo parece, não obstante ressurgir com renovada força com denominação de “taylorismo informático” ou neo-taylorismo, como forma de conduzir uma referência para os fenômenos de informatização dos serviços e da produção, enquanto fator de reorganização do trabalho que permitirá assegurar a centralização e o controle e discutir a imperfeição humana face à perfeição da máquina.

Nesse sentido, Lima (2001, p. 131) afirma que “Taylor é revisitado e a ideologia tayloriana é objeto de metamorfoses várias, ao ponto de se tornar quase irreconhecível como matriz de novas correntes e modernas propostas”. É possível perceber a que Licínio Lima preconiza uma gestão escolar descentralizadora, onde as tomadas de decisões procuram trabalhar a autonomia, a democratização e a participação dos sujeitos nesse processo decisório. Mais uma vez Lima (2001), citado por Pires (2013, p. 78), corrobora ao afirmar que “se percebe que o taylorismo sobrevive até porque se inscreve num contexto ideológico mais amplo do capitalismo liberal e das concepções elitistas democráticas”.

Considerando este contexto, Pires (2013) destaca o que analisa Lima (2001) no que se referem às perspectivas tayloristas que estão presentes no percurso do século XX no contexto escolar e nos movimentos das teorias da organização e de gestão. Na percepção de Lima (2001), o processo de modernização do seu país e em outros, a partir da década de 1980 e início da de 1990, teve repercussões na educação superior, em nível nacional e internacional. Nesse

cenário, a democratização, a participação, a autonomia e a ideia de um projeto de comunidade educativa ressurgem com grande intensidade e frequência, mas, concentrando novos significados, voltados para uma gestão de qualidade e resultados.

De acordo com Lima (2001), o taylorismo sobrevive em um novo contexto ideológico mais amplo do capitalismo liberal e das concepções elitistas democráticas. Com isso, o autor enfatiza também que as características tayloristas estão inseridas nos movimentos das teorias organizacionais e também no contexto escolar durante todo o século XX. Ainda observa que, a partir do processo de modernização, a qualidade da educação no âmbito global denota-se como um desígnio nacional.

Do ponto de vista de Barreto e Couto (2014), desde Shewhart (1931) aos dias atuais, passando por Juran (1999) e todos os vários outros renomados estudiosos – os chamados “gurus da qualidade” – convergem nos mesmos princípios comuns para a argumentação do tema Qualidade. O principal foco é a razão de ser e existir das organizações: é o fornecimento de algum produto ou serviço a um cliente. As estratégias ou políticas, que serão realizadas através de seus processos produtivos, são determinadas principalmente por esta razão de ser e existir.

Principalmente para os educadores há uma grande dificuldade de definição do que é qualidade da educação, em virtude das variáveis que envolvem essa temática, quer no âmbito político, social, filosófico, quer no aspecto econômico, dentre outras. Gonçalves (2011, p.11) defende que a “qualidade pode estar referenciada a um *standard*, previamente definido, ou referir-se a um contexto político, econômico, sociocultural ou pressupor um sistema de valores ou, ainda, variar de acordo com o ponto de vista de quem a propõe ou discute”. Cabe ainda destacar os propósitos da avaliação concebida pelo SINAES visando estabelecer as bases para a melhoria da qualidade da educação superior, por meio da chamada avaliação formativa, como proposto na Lei 10.861/2004:

[...] esse sistema deve articular duas dimensões importantes: a) avaliação educativa propriamente dita, de natureza formativa, mais voltada à atribuição de juízos de valor e mérito em vista de aumentar a qualidade e as capacidades de emancipação e b) regulação, em suas funções de supervisão, fiscalização, decisões concretas de autorização, credenciamento, transformação institucional, etc, funções próprias do Estado (SINAES, 2004, p. 85).

Diante do exposto, observam-se duas dimensões relevantes, mas que requerem lógica de organização e interpretação distintas, bem como a postura e o papel do Estado avaliador. Para Cassol et al (2012) educadores e pedagogos consideram a qualidade na

educação sob o foco da construção e apreensão do conhecimento. Estudantes de cursos profissionalizantes buscam qualidade na educação, auxiliando na qualificação para o trabalho a fim de aumentar sua empregabilidade. Na perspectiva da indústria, a qualidade na educação busca a competência profissional, habilidades e atitudes que vão proporcionar um aumento da qualidade e produtividade. Para as instituições privadas de ensino, a qualidade está intimamente relacionada com a competitividade que possa garantir a sua sobrevivência no mercado. Para os órgãos governamentais de normatização da educação, a qualidade na educação consiste na pesquisa e extensão, na formação docente, nos índices de aproveitamento de estudos e o regime de trabalho dos docentes, além de fatores que são apontados como essenciais para a qualidade de ensino:

[...] os fatores que têm sido apontados como essenciais para a qualidade do ensino são: o comprometimento político do dirigente; 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 (XAVIER, 1996, p.7).

. O mesmo autor citado aponta estudos que foram realizados em que se apresentam características das escolas com um alto nível de qualidade, tais como: forte liderança do diretor; clareza quanto aos objetivos; clima positivo de expectativas quanto ao sucesso; clareza quanto aos meios para atingir os objetivos; forte espírito de equipe; envolvimento dos diferentes agentes educacionais; capacitação dirigida (*onthejob e just in time*) dos profissionais da escola; planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos que ocorrem na escola e foco centrado no cliente principal da escola, que é o aluno. Com relação aos fatores essenciais para a qualidade de ensino, Para Slack (1996), nota-se, também, a inclusão das atividades administrativas e sua responsabilidade pela obtenção dessa qualidade, porém deve-se dar atenção à motivação e à participação dos colaboradores na busca constante por melhorias contínuas.

Em face do exposto, Gusmão (2010) aponta a necessidade de discutir as definições e conceitos de “qualidade na educação”. Nessa hipótese, conforme os autores, dois grandes orientações estariam presentes:

A primeira, marcada por uma lógica advinda da economia, conceberia a qualidade da educação como a capacidade cognitiva de estudantes, expressa pelos resultados dos testes padronizados [...] A segunda conceberia a qualidade da educação na perspectiva dos direitos; mais do que "melhorar" a qualidade da educação, a prioridade incidiria na construção de uma "nova" qualidade, subjacente aos desafios derivados da expansão da escolarização básica (GUSMÃO, 2010, p. 11).

No entendimento do autor, para ambas, “o que está em jogo nas noções de qualidade da educação é a redução das desigualdades educacionais”. Estas podem ser interpretadas por dois vieses: a elevação do desempenho dos estudantes nas provas de larga escala e a garantia de condições de ensino que conduzam a uma formação ampla dos estudantes. Isso significa que o conceito de qualidade deve abranger não só os conteúdos curriculares convencionais como também a cidadania e capacidades éticas (GUSMÃO, 2010, p. 11).

As variadas definições encontradas na literatura proporcionam formas específicas de medir e avaliar a qualidade na educação, tais como: a alternância de docentes, a proporção de candidatos por vaga, o entusiasmo da equipe de trabalho com as conjunturas de exercício da profissão e com as condições de trabalho, a taxa de aprovação de estudantes de uma escola, a empregabilidade dos egressos de uma determinada instituição e outros, tão diversos quanto a essência de qualidade na educação. Contudo, em uma visão econômica, para se definir qualidade é necessário destacar alguns pontos essenciais das discussões.

A visão geral da qualidade é que os processos educacionais da instituição agregam valor a uma prestação de serviço intencional para transferi-lo ao cliente, desta forma este cliente é quem deverá ser satisfeito com o serviço de atender a suas expectativas e necessidades. Para implantar ações que melhorem a eficácia e eficiência nos processos educacionais é fundamental que o gestor tenha o conhecimento de toda etapa do processo, sabendo identificar suas entradas e saídas, sendo que o principal é saber identificar as inter-relações entre tais etapas, identificando a influência e o impacto que uma parte exerce sobre a outra.

## **2.1 Monitoramento da Qualidade**

Tayo (2015) entende que a função controle consiste em mensurar os resultados alcançados pela organização. Esta mensuração permite que a instituição avalie se o desempenho do trabalho está inferior, igual ou superior aos parâmetros de avaliação definidos. Quando o resultado está aquém do esperado devem-se investigar as causas do baixo desempenho, bem como medidas corretivas para inverter este quadro negativo.

Caso o trabalho realizado atenda aos padrões definidos, deve-se primar pela continuidade deste *status*. E nas ocasiões em que a *performance* atingida conseguir ser superior aos indicadores estabelecidos, deve-se reconhecer e premiar os profissionais responsáveis por este resultado pelo excelente desempenho apresentado, o que denota a excelência do trabalho desenvolvido.

Desta forma, é importante a utilização de indicadores de desempenho para acompanhar se o resultado em tempo real dos processos satisfaz aos requisitos que se espera de uma atividade para propor ações de correção. Todavia, para se monitorar qualquer processo é necessário escolher qual indicador de desempenho será utilizado, estabelecer a meta de desempenho necessária e coletar e usar os dados do processo para análise e posterior elaboração de ações de correção. Este ciclo deve ser feito por completo, caso contrário não haverá propósito para o resultado esperado. “Se bem empregados, os indicadores podem enriquecer a interpretação empírica da realidade e orientar, de forma mais competente, a análise, formulação e implementação de políticas para a educação superior” (BERTOLIN, 2011, p. 476).

De acordo com Heckert e Silva (2008), ao aplicar o conceito de qualidade em uma instituição, deve-se levar em consideração dimensões importantes como definir quem é o cliente, identificar suas perspectivas e expectativas e definir o objeto de avaliação da qualidade.

No que se refere às instituições de ensino superior, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) é esse canal que funciona como a interface de diálogo entre a comunidade acadêmica e a IES, destinada a coletar manifestações sobre o serviço prestado sejam elogios, críticas, sugestões, reivindicações. Além de aferir o nível de qualidade percebido pela comunidade acadêmica, seu funcionamento é recomendado também como uma boa prática de governança, na medida em que confere mais transparência ao relacionamento da IES com as partes interessadas.

A CPA coleta dados e informações, possibilitando a criação vários indicadores para monitoramento da qualidade percebida pela comunidade acadêmica. Sua implementação foi instituída pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES (Lei nº 10.861/04). É formada por representantes dos corpos docente, discente, técnico-administrativo e sociedade civil organizada, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), obedecidas as seguintes diretrizes:

I - constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada à composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II - atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior. A CPA coordena a avaliação das atividades fins, ensino, pesquisa e extensão, e das atividades meio, processos, infraestrutura e gestão (BRASIL, 2004).

A fim de atender às diretrizes acima, algumas CPAs contam com vários órgãos operacionais subordinados à Comissão Própria de Avaliação, que tem como objetivo coordenar e executar o processo de autoavaliação e sistematizar informações para prestá-las à CPA. São órgãos de estatística, redação, executores da avaliação interna, tanto na graduação quanto no *Stricto Sensu* mais recentemente.

Para completar o ciclo avaliativo, é realizada a avaliação externa *in loco* por uma Comissão Externa de Avaliação Institucional formada e designada pelo INEP que ocorrerá, quando devido, depois de concluído o ciclo de autoavaliação tendo como referência os padrões de qualidade para a educação superior expressos nos instrumentos de avaliação do INEP. O processo de avaliação externa, independentemente de sua abordagem, se orienta por uma visão multidimensional que busque integrar sua natureza formativa e de regulação numa perspectiva de globalidade. Em seu conjunto, os processos avaliativos devem constituir um sistema que permita a integração das diversas dimensões da realidade avaliada, assegurando as coerências conceitual, epistemológica e prática, bem como o alcance dos objetivos dos diversos instrumentos e modalidades.

Para contribuir neste sistema de monitoramento da qualidade foi elaborada a ISO 9000, que consiste em um conjunto de normas reconhecidas mundialmente sendo composta por um grupo de procedimentos e regulamentos, visando a aplicabilidade do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) nas indústrias e empresas, entretanto ainda distante dos gestores acadêmicos. A série de normas ISO foi traduzida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) no Brasil. Ela aborda os conceitos fundamentais da qualidade e princípios de gestão, que são inteiramente aplicados nas organizações que buscam o melhor desempenho através de um sistema de gestão da qualidade; organizações que buscam conformidade nos produto e serviço entregues pela sua cadeia de fornecedores; para os clientes que visam seriedade na capacidade de uma organização de fornecer de forma consistente serviços e produtos de acordo com os seus

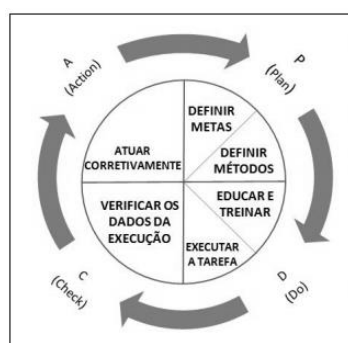
requisitos e partes interessadas e organizações que fazem avaliação da conformidade com base nos requisitos da ABNT NBR ISO 9001.

A norma NBR 15419:2006 foi embasada a partir do conceito das normas ABNT NBR ISO 9001 e da ABNT ISO 9004 com o objetivo de facilitar o entendimento e a interpretação dos requisitos da ABNT NBR ISO 9001 sob o ponto de vista das organizações inseridas no setor educacional, utilizando as terminologias específicas deste setor, com o objetivo de implantar e manter o sistema de gestão da qualidade, independente do tipo e porte das organizações pedagógicas. Estabelece que as organizações educacionais devem definir os seus processos, especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade no ambiente educacional e a mesma deve garantir a conformidade com esses pressupostos, se deseja demonstrar sua capacidade de fornecer de forma coerente serviços que atendam as especificações dos clientes e que estejam de acordo com os preceitos estabelecidos nesse modelo. Esta NBR forneceu amplo apoio para implantação da ABNT NBR ISO 9001 nas IES, sendo cancelada pela ABNT em Março de 2020.

## 2.2 O Ciclo PDCA

Igualmente a outros padrões do sistema de gestão ISO, este implementa o ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar, Atuar), possibilitando que as organizações possam fazer o planejamento das ações e atividades para atingir os requisitos da norma e, após sua implantação, possam verificar sua conformidade e atuar em novas ações de correção até atingirem o objetivo desejado, como ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – O ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Slack (2002)

Para Slack (2002) e Norma ISO NBR 9001 (2008), o ciclo, ilustrado na Figura 2, começa com a atividade P (*Plan* – planejar), que envolve a avaliação do método atualmente utilizado ou da área problema que está sendo estudada. Coletam-se e analisam-se os dados, de modo a se formular um plano de ação que melhore o desempenho, e também se estabelecem objetivos e processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e de acordo com a política da organização.

Uma vez aprovado este plano, passa-se para o próximo estágio do ciclo que é o D (*Do* – fazer), estágio este, onde se inclui o plano na operação. Em seguida, vem o estágio C (*Check* – checar), em que o plano novo implementado, ou os processos inclusos são avaliados, monitorados e medidos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto ou serviço, com o intuito de verificar se houve melhoramento do desempenho esperado. E, por fim, vem o estágio A (*Action* – agir), onde a mudança é consolidada ou padronizada se foi bem sucedida e também se executam ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo. Se não foi bem-sucedida, as lições aprendidas da tentativa são formalizadas antes que o ciclo comece novamente.

### **3 A ISO 9001 NA EDUCAÇÃO**

Fundada em 1946 a *International Organization for Standardization* (ISO) é uma entidade internacional, com sua sede em Genebra, na Suíça e tem como objetivo maior o desenvolvimento de normas técnicas. Com referência na palavra grega ISO, a sigla ISO significa igualdade. As Normas ISO 9000 detalham os requisitos específicos para as áreas que serão auditadas por uma entidade externa com o objetivo de conferir a Garantia da Qualidade.

A ISO 9000 assegura o estabelecimento dos requisitos mínimos de um Sistema de Gestão da Qualidade. Essas normas foram lançadas a mais de 40 anos, quando o Instituto Britânico de Padronização lançou a norma BS 5750. As atuais normas ISO 9000 são as seguintes: ISO 9000, Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário; ISO 9001, Sistemas de gestão da Qualidade – Requisitos e ISO 9004,



Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho. A ISO 9001:2015, em sua versão mais atual, é uma metodologia de gestão por qualidade, na qual se exigem todas as etapas do planejamento que podem ser sintetizados em planejamento/realização/verificação/ação (mais conhecida pela sigla PDCA – *plan/do/check/act*) e certificados, produtos ou serviços.

Seus requisitos são bastante exigentes em relação à documentação a ser produzida, à padronização das ações, à exatidão das definições, ao monitoramento da satisfação dos clientes e ao conhecimento que a equipe deve ter tanto da norma, quanto do impacto de seu trabalho no contexto maior da instituição.

Implantar essa norma significa a necessidade do comprometimento da mais alta gerência da instituição no sentido de garantir recursos para a realização dos serviços; o estudo de garantir recursos para a realização dos serviços; o estudo profundo da norma e de seus requisitos por todo o pessoal envolvido; a documentação das etapas do trabalho que está sendo certificado; a realização das atividades buscando melhorias constantes (WALTER, 2005, p.105).

Conforme exposto, cabe atender às expectativas dos clientes, identificando os requisitos dele e do mercado quanto a qualidade da educação oferecida. Entender, mesmo que não de forma explícita, que a necessidade específica do cliente pode variar, mas sempre com um objetivo em comum. Portanto, o comprometimento com a qualidade, deve ser visto pela liderança da empresa como um plano a longo prazo, em que deve ser vista como uma melhoria contínua sempre focada nas necessidades do cliente. A valorização da qualidade é um processo lento e gradual, porém a persistência e continuidade são válidas para que se tenha o objetivo atingido.

Nesse caso, a liderança e o comprometimento da alta da administração são indispensáveis. A atitude proativa dos colaboradores e o ato de tomar iniciativa repercutem em prol do sucesso da adoção da gestão qualidade na instituição. Entretanto, o envolvimento e comprometimento das pessoas dependem da liderança da organização, assim como pode-se alertar ao comprometimento com a qualidade, foco do cliente e melhoria contínua. De modo geral, a prestação de serviço é entendida como a execução de um trabalho contratado, o processo voltado à prestação de serviços compreende as atividades realizadas nele.

Segundo Carpinetti (2010), um sistema de gestão de qualidade pode ser definido como um conjunto de elementos que estão relacionados ou se integram entre si. A racionalização das atividades é um ponto importante que pode ser considerado que pode contribuir para encontrar a melhor maneira de realizar as atividades, reduzindo

desperdícios de forma que atenda aos requisitos dos clientes. A ISO 9004:2000 estabelece que padronizar os procedimentos auxilia no processo, reduz a variabilidade minimizando o retrabalho. Outro ponto a destacar é o de padronização dos processos, a fim de tornar mais eficaz a comunicação e, conseqüentemente, a compreensão, propiciando um ambiente de melhoria contínua dos padrões. Além disso, é necessário ainda considerar a decisão baseada em fatos e dados, que é um princípio de gestão da qualidade que obriga os administradores a tomar decisões baseada nas análises das informações. A decisão baseada em fatos é um princípio de gestão que obriga os administradores a tomar decisões baseada nas análises das informações. Pelo exposto, o autor ainda afirma que:

Para a gestão da qualidade e da melhoria do desempenho organizacional, é fundamental que as decisões sejam tomadas baseadas em informações qualitativas ou quantitativas decorrentes de análise e diagnóstico da situação atual, indicadores de desempenho, auditorias ou outro meio que possibilite uma avaliação objetiva baseada na realidade, isenta de opiniões não fundamentadas por dados e fatos. (CARPINETTI, 2010, p.20).

Assim, essa relação cria uma interdependência, em que ambos melhoram a qualidade de seus produtos e a eficiência de duas operações (redução de desperdícios). Essa visão contribui para a melhoria da qualidade, de modo geral. De acordo com o Oliveira (2008), garantir o interesse no produto e no processo ou no negócio é uma função do sistema de gestão da qualidade, viabilizando as expectativas dos clientes internos e externos. A certificação de qualidade ISO proporciona ganho de visibilidade frente ao mercado, permitindo uma estratégia, tecnologia e gestão eficaz, sendo estes, os três fatores básicos para o sucesso de uma organização educacional.

Os responsáveis pela Instituição de Ensino o que incorpora o mais alto nível hierárquico, dos quais possuem autoridade para validar mudanças de processos, aplicações de recursos financeiro, alterações no quadro de pessoal e mudanças de tecnologias em que poderão conduzir e adaptar os critérios para a implementação do sistema de gestão da qualidade de maneira eficaz (JUNIOR, 2015). Visando a implantação da norma, Júnior (2015) ressalta que:

Toda e qualquer organização Educacional, ao iniciar o processo de implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade, deve estabelecer os segmentos que fomentam as Instituições de Ensino Superior em relação à sua estrutura e organização, ou seja, os processos pedagógicos e administrativos. As duas estruturas caminham paralelamente e não se deve segmentar inteiramente uma da outra. (JUNIOR, 2015, p. 66).

Este mesmo autor enfatiza que a direção das IES determine a criação de planos de educação e treinamento que envolva todos colaboradores. Vale salientar que a

implementação de um Sistema de Qualidade é um processo a longo prazo, seus objetivos podem ser alcançados após alguns anos, em função de que suas mudanças podem não ser percebidas de imediato. Sendo assim, aconselha-se que a Instituição de Ensino estabeleça objetivos e metas de curto, médio e longo prazo (JUNIOR, 2015).

De acordo com Gamboa e Melão (2009), em sua pesquisa sobre a implantação da ISO 9001:2000 em escolas profissionais de Portugal, concluiu-se que esta norma é um instrumento útil para melhorar a eficácia e a eficiência das escolas profissionais e, assim, contribuir para ajudar a vencer os atuais desafios e preparar estrategicamente o futuro. Os resultados mostram benefícios internos ao nível organizacional, benefícios externos ao nível da reputação e da estratégia, inconvenientes derivados da burocracia, da interpretação e adaptação da norma, e fatores chave de sucesso.

As mudanças que afetam nossa sociedade, tanto as comportamentais assim como as tecnológicas, entre elas, as de aplicação educacional, são alguns dos motivos que forçam as empresas e instituições de ensino superior a examinarem seus processos e torná-los mais eficazes e eficientes. Os resultados financeiros solicitam elevada importância, pois mantêm das atividades da instituição, proporcionando maior possibilidade de investimento no capital intelectual, em tecnologia e na infraestrutura física.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o estudo, ora apresentado, demonstrou-se que entre as várias e diferentes definições há uma consonância de que qualidade na educação é resultado de serviços conduzidos eficazmente, capaz de proporcionar o aprendizado, oferecendo um ambiente apropriado para a aquisição do conhecimento juntamente com docentes capacitados e com recursos de infraestrutura para atuar na área de educação. Nenhum dos aspectos acima citados, que se apresentem de forma isolada, é suficiente para garantir a qualidade educacional para o estudante. São necessárias conexões entre os vários aspectos acima citados iniciando-se pela infraestrutura, pessoas, processos e várias outras abordagens conforme cada tipo de curso.

Observa-se que várias exigências da qualidade podem ser conferidas à educação, porém conforme os referenciais propostos neste estudo notam-se que uma gestão moderna e democrática, amparada em normas e com foco em resultados, que visam melhorar a eficiência e eficácia dos serviços educacionais inseridos em uma instituição motivadora, são princípios essenciais na busca constante pela qualidade da educação. Dessa forma, a gestão da qualidade da educação, precisa ser entendida como um agrupamento de métodos e princípios para a cooperação e integração de todos os integrantes da comunidade acadêmica (alunos, pais, técnico-administrativos, professores, empresas e outros componentes da sociedade) que se apresenta a partir de um método ou modelo que facilite a manutenção e gestão dos indicadores de desempenho e suporte o objetivo da melhoria contínua.

Por fim, a educação deve ser eficiente, tanto em nível pedagógico como em nível organizacional, sendo a gestão qualidade uma ferramenta capaz de contribuir para atingir este objetivo. Entretanto, para a aplicação da ISO 9001 em instituições de ensino, verifica-se que haveria necessidade de mudanças culturais, afastando aos poucos os antigos hábitos e podendo reduzir eventuais resistências. Compreender que a escola é uma empresa e o aluno é um cliente se torna um dos fatores mais complexos para a aceitação da aplicação da norma. A complexidade e a estrutura do Sistema de Gestão em Instituições públicas e privadas agregam vários fatores que podem, às vezes serem tomados como conflitantes e divergentes, o que faz aumentar o nível de dificuldade de aceitação da implantação das NBR/ISO em uma IES. Porém, isso não pode ser impeditivo para a adoção de estratégias de qualidade constantes nos requisitos das Normas ISSO, tendo em vista o seu valor positivo na gestão das organizações.

## **REFERÊNCIAS DO ARTIGO 1**

**ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 15419 Sistema de gestão da qualidade – diretrizes para aplicação da ABNT NBR ISSO 9001:2000 nas organizações educacionais. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.**

**ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR/ISO 9001 : Sistema de gestão da qualidade: Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.**

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR/ISO 21001 : Sistema de gestão para organizações educacionais. Rio de Janeiro, 2018.**

BERTOLIN, Julio César Godoy. Uma proposta de indicadores de desempenho para a educação superior brasileira. *Est. Aval. Educ.* São Paulo, v. 22, n. 50, p. 471-490, set/dez 2011.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> Acesso em: 06 jan. 2020.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 06 jan. 2020.

BRASIL. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES**. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Brasília, DF, 2004. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em: 06 jan. 2020.

BARRETO, Cesar Ramos; COUTO, Boanerges do Amaral. **Avaliação da Qualidade da Educação**. *Sustainable Business International Journal*, v.36 2014.  
*Disponivelem:* <<http://periodicos.uff.br/sbijournal/article/view/10220/7113>>. Acesso em: 03/01/2020.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: princípios e requisitos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CASSOL, Adriana Paula; SILVEIRA, Ismar Henriques; SIEMEINTCOSKI, Michael Eberle; ARRUDA, Sérgio Roberto; SILVA, Silvio Bitencourt; RASZL, Simone Moraes; **Gestão da Qualidade na Educação**. Tecnologias para a competitividade Industrial. Florianópolis, nº especial, p15-33, 2012.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

DEMING, Willian Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DIAS, SOBRINHO. **Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como Mercadoria?** Revista Educação & Sociedade, Campinas, vol. 25, n. 88, p. 703-725, Especial - Out. 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes; CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, João Ferreira de. **Políticas e gestão da Educação Superior: transformações recentes e debates atuais**. São Paulo: Xamã; Gioania, Alternativa, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GUSMÃO, Joana Borges Buarque de. *Qualidade da educação no Brasil: consenso e diversidade de significados*. 2010. 180 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

HECKERT, Cristiano Rocha., SILVA, Márcia Terra. **Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor**. Produção, São Paulo, v. 18, nº. 2, p. 319-330, 2008.

JUNIOR, Leonardo Duarte Cyrne. **As principais diretrizes da ABNT NBR ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade: Avaliação da aplicabilidade em Instituições de Ensino Superior**. 2015, São Paulo. Disponível em: [http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/180300/tce-18022016-121257/publico/Cyrne\\_Leonardo\\_tcc.pdf](http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/180300/tce-18022016-121257/publico/Cyrne_Leonardo_tcc.pdf). Acessado em: 05/07/2020.

JURAN, Joseph M. *Quality Control Handbook*. 5a Edição. New York: McGraw Hill, 1999.

LIMA, Licínio Carlos. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2001.

LIMA, Licínio Carlos. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2001. Resenha de: PIRES, P. A. G. A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica. **Jornal de Políticas Educacionais**. Nº 14 jul.dez. de 2013, PP. 76–79, disponível em [file:///C:/Users/Nelson/Downloads/38228-141301-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Nelson/Downloads/38228-141301-1-PB%20(1).pdf). Acesso em 06 jul. 2020.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**. Brasília: MHC, 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999

SHEWHART, Walter Andrew. **Economic Control of Quality of Manufactured Product**. 1a Edição. New York: Van Nostrand Co. Inc, 1931.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSON, R. **Operations management**. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

XAVIER, Antônio Carlos da R. **A Gestão da Qualidade e a Excelência dos Serviços Educacionais: Custos e Benefícios de sua Implantação**. 1996. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0408.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0408.pdf). Acessado em: 01/07/2020.

GAMBOA, Jorge; MELÃO, Nuno. A implementação da norma ISO 9001 nas escolas profissionais portuguesa: um estudo empírico. **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, n. 8, p. 145-167, 1 jan. 2009.

TAYO, Michelle Alexandra Morales. **Propuesta de um manual de procedimentos internos a la empresa Logika Inteligencia de Mercados**. Quito: Pontificia Universidad Católica, 2015. 160f. Tese (Facultad de Ciencias Administrativas Y Contables), Pontificia Universidad Católica. Disponível em: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9108/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 10 jul. 2020.

## **Artigo 2: GERENCIAMENTO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO COMO ORGANIZAÇÃO: UM ENFOQUE NA QUALIDADE**

**Andrade, Nelson Lambert de<sup>3</sup>**

[n.lambert@uol.com.br](mailto:n.lambert@uol.com.br)

**Almeida, Ricardo Correa<sup>4</sup>**

[almeidarc@gmail.com](mailto:almeidarc@gmail.com)

### **RESUMO**

Este artigo discute a utilização do PDCA na gestão de instituições de ensino. Para isso, ampara-se na norma gestão da qualidade ISO 21001:2018, que adota termos específicos do setor de educação em relação. Tanto a norma ISO 9001:2015 como a ISO 21001:2018 utilizam o ciclo PDCA adaptado ao seu sistema de gestão, inclusive nas instituições educacionais. Essa integração visa garantir a melhoria contínua na organização das instituições de ensino e definir como as etapas do ciclo podem auxiliar na resolução desses problemas auxiliando o sistema de gestão. Ao final constatamos que os dois padrões, apesar de serem concebidos para áreas de gestão diferentes, usam a mesma estrutura de alto nível, sendo o PDCA uma das ferramentas que podem ser aplicadas na racionalização dos processos de gestão, principalmente, no planejamento de ações e tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Gestão educacional. PDCA. ISO 21001:2018. ISO 9001:2015.

### **INTRODUÇÃO**

A escola como organização, no Brasil, surge num contexto de democratização da gestão escolar em que há uma tendência generalizada de introdução do racionalismo nas instituições públicas, com enfoque na eficiência, eficácia, alcance de resultados, otimização, relação custo/benefício, dentre outros.

Neste artigo tem-se como propósito trazer ao debate o gerenciamento da escola em busca da qualidade. O objetivo é comparar o SGOE 21001:2018 que é um sistema de gestão da qualidade específico para o setor educacional com o SGQ ISO 9001: 2015 que é um Sistema de Gestão da Qualidade bem mais amplo, adaptado para qualquer área organizacional em geral, com enfoque no PDCA, que é um método gerencial de planejamento de ações fortificando o embasamento para tomada de decisões, capaz de

---

<sup>3</sup> Doutor em Educação (PUC SP) e Docente do Mestrado em Educação da UNIVÁS.

<sup>4</sup> Mestrando em Educação na UNIVÁS.



contribuir para o aprimoramento da gestão de instituições de ensino, especificamente do ensino superior, tendo em vista garantir o cumprimento das metas e a melhoria dos resultados da organização educativa.

Nessa direção, adota-se o conceito de escola como organização elaborada por Lima (2011), que remete a gestão da escola a uma forma ordenada e estruturada de planejar uma ação e ter condições de efetivá-la. Portanto, trata-se de uma organização multifacetada, com diversidade de interesses, ações, objetivos e processos, que delineiam uma nova conjuntura no cenário educacional, caracterizada por Lima (2011, p. 10) como “organização educativa”. Ressalta a importância de se trabalhar o Ciclo PDCA integrado com um Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ ISO 9001: 2015 - e um Sistema de Gerenciamento para Organizações Educacionais - SGOE 21001:2018, visto que estas duas normas adotam em seu conteúdo o uso do PDCA de forma adaptada a sua necessidade.

## **2 A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO**

De acordo com Cunha (2004) o período de 1945-1965 se destacou por um crescimento acelerado do ensino superior público, sendo que, durante esse intervalo a reforma universitária de 1968 possibilitou a abertura para o ensino superior privado, proporcionou o processo de federalização de instituições estaduais e privadas, que foram integradas às nascentes universidades federais, por meio de entendimentos com os mantenedores de instituições privadas, de modo que a absorção de suas faculdades resultasse benéfica para eles. Assim, o ensino superior privado que surgiu após a Reforma de 1968 passa a ser diferente do ponto de vista de natureza e objetivos, do que existia no período precedente. Passam a ser instituições de ensino nos moldes de empresas educacionais voltadas para a obtenção de lucro econômico e para o rápido atendimento de demandas do mercado educacional.

Na década de 1990, na gestão do Governo Fernando Henrique Cardoso, ganha impulso o movimento de mudanças na administração pública, denominado “Reforma”, seguindo modelos internacionais que, no mundo desenvolvido, já ocorria desde a década de 1980. Nesse contexto de reforma, segundo Lima (2011), o setor público foi tomado por ideais assentados na ideologia do mercado, em coerência às tendências

neoliberais que se amparam na iniciativa privada como modelo, forçando a administração pública a uma gestão racional, denominada gerencial. No entanto, apresenta-se na perspectiva social e moderna, como um serviço dirigido aos cidadãos, tomados como clientes e consumidores. São “[...] políticas educativas de modernização e de reforma que integram frequentemente pressupostos, adotam orientações e consagram soluções do tipo neotayloriano (LIMA, 2011, p. 135-136). Segundo o autor, em certa medida, o Taylorismo, aparentemente desacreditado, ressurge com renovada força sob o manto de um novo Taylorismo, denominado “neotaylorismo”.

O referido autor, analisa as características do Taylorismo e a ideologia tayloriana na perspectiva sociológica, procurando demonstrar como a introdução das características empresariais transforma o ambiente escolar em “organização-escolar” (LIMA, 2011, p. 102) que “representa uma tendência universal inscrita na longa duração, profundamente normatizada e reproduzida nas formações sociais contemporâneas”.

È com o sentido de um campo ampliado, como um sistema articulado de elementos estruturais de mediação que se intercambiam ao mesmo tempo entre o sentido macro e micro e não restritamente no campo pedagógico que se naturaliza e dá-se como certa e óbvia, a dimensão organizacional da escola, especialmente as públicas, porque nas privadas tal fator não constitui novidade.

O advento da reforma no Brasil foi lastreado em quatro pilares, interdependentes, quais sejam: a delimitação do tamanho do Estado, a redefinição do papel regulador do Estado, a recuperação da governança e o aumento da governabilidade (BRESSER-PEREIRA, 1997). Liderado pelo então ministro do extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), Luís Carlos Bresser Pereira, a reforma estabeleceu as diretrizes do que se chamou de “Reforma do Aparelho Estado”, buscando a adequação da administração pública nacional a critérios do que se acredita ser a moderna administração gerencial.

O aspecto regulatório da Reforma diz respeito à maior ou menor intervenção governamental no mercado, por meio de mudanças no processo de governança, via racionalidade técnica. Nas instituições públicas, inclusive as educacionais, relaciona-se aos aspectos financeiros, estratégico e administrativo, visando a redução de custos e o aumento da produtividade.

Nesse contexto se insere a tendência de tratar a escola como organização educativa (LIMA, 2011), organização escolar (LIBÂNEO, 2005) e outros. Para Lima

(2011), a organização educativa constitui um universo aberto de grande complexidade, heterogeneidade e diversidade. Nessa visão, deve-se articular Estado, sistemas político e econômico, escola, sala de aula, comunidade escolar e atores da escola, de forma que possa se instalar o diálogo, as discussões, o estudo e o encontro de perspectivas, sem expressões prescritivas ou restritivas, mas, ao contrário, adaptáveis à variedade de circunstâncias e realidades, explica o autor. Trata-se de ações inovadoras, criativas com combinação de teorias, métodos e ferramentas de aprendizagem singulares, coerentes com as diversas realidades de cada organização educativa que tem em vista melhorar a qualidade dos serviços educacionais prestados.

A abordagem de Lima (2011) vai ao encontro do impasse em que se encontra a escola, como organização, quanto às novas perspectivas que se vislumbram com a mudança do centro de gravidade do conhecimento para o atingimento de resultados. Tradicionalmente, com uma estrutura burocrática, hierarquizada, sustentada em modelos normativos e prescritivos, as instituições de ensino se veem hoje, com muita dificuldade de se adaptar aos novos modelos de uma sociedade que exige cada vez mais participação, autonomia e inovação. Isso é ainda mais relevante no caso da instituição pública, controlada centralmente pelo Estado, em que a diversidade de interesses e de ideologias e grupos antagônicos tornam mais difíceis a proposta de objetivos consistentes e partilhados por todos, “seja por falta de espaço de intervenção, seja mesmo devido aos efeitos de socialização para a conformidade, indispensável e funcional num sistema centralizado” (LIMA, 2007, p. 20).

A organização educativa se insere neste contexto e, na perspectiva de Lima (2011), todo e qualquer profissional desempenha um conjunto de funções, imbricadas entre si, para cujo desempenho no exercício de quaisquer funções são necessários conhecimentos, habilidades e atitudes específicos e sinergicamente articulados entre si. Dessa forma, não é diferente para o profissional que ocupa outros cargos de gestão em Instituição de Ensino Superior (IES) ou em outras áreas da educação, inclusive a sala de aula (CÁRIA; OLIVEIRA; CUNHA, 2015). A adoção de propostas da racionalidade econômica no âmbito educacional se dá sob o manto de modernização do sistema educativo, toma por referência a busca pela otimização, eficácia e eficiência desse sistema para as políticas públicas.

Recentemente a Organização Internacional de Padronização (ISO) publicou um novo padrão de Sistemas de Gerenciamento para Organizações Educacionais (SGOE). Trata-se da ISO 21001:2018, a qual descreve os requisitos para organizações

educacionais com foco no aprimoramento da gestão nas organizações educacionais e seus respectivos serviços e produtos educacionais, sendo o PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) uma das ferramentas de gestão que contribuem na racionalização dos processos. Sobre esse sistema passamos a tratar em sequência buscando evidenciar a sua finalidade que é garantir a qualidade da educação.

### **3 EM BUSCA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

O ciclo PDCA, foi desenvolvido por Walter A. Shewart nos anos de 1920, mas começou a ser implementado como ciclo de Deming em meados de 1950, por ter sido extensamente propagado por este. É uma ferramenta simples que tem como objetivo o controle do processo, possibilitando seu uso de forma contínua para o gerenciamento das atividades gerenciais. Visa monitorar as necessidades buscando obter resultados eficazes e ordenação nas atividades de uma organização, sendo também considerado como um eficiente modo de identificar melhorias no processo, padronizando as informações do controle da qualidade, evitando erros lógicos nas análises, simplificando as informações para tomada de ações, podendo também ser usado para facilitar o direcionamento para a busca constante da melhoria contínua. A melhoria contínua é, atualmente um dos pontos principais e estratégicos dos sistemas de gestão da qualidade nas empresas. A revolução da qualidade ocorrida no Japão, a partir do final da Segunda Guerra Mundial, teve como uma das bases estratégicas o melhoramento da qualidade em um ritmo contínuo e revolucionário nos processos.

Visando padronizar o processo, a Organização Internacional de Padronização - ISO – é uma das mais experientes no campo da padronização da indústria, segue como uma referência global de padronização para organizações e apoio a vários regulamentos em todo o mundo. A revisão das normas ISO 9000 reforçou a importância da melhoria contínua nos processos da empresa, exigindo registros que comprovem que a empresa teve, de fato, melhoria em seu processo produtivo e organizacional. Esta comprovação deve-se ocorrer de forma documental, registrando-se toda a situação inicial e após a implantação da melhoria.

Um de seus padrões mais recentes publicados é a ISO 21001:2018 (ISO, 2018) - *Educational organizations — Management systems for educational organizations* —

*Requirements with guidance for use*, traduzido para Sistemas de Gerenciamento para Organizações Educacionais (SGOE), que tem como foco as organizações educacionais e seus respectivos serviços e produtos, bem como a melhoria e / ou aprimoramento de serviços e produtos educacionais. Adotou-se esta versão neste estudo por ser a versão padrão internacional, futuramente poderá ser traduzida para o idioma mãe de cada País, no caso do Brasil a tradução direta foi oficializada em vinte e cinco de Março de 2020 através da ABNT NBR ISO 21001:2020 – Organizações educacionais – Sistema de gestão para organizações educacionais – Requisitos com orientação para uso. 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). Substancialmente, a ISO 21001 (ABNT, 2020) é uma norma baseada na ISO 9001 com requisitos específicos para organizações educacionais através da utilização da Estrutura de Alto Nível (EAN), significa que o SGOE tem a mesma estrutura que a ISO 9001: 2015 e outros padrões revisados subsequentes, mas com conteúdo alinhado especificamente para o setor educacional. A Estrutura de Alto Nível é essencial para as organizações operarem com um único sistema de gerenciamento, conhecido como Sistema de Gerenciamento Integrado, que combina dois ou mais padrões de sistema de gerenciamento, facilitando para as organizações adotarem outros padrões ISO que possuem a mesma estrutura.

A diferença da ISO 21001 (ISO, 2018) de outras normas existentes do sistema de gerenciamento da ISO, são apresentadas principalmente nos anexos (A à G) da norma, que fornecem orientações e informações consideráveis em relação aos requisitos da ISO 21001 e conceitos relacionados à educação. Contudo no Anexo A da norma fornece requisitos adicionais para os provedores de Educação Infantil, o que contrasta fortemente com outros padrões ISO, uma vez que os anexos dos padrões ISO servem principalmente como diretrizes para o uso. Ou seja, a ISO 21001 (ISO, 2018) pretende fornecer uma ferramenta de gerenciamento comum para organizações que fornecem produtos e serviços educacionais, capazes de atender às necessidades e requisitos de alunos e outros beneficiários. Embora os principais beneficiários sejam alunos e organizações educacionais, é seguro dizer que todas as partes envolvidas podem se beneficiar de um sistema de gerenciamento implementado adequadamente para organizações educacionais com base nesta norma e acompanhado pelas melhores práticas do setor.

Para uma instituição estar em conformidade com a norma são necessárias a realização de várias atividades obrigatórias dentro do escopo de reconhecimento do sistema de gerenciamento, ou seja, avaliações de satisfação do aluno, auditoria interna, controle de processos, revisão de programas e revisões anuais de gerenciamento dos sistemas de gerenciamento da organização, produtos ou serviços fornecidos externamente, entre outros aspectos. É importante lembrar que as normas não traçam regras de como conduzir uma empresa ou mesmo como organizá-la. Seu papel no conjunto que compõem cada norma, é fornecer orientações e direções para que cada empresa, de acordo com suas características e cultura, deverá seguir para implantar seu sistema da gestão.

Por se tratar de um estudo bibliográfico, utiliza-se a abordagem qualitativa de pesquisa, com caráter explicativo. Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador a perspectiva de uma abordagem mais ampla e essencial relacionado ao objeto de estudo. Os conteúdos são provenientes de uma exaustiva revisão bibliográfica, sendo coletados através de consulta das normas ISO, em revistas especializadas no campo da literatura nacional sobre o tema, livros, artigos científicos e anais de eventos.

#### **4 O SISTEMA DE GERENCIAMENTO PARA ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

A ISO 21001 (ISO, 2018) especifica os requisitos para um SGOE quando uma organização necessita mostrar sua capacidade de oferecer, partilhar e facilitar continuamente a concepção de conhecimento e satisfação para alunos, funcionários e clientes de acordo com os requisitos estatutários e regulamentares. A conscientização e capacitação das pessoas da organização sobre um sistema de gestão é essencial para o sucesso de sua fase de implementação. É muito importante que as pessoas tenham consciência e absorvam os onze princípios da ISO 21001, sendo eles:

**Foco nos alunos e outros beneficiários** - Manter como foco principal o atendimento aos requisitos do aluno e de outros beneficiários e visando superar suas expectativas (ISO, 2018).

**Liderança visionária** – É envolver todos os alunos, funcionários e outros beneficiários na elaboração, redação e implementação da missão, visão e objetivos da organização (ISO, 2018).

**Engajamento de pessoas** - É primordial para a organização que todas as pessoas envolvidas sejam competentes, capacitados e engajados na entrega de valores agregados ao negócio (ISO, 2018).

**Abordagem de processo** - Resultados consistentes e previsíveis são alcançados de maneira mais eficaz e eficiente quando as atividades são entendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente, incluindo entrada e saída, proporcionando maior visibilidade ao negócio (ISO, 2018).

**Melhorias** - As organizações de sucesso adotam uma ferramenta de melhoria contínua nos seus processos, visando buscar ininterruptamente resultados cada vez melhores (ISO, 2018).

**Decisões baseadas em evidências** - Decisões e currículos baseados na análise, avaliação de dados e informações têm maior probabilidade de produzir os resultados planejados (ISO, 2018).

**Gerenciamento de relacionamento** - Para obter sucesso sustentado, as organizações gerenciam seus relacionamentos, buscando o entendimento e antecipação das necessidades com as partes interessadas (ISO, 2018).

**Responsabilidade social** - Toda e qualquer ação realizada que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. As organizações socialmente e ambientalmente responsáveis são sustentáveis e garantem o sucesso a longo prazo. Ações voltadas às áreas de assistência social, saúde, fomento à educação e à moradia, cultura, dentre outros, são exemplos de responsabilidade social (ISO, 2018).

**Acessibilidade e equidade** - As organizações de sucesso são inclusivas, flexíveis, transparentes e responsáveis, a fim de atender às necessidades, interesses, habilidades e antecedentes individuais e especiais dos alunos e funcionários (ISO, 2018).

**Conduta ética na educação** - A conduta ética refere-se à capacidade da organização de criar um ambiente profissional ético, onde todas as partes interessadas são tratadas de forma equitativa, conflitos de interesses são evitados e atividades são conduzidas para o benefício da sociedade (ISO, 2018).

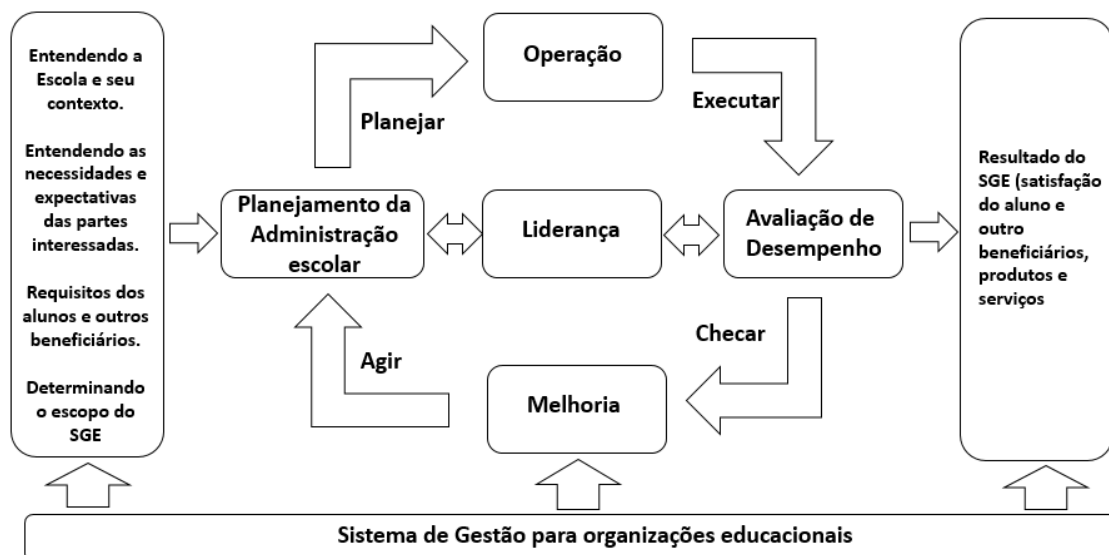
**Segurança e proteção de dados** - À medida que as organizações embarcam na transformação digital, há uma necessidade clara de privacidade e proteção dos dados. A organização cria um ambiente em que todas as partes interessadas podem interagir com

a organização educacional com total confiança de que mantêm controle sobre o uso de seus próprios dados e de que a organização educacional tratará seus dados com os devidos cuidados e confidencialidade (ISO, 2018).

## 5 VISÃO GERAL DA ISO 9001:2015 E DA ISO 21002:2018

Com o uso da chamada Estrutura de Alto Nível, pode-se observar uma similaridade na ISO 9001 e na ISO 21001. A EAN é uma nova forma normalizada de elaborar as futuras normas de sistemas de gestão ISO e uma tentativa da ISO de padronizar seu próprio sistema na criação de padrões para garantir consistência em diferentes disciplinas. Elaborada em 2012 e aplicável às novas normas ISO e a revisões futuras de normas ISO existentes, os objetivos da EAN são permitir uma maior integração entre os sistemas e manter a similaridade onde todas as novas normas devem respeitar e compartilhar um núcleo consistente comum, facilitando para uma organização a aplicação de mais de um padrão ISO, como ilustrado na figura 3.

Figura 3: Ciclo PDCA adaptado utilizado no SGOE da ISO 21001:2018



Fonte: ISO 21001:2018 Management systems for educational organizations.

Na comparação dos princípios estabelecidos pela ISO 9001: 2015 com a ISO 21001: 2018 focamos diretamente nos princípios 4 a 10 que refletem uma sequência



lógica dos requisitos dos sistemas de gestão, propondo um conteúdo comum para requisitos estabilizados dos sistemas de gestão.

**Contexto da organização:** Visa fazer com que toda organização tenha um entendimento completo de seus *stakeholders* e suas expectativas. Nota-se que não há diferenças substanciais entre os dois padrões, exceto um exemplo mais específico de partes interessadas que é dado em 21001, ou seja, alunos, beneficiários e funcionários, todavia uma parte interessada pode ocupar mais de uma posição, por exemplo um estudante de doutorado pode ser considerado tanto como estudante quanto como funcionário. Outros exemplos mais detalhados das partes interessadas são descritos no Anexo C da norma, como segue:

- Alunos: alunos, aprendizes.
- Beneficiários: mercado de trabalho, governo, pais e responsáveis.
- Pessoal: funcionários, voluntários.
- Outros: organizações educacionais, mídia e sociedade, fornecedores externos, acionistas, parceiros comerciais, ex-alunos. (ISO, 2018).

**Liderança:** A ISO 21001 aborda mais pontos que a ISO 9001, como alunos que necessitam de necessidades especiais e responsabilidade social. Os termos "alunos e outros beneficiários" são usados em troca de "cliente" para identificar quem são os clientes nas instituições de ensino. Também é adicionado um subtítulo abordando os requisitos para o ensino de alunos com necessidades especiais e outro subtítulo sobre o desenvolvimento de política com responsabilidade social e propriedade intelectual sendo levadas em consideração. (ISO, 2018).

**Planejamento:** Neste princípio ambos os padrões apresentam pouca diferença visto que tanto o SGQ quanto o SGOE abordam questões de riscos e oportunidades, objetivos de organização, qualidade, planejamento para alcançá-los e o planejamento de mudanças. (ISO, 2018).

**Suporte:** Neste princípio a ISO 21001 apresenta mais abordagem e conteúdo do que ISO 9001. Um conjunto de nove subtítulos aborda aspectos como aprendizado, engajamento e satisfação da equipe. O subtítulo referente às instalações também é mais detalhado especificando o tipo de infraestrutura que uma organização deve fornecer e as instalações apropriadas para o ensino e aprendizagem, incluindo os espaços digitais para acomodar atividades como o aprendizado *on-line*. (ISO, 2018).

Quanto ao monitoramento e medição de recursos, na ISO 21001 (ISO, 2018) os requisitos ainda são gerais. Já no conhecimento da organização com relação aos

recursos de aprendizagem fornecidos pela instituição, estes devem passar por revisão planejada, catalogação, referência e requisitos de propriedade intelectual.

Aborda os requisitos para a educação de necessidades especiais com ênfase à avaliação de desempenho da equipe e sua melhoria contínua. Com relação a comunicação, o fato de haver muita elaboração nos requisitos de comunicação volta à questão das características dos clientes na educação, onde, diferentemente dos clientes em geral, os clientes das instituições de ensino estão ativamente envolvidos no processo de prestação de serviços e, portanto, é necessária uma comunicação intensiva entre os alunos e a instituição.

Com relação às informações documentadas são abordados os termos de proteção e segurança da informação, confidencialidade e prevenção do uso não intencional de documentos obsoletos (ISO, 2018).

**Operação:** Este princípio apresenta-se mais elaborado na ISO 21001 do que suas contrapartes na ISO 9001, apresentando na parte de planejamento e controle operacional, a inclusão de duas partes: (1) requisitos adicionais para educação de necessidades especiais; (2) planejamento operacional e controle específicos no projeto, desenvolvimento e resultados esperados para os resultados da aprendizagem, métodos de ensino e ambientes de aprendizagem, critérios de avaliação, avaliação da aprendizagem, métodos de melhoria e serviços de suporte (ISO, 2018).

Nos requisitos para produtos e serviços (educacionais), a ISO 21001 descreve em mais detalhes o que e como os requisitos de produtos e serviços devem ser comunicados.

A fase de planejamento no *design* e desenvolvimento de produtos e serviços educacionais deve considerar os caminhos de aprendizado individualizados e o fornecimento de ferramentas de aprendizado. Nos controles de *design* e 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 para garantir: a) a conexão entre o desenho da avaliação e os resultados da aprendizagem a serem avaliados; b) os princípios de transparência, acessibilidade e justiça; c) definição e validação adequadas do sistema de classificação (ISO, 2018).

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, por exemplo, anúncio do resultado dos

exames, emissão do relatório de notas, etc. Há também o item que discute os requisitos adicionais para educação de necessidades especiais. A liberação de produtos e serviços (educacionais) é semelhante nos dois padrões, embora os produtos e serviços no contexto educacional sejam mais variados (livros, notas, diplomas etc.), portanto, sua liberação pode ocorrer em diferentes fases. Finalmente, no controle de produtos não-conformes tem pouca diferença quando a ISO 9001, exige que a organização retenha informações documentadas que descrevam a entrega dos programas (ISO, 2018).

**Avaliação de desempenho:** Além dos requisitos gerais, a ISO 21001 exige que a organização determine os critérios de aceitação. A satisfação de alunos, outros beneficiários e funcionários (ou satisfação do cliente em 9001) é um requisito elaborado para o tratamento de reclamações e recursos, e como isso é mantido como informação documentada e divulgado às partes interessadas (ISO, 2018).

Dois subtítulos extras foram adicionados na 21001 para acomodar outras necessidades de monitoramento e medição, bem como requisitos para métodos de monitoramento, medição, análise e avaliação, vinculadas ao Anexo E da norma. Para a análise e avaliação, a ISO 21001 exige a inclusão de satisfação dos beneficiários e funcionários. O subtítulo de auditoria interna é diferente apenas na parte em que, na ISO 21001, oportunidades de melhoria devem ser identificadas. Da mesma forma, o subtítulo de revisão gerencial não é muito diferente, apenas que, na ISO 21001, os resultados da avaliação formativa e o feedback da equipe devem ser considerados como parte das entradas da revisão gerencial (ISO, 2018).

**Melhoria:** Ambas as normas têm requisitos idênticos nesta cláusula, seguindo o foco em aumentar a importância lógica das iniciativas de melhoria, em que a correção precisa ser executada imediatamente caso ocorram não-conformidades, seguidas de melhoria contínua e identificação adicional de oportunidades de melhoria (ISO, 2018).

Visando a implantação da ISO 21001 em organizações educacionais, Tohet e Cahyono (2019), identificaram em seu artigo que rápida concorrência global, a melhoria da qualidade já não é uma opção, mas uma necessidade urgente. A gestão do ensino superior precisa ser orientada para atender as necessidades da comunidade, compreender como construir a motivação, o espírito de melhorar a qualidade, para que esta possa competir globalmente. Várias inovações, métodos e normas devem ser sempre analisados e implantados continuamente. Os desafios acima referidos buscam melhorar a qualidade do ensino, principalmente através da implantação da ISO 21001:2018. Pode dizer-se que o ensino superior de qualidade tem êxito se for capaz de

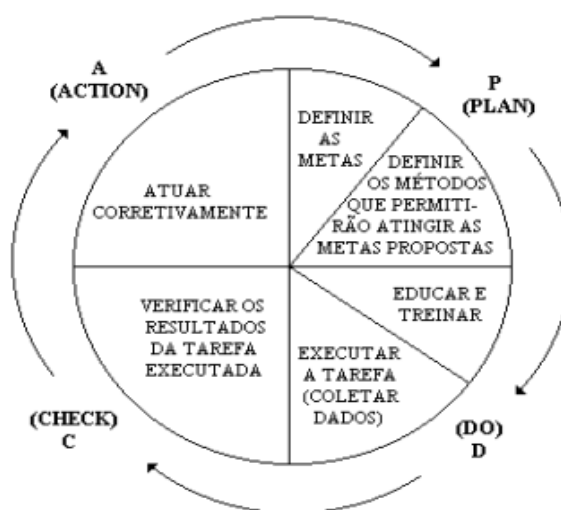
fornecer serviços de acordo com as expectativas dos clientes educacionais e produzir produtos satisfatórios, especialmente aqueles que utilizam serviços educacionais

## **6 A ADOÇÃO DO PDCA NOS SISTEMAS DE GESTÃO**

Recorrendo à Falconi (2009), a partir do ano de 1950, aumentou-se a ênfase com a preocupação na gestão da qualidade, trazendo um novo pensamento gerencial com base na aplicação e desenvolvimento de métodos, conceitos e técnicas propícias a uma nova forma de organização produtiva. Essa nova filosofia de organização ficou conhecida como “Gestão da Qualidade Total” e marcou a transição da análise do serviço ou produto para a formulação de um sistema de gestão da qualidade. A qualidade deixou de ser uma característica do produto e incumbência apenas de departamento representativo, e passou a ser um problema geral da empresa, incluindo toda concepção de operação e produção com o propósito de garantir que seus produtos e seus distintos processos atendam às necessidades dos usuários, as expectativas dos clientes internos e externos é implantado o Sistema de Gestão da Qualidade.

O ciclo PDCA é uma ferramenta gerencial de planejamento para facilitar a tomada de decisões e garantir o cumprimento das ações necessárias à continuidade de uma organização, sendo muito utilizado no cumprimento da gestão de qualidade total (TQM). O norte americano Walter Andrew Shewhart desenvolveu o ciclo *Specify-Product-Inspect* (Especificar-Fazer-Inspeccionar), conceito primordial da gestão da qualidade, contudo William Edwards Deming implantou a metodologia no Japão após a II Guerra Mundial, adicionando mais uma parte ao ciclo de Shewhart. Desta forma, o PDCA ficou popularmente conhecido como Ciclo de Deming. De acordo com Maranhão (2006), o ciclo pode ser demonstrado como na Figura 4.

Figura 4 – Detalhamento do Ciclo PDCA



Fonte: Maranhão (2006)

De acordo com a NBR ISO 9001:2008 (ABNT, 2008) o modelo PDCA pode ser assim resumido:

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

**Do (fazer):** implantar os processos.

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

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

Ainda de acordo com a NBR ISO 9001:2008 (ABNT, 2008), o sistema de gestão da qualidade é um sistema de melhoria contínua, no qual as necessidades dos clientes são atendidas na produção. A melhoria contínua só é possível com a mobilização de recursos, com a responsabilidade da direção e com a medição, análise e melhoria do processo construtivo. O método foi originalmente proposto para realizar o controle estatístico do processo, mas foi aperfeiçoado para ser aplicado em processo de gestão visando garantir sua efetividade, inclusive na identificação dos erros e na investigação das causas e na sua eliminação. Pode-se observar que é um instrumento importante a gestão dos processos e implantação de melhorias, sendo primordial que os funcionários saibam utilizá-la. O ciclo PDCA aborda os princípios da administração constituindo-se de uma forma simples e de fácil entendimento, possibilitando seu uso

pelas organizações. Os processos precisam ser realizados conforme os padrões e devem ser controlados, possibilitando a verificação dos resultados e a sua conformidade aos padrões definidos. Os processos possuem seus respectivos indicadores e padrões de controle de qualidade pré-estabelecidos pela política da empresa.

As ações corretivas são implantadas em caso de identificação de não-conformidade visando, inicialmente, consertar a falha e posteriormente identificar ao longo do processo as causas da não conformidade, e assim implantadas as ações necessárias para evitar as repetições. Conclui-se assim o ciclo PDCA, revisando as documentações e o padrão da qualidade, permitindo as alterações e revisões corretivas nos documentos. Com a aplicação ciclo PDCA promove-se uma otimização dos processos com o aumento da produtividade, redução de custos e elimina-se o desperdício por retrabalho.

O emprego do PDCA e o cumprimento de ações preventivas e corretivas promovem a melhoria contínua da empresa possibilitando a consolidação e fortalecimento do Sistema de Gestão da Qualidade. O ciclo propõe que a organização de melhorias se inicia com um planejamento detalhado com foco na definição da meta, resultando em uma ação eficaz de correção ou implantação e deve retornar novamente ao planejamento em um ciclo contínuo. Conforme o conceito de melhoria contínua, o processo sempre pode ser analisado novamente e uma nova ação de mudança poderá ser iniciado.

Pisco e Saraiva (2019) em seu trabalho de comparação entre a ISO 9001:2015 e a ISO 21001:2018 concluíram que um dos elementos comuns é o fato destas normas se preocuparem com as mesmas questões e se basearem no ciclo de PDCA para alcançar uma melhoria contínua.

A utilização do Ciclo PDCA não se limita a alta gerência e diretoria, mas também se aproxima mais da equipe operacional com o foco de alinhar e somar os empenhos de melhoria contínua. As organizações possuem resultados e objetivos que planejam manter e outros que planejam melhorar, sendo possível a aplicação do método PDCA nestes dois casos. Na opinião de Falconi (2009), qualquer resultado que se melhora deve, imediatamente, ser estabilizado nas operações do dia a dia por meio da padronização e do treinamento no trabalho. O PDCA utilizado para manter é conhecido como SDCA, onde o S (*Standardize*) que significa uniformizar e substitui o P (*Plan*)

Ao fim da implantação de um Sistema de Gestão da Gerenciamento da Organização Educacional que cumpra as exigências básicas necessárias de uma norma,

a empresa pode solicitar uma certificação. Essa certificação resume-se em contratar um órgão certificador independente credenciado pelo INMETRO (Instituto de Normalização, Metrologia e Qualidade Industrial) e através das auditorias realizadas no sistema de gestão da organização, certifica-se se esta cumpre os itens da norma e estes estão implantados de acordo com os requisitos básicos. No Brasil há diversas empresas certificadoras empreendendo no mercado, sendo grande parte de origem estrangeira.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No desenvolvimento deste artigo discutiu-se o sistema de gerenciamento de organização educacional recentemente publicado da ISO, denominado ISO 21001: 2018. A discussão gira em torno da comparação entre este SGOE e o SGQ ISO 9001: 2015 mais popular e de ampla utilização. A justificativa para a necessidade de um padrão específico para organizações educacionais também foi discutida e fundamentada na revisão da literatura.

Através de uma comparação direta entre os dois padrões, foi obtida a seguinte conclusão. Primeiro, os dois padrões usam a mesma estrutura chamada Estrutura de Alto Nível, que compreende as mesmas cláusulas de 1 a 10. Isso permite a comparação direta entre os dois. Em segundo lugar, sendo distintamente adaptado para a educação, vários termos usados na ISO 21001 são muito específicos, principalmente a adoção das palavras "aluno" (incluindo "outros beneficiários") para "cliente" e "currículo" e "cursos" e seus atributos associados, como resultados de aprendizagem, avaliação, notas etc. para "produtos".

A norma também reconhece que os clientes da educação, diferentemente dos clientes das empresas regulares, estão ativamente envolvidos no processo, exigindo que seja estabelecida uma comunicação mais intensa entre a instituição como prestadora de serviços e seus alunos. Em terceiro lugar, o escopo da ISO 21001 é mais amplo e profundo do que o da ISO 9001, como pode ser visto nos subtítulos adicionais. Por fim, a educação para necessidades especiais é enfatizada, pois é mencionada frequentemente em todo o padrão.

A partir da conclusão acima, demonstra-se que as organizações educacionais podem adotar a ISO 21001 para seu sistema de gestão em vez da ISO 9001. A questão

permanece se a nova norma será preferida à ISO 9001, mais amplamente aceita, em vista do benefício mercadológico. Até o momento, nenhum estudo de caso foi encontrado sobre a implementação da ISO 21001 no Brasil, o que em certa medida também limita este estudo.

Em síntese, com o advento de tais estudos de caso no futuro e depois que o novo padrão atingir seu estágio de maturidade, esse poderá ser um caminho de pesquisa viável, considerando principalmente as dimensões da qualidade envolvidas no processo de gestão e da avaliação da organização escolar, pela sua importância social e política, diante das inúmeras questões contemporâneas que desafiam os gestores.

## REFERÊNCIAS DO ARTIGO 2

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 15419 Sistema de gestão da qualidade** – diretrizes para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2000 nas organizações educacionais. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR/ISO 9001:2008 Sistema de gestão da qualidade: Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR/ISO 9001:2015 Sistema de gestão da qualidade: Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. **Reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: MARE, Cadernos MARE, n. 1, 1997. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf> >. Acesso em: 25 mar 2020.

CÁRIA, N. P., OLIVEIRA, S. M. da S. S. O. e CUNHA, N. de B. (Orgs.). **Gestão educacional e avaliação: perspectivas e desafios contemporâneos**. Campinas: Pontes, 2015.

CUNHA, L.A. **Desenvolvimento desigual e combinado no ensino superior: Estado e mercado**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 25, n. 88, p. 795-817, out. 2004.

DEPEXE, M. D.; PALADINI, E. P. (2008), **Benefícios da implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras**, Revista Gestão Industrial, Vol. 4, No. 2, pp. 145-161.

FALCONI, Vicente, O Verdadeiro Poder, Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.



ISO 21001: 2018. **Educational organizations** -- management systems for educational organizations -- requirements with guidance for use.

LIMA, Licínio Carlos. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2011.

LIMA, Licínio Carlos. **Educação ao Longo da Vida: entre a mão direita e esquerda de Miró**. São Paulo: Cortez, 2007.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000: versão 2000: manual de implementação: o passo a passo para solucionar o quebra cabeça da gestão**. 8. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PISCO, Marisa; SARAIVA, Margarida. **Referenciais de Qualidade para a Educação e Formação Profissional - Comparação Teórica**. Livro de Atas do X Encontro de Investigadores da Qualidade– Qualidade, Investigação e Desenvolvimento, António Ramos Pires, Margarida Saraiva, Álvaro Rosa, Rodrigo Teixeira Lourenço e Helena Gonçalves (Org.), RIQUAL - Rede de Investigadores da Qualidade, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal (Portugal), 7 de junho de 2019, pp. 105-116. ISSN: 2183-1408. Disponível em: < <<http://hdl.handle.net/10174/26603> > > acesso em 08 jul. 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

TOHET, Moch; CAHYONO, Dimas Eko. **Quality Improvement of Higher Education of Pesantren Throught ISO 21001: 2018**. Jurnal Didaktika Religia , [SI], v. 7, n. 1, p. 166-185, junho de 2019. ISSN 2549-631X. Disponível em: < <https://www.jurnal.iainkediri.ac.id/index.php/didaktika/article/view/2203> >. Acesso em: 08 de jul. de 2020. doi: <https://doi.org/10.30762/didaktika.v7i1.2203> .

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho buscou-se, a partir de uma pesquisa bibliográfica, evidenciar os benefícios do uso da ferramenta de qualidade ciclo PDCA na gestão educacional e através de um comparativo entre as normas de gestão de qualidade na educação possibilitar a IES escolher um sistema de gestão da educação focado em qualidade que melhor atenda suas políticas. Ao apresentar a ferramenta da qualidade, o ciclo PDCA, foi demonstrando o seu uso e benefícios juntamente com a constante busca da melhoria contínua dos processos educacionais associados aos instrumentos legais do MEC e normas vigentes com ajuda de uma análise bibliográfica e documental identificou-se as normas existentes da ABNT e ISO que abordam o tema gestão educacional. Especificamente contatou-se também a utilização e o benefício da gestão da qualidade da educação no ensino superior a partir da bibliografia existente passando, necessariamente, pelos instrumentos legais do MEC. Além de analisar normas relacionadas a gestão da qualidade NBR15419, ISO9001 e ISO21001, com foco em gestão na educação superior.

A busca por melhoria da qualidade da educação exige medidas não só no campo do ingresso e da permanência, mas requer ações que possam reverter a situação de baixa qualidade da aprendizagem na educação, o que pressupõe, por um lado, identificar os condicionantes da política de gestão e, por outro, refletir sobre a construção de estratégias de mudança do quadro atual. O conceito de qualidade, nessa perspectiva, não pode ser reduzido a rendimento escolar, nem tomado como referência para o estabelecimento de mero *ranking* entre as instituições de ensino. Assim, uma educação com qualidade é caracterizada por um conjunto de fatores intra e extra-escolares que se referem ao seu contexto social, cultural e econômico, às condições de vida dos alunos e de suas famílias e à própria escola – professores, diretores, projeto pedagógico, instalações, recursos, estrutura organizacional, ambiente escolar e relações intersubjetivas no cotidiano escolar.

Na estrutura do ensino superior particular como um todo, mudanças foram percebidas, especialmente aquelas que dizem respeito à melhoria da qualidade e da produtividade do sistema. Nesse contexto, além do grau de exigências do Poder Público, houve e há também outras por parte da sociedade. Como resultante direta de tais

exigências, bem como do incremento da competição no setor de ensino superior, verifica-se que há uma crescente cobrança por resultados, qualidade e flexibilidade.

Desta forma, constata-se a utilização de métodos e ferramentas de gestão que são cada vez mais presentes nas instituições de ensino. Assim, o ensino superior particular, por atender a diversos tipos de exigências no âmbito de sua atuação social, acaba por constituir-se em um sistema burocrático, com alto grau de complexidade, tanto na parte administrativa, quanto na pedagógica.

Os padrões ISO são sistemas para avaliar a capacidade das organizações de projetar, produzir e entregar consistentemente produtos e serviços de qualidade. Fornece confiança aos clientes de que os requisitos de qualidade são atendidos. Em outras palavras, consiste em métodos e atividades usados para garantir que o cliente com a qualidade dos produtos e serviços fornecidos atenda às especificações prometidas pelo fornecedor. Logo, a decisão de implementar um sistema de gestão da qualidade deve fazer parte do planejamento estratégico da gerência universitária. Convém que a organização educacional estabeleça métodos de avaliações e medições, como por exemplo, monitorar, estabelecer e documentar os indicadores de satisfação dos clientes. É, muito provavelmente, uma decisão estratégica para a melhoria dos processos. As normas ABNT/ISO buscam a geração de eficiência e produtividade não só em atividades específicas industriais, mas também em Instituições de Ensino, com adaptações que o novo contexto exige.

Contudo, para a aplicação das normas ABNT/ISO em instituições de ensino, verifica-se a necessidade de mudanças, afastando aos poucos os antigos hábitos e podendo criar resistências. Compreender que a organização educativa é uma empresa e o aluno é um cliente se torna um dos fatores mais complexos para a aceitação da aplicação da norma. Pois, a norma sozinha não garante qualidade; ela padroniza procedimentos e promove a organização dentro da Instituição. Portanto, é necessário o comprometimento das pessoas para que a norma se torne eficaz.

Pode-se observar que as normas fazem o uso da Estrutura de Alto Nível, que é uma forma normalizada de elaborar as futuras normas de sistemas de gestão ISO. Essa normalização visa promover a compatibilidade entre as várias normas de sistemas de gestão para facilitar sua integração e implementação, juntamente com o fato de adotarem o uso do ciclo PDCA adaptado, tornando esse aplicável aos mais diversos tipos de organizações, inclusive em organizações escolares, e fornece estrutura para a aplicação de métodos de melhoria alicerçados pela teoria do conhecimento gerencial.

Torna-se, portanto uma excelente ferramenta a ser utilizada pelos gestores para uma gestão escolar eficiente. Isso se deve pelo fato de que seu principal enfoque consiste em auxiliar na concretização dos objetivos das instituições, guiando o gestor escolar e seus pares na propositura de planos e projetos que se adaptem a realidade das instituições de ensino e promovem a melhoria contínua dos mais variados processos em uma Instituição escolar.

Ao insistir na identificação e solução de erros pela permanente qualificação e aperfeiçoamento de sujeitos, recursos, sistemas e processos, demonstra ser uma ferramenta de auxílio na busca do melhor desempenho institucional, tendo o potencial de propor melhores resultados e fortalecer a cultura de construção e reconstrução de saberes, ações e métodos em uma sociedade em que as mudanças são constantes.

No comparativo das normas, demonstra-se que as organizações educacionais podem adotar a ISO 21001 para seu sistema de gestão em vez da ISO 9001. A questão permanece se a nova norma será preferida à ISO 9001, mais amplamente aceita, em vista do benefício mercadológico. Até o momento, nenhum estudo de caso foi encontrado sobre a implementação da ISO 21001 no Brasil, o que em certa medida também limita este estudo, por ser inédito.

## REFERÊNCIAS DA DISSERTAÇÃO

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 15419 Sistema de gestão da qualidade** – diretrizes para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2000 nas organizações educacionais. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR/ISO 9000:2015 Sistema de gestão da qualidade: Fundamentos e Vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR/ISO 9001:2008 Sistema de gestão da qualidade: Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR/ISO 9001:2015 Sistema de gestão da qualidade: Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

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.

AFONSO, Almerindo. Janela. **Avaliação educacional: regulação e emancipação**. São Paulo: Cortez, 2000.

AFONSO, Almerindo Janela. **Mudanças no Estado-avaliador: comparativismo internacional e teoria da modernização revisitada**. Revista Brasileira de Educação, v.18, n.53, p. 267-284, abr/jun. 2013.

ALMEIDA, Luana Costa. **Autoavaliação do mestrado em educação da Univás: caminho, achados e possibilidade**. Argumentos Pró-Educação, Pouso Alegre, v. 1, nº 3, p. 500–515, set. -dez., 2016. Disponível em: <http://ojs.univas.edu.br/index.php/argumentosproeducacao/article/view/151/124> Acesso em 08 ago. 2020.

AMARAL, Mirian Maia. VERGARA Sylvia Constant. **Reflexões sobre o conceito “aluno-cliente” de instituições de ensino superior brasileiras**. Rio de Janeiro. XXXIV-Encontro Anpad, 2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/epq188.pdf>. Acesso em 10 out. 2020.

ANDRADE, Nelson Lambert de. **Resenha: para além do pedagógico**. Argumentos Pró-Educação, Pouso Alegre, v. 2, nº 4, p. 182 – 186, jan. - abr., 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/Nelson/Downloads/128-Texto%20do%20artigo-848-1-10-20170428.pdf> Acesso em 08 ago. 2020.

ANDRADE, Nelson Lambert de. PENA Neide. **Autoavaliação e a Comissão Própria de Avaliação (CPA) na educação superior, In: PENA, Neide (Org). Avaliação e gestão da qualidade da educação superior**. Curitiba: CRV, 2019.  
ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofia da educação**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1989.

- ASIF, M. et al. **Why quality management programs fail: a strategic and operations management perspective.** International Journal of Quality & Reliability Management, v. 26, n. 8, p. 778-794, 2009. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710910984165> Acesso em: 01 ago. 2020.
- BARROSO, João. **O estudo da autonomia da escola:** da autonomia decretada à autonomia construída. O estudo da Escola. Ed. Porto, 1996.
- CANÁRIO, Rui. **O que é a Escola?** Um “olhar” sociológico. Porto – Portugal: Porto, 2005.
- CÁRIA, Neide Pena **Para além do pedagógico:** mudanças na gestão da educação com a participação do setor privado. Campinas: Pontes, 2016.
- CORBETT, C. J.; MONTES-SANCHO, M. J.; KIRSCH, D. A. **The financial impact of ISO 9000 certification in the United States:** an empirical analysis. Management Science, v. 51, n. 7, p. 1046-1059, 2005. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1040.0358> Acesso em: 28 jun. 2020.
- DEMING, Willian Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUSMÃO, Joana Borges Buarque de. **Qualidade da educação no Brasil: consenso e diversidade de significados.** 2010. 180 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- ISO 21001: 2018. **Educational organizations** -- management systems for educational organizations -- requirements with guidance for use. ISO, 2018. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:en>. Acesso em: 01 abr. 2020.
- LIMA, Licínio .Carlos. **A escola como organização educativa:** uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2001.
- \_\_\_\_\_. **A escola como organização educativa:** uma abordagem sociológica. São Paulo: Cortez, 2011.
- MANACORDA, Mario Alighiero. **História da educação:** da antiguidade aos nossos dias. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- NÓVOA, António. **Para uma análise das instituições escolares.** In: NÓVOA, António (coord.) As organizações escolares em análise. Lisboa: Dom Quixote, 1992. (p.13-42).
- OLIVEIRA, Romualdo Portella de. **A questão da qualidade da educação.** Revista Brasileira de Administração da Educação. Brasília, v. 12, n. 1, p. 61-70, jan./jun. 1996. SBIJ - NÚMERO 36. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/issue/viewIssue/3207/436> Acesso em: 05 ago. 2020.

PERDIGÃO, Maria Luisa Banco Vilaça. **Gestão da Qualidade nas Organizações Sociais** - Impactos da Implementação da Norma ISO 9001. 2016. 176 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa, 2016. Disponível em: <http://recil.ulusofona.pt/bitstream/handle/10437/7339/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20%20%26%20Apendices.pdf?sequence=1> Acesso em: 05 ago. 2020.

REIS, Marcelo da Silva; PENA, Neide. **Metodologias ativas como mediação pedagógica no ensino superior**. Argumentos Pró-Educação, Pouso Alegre, v. 5, p. 1-30, 2020 , disponível em <http://ojs.univas.edu.br/index.php/argumentosproeducacao/article/view/557/413> Acesso em 29 jul.2020.

SAVIANI, Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 3. ed. rev. Campinas/SP: Autores Associados, 2010.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSON, R. Operations management. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias**. In: Novas tecnologias, trabalho e educação. Petrópolis /RJ: Vozes, 1994.

TARAWNEH, Mohammad. **ISO 9000: Benefits and Difficulties: An Applied Study on Jordanian Industrial Companies**. Dirasat: Management Science, v. 27, n. 2, 2000.