

Haroldo Macedo Fontoura

**GESTÃO DA QUALIDADE EM ESCOLAS DA REDE PRIVADA:** uma comparação entre escolas com e sem sistema de qualidade baseado nas normas ISO 9001/2008

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS



Haroldo Macedo Fontoura

**GESTÃO DA QUALIDADE EM ESCOLAS DA  
REDE PRIVADA:** uma comparação entre escolas  
com e sem sistema de qualidade baseado nas  
normas ISO 9001/2008

Projeto submetido como requisito parcial para  
obtenção do grau de  
**MESTRE**

Orientação  
Prof. Doutora Maria Inês Silva Teixeira Cardoso

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM  
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS



## **AGRADECIMENTOS E DEDICATÓRIAS**

A Deus, que constantemente tem me ajudado, abençoando o meu caminho e me dando força para vencer.

À Prof. Doutora Inês Cardoso, minha orientadora, por sua amizade, dedicação, compreensão, paciência e por ter me apoiado durante a realização deste trabalho.

A Professora Me. Andressa Leoni pelas sugestões e lições recebidas nas disciplinas cursadas no Ilusis.

Aos Professores amigos pelo incentivo e companheirismo demonstrados, essenciais para o término deste trabalho.

Ao Politécnico do Porto pela oportunidade especialmente aos professores da minha Banca do Júri.

A minha Mãe e ao meu pai (in memoriam) e meus familiares, Irmãos, sobrinhos, cunhados que sempre me ajudaram e apoiaram.

À minha Esposa que sempre me apoiou e me ajudou nessa e outras caminhadas e aos meus filhos que sempre acreditaram em mim.

Aos meus amigos e amigas especiais, que estão sempre ao meu lado, me ajudando a atingir os meus objetivos.



## RESUMO

O objetivo principal desta investigação é comparar a gestão de escolas da rede privada que implementaram um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) baseado nas normas *International Organization for Standard (ISO) 9001:2008*, com escolas que não o fizeram, em ambos os casos situadas em São Luís do Maranhão. A metodologia adotada é de natureza quantitativa e descritiva e, quanto aos meios utilizados, caracteriza-se por uma pesquisa de campo. Os dados foram recolhidos em quatro escolas do setor privado, duas das quais com certificação de qualidade. O instrumento utilizado para a recolha de dados foi um *Check-list* de auditoria aplicado nas instituições educativas, e os resultados foram analisados através de estatísticas geradas a partir de formulários onde constam os seguintes itens: organização, gestão e planeamento, crescimento e desenvolvimento, estabelecimento de normas, melhoria contínua e ampliação da visão estratégica, os quais permitiram a mensuração dos indicadores que poderão levar à melhoria da qualidade educativa. As principais conclusões remetem para a melhoria da qualidade das organizações que implementaram o SGQ, evidenciada através do grau de satisfação dos clientes, quer se considerem as lideranças, os professores, os funcionários ou os seus principais beneficiários - os alunos. A capacidade demonstrada pelas equipas de gestão em conseguirem o comprometimento dos profissionais na operacionalização do SGQ, resultou na consecução dos objetivos e metas institucionais, o que leva a crer que a adoção desse sistema de melhoria da qualidade, por um número cada vez maior de escolas, poderá traduzir-se em benefícios significativos para a educação no Brasil.

**PALAVRAS-CHAVES:** GESTÃO ESCOLAR; QUALIDADE DA GESTÃO; CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2008; ESCOLAS PRIVADAS.



## **ABSTRACT**

This paper aims at comparing the school management of the private chain which implemented a Quality Management System (SGQ) based on the norms of International Organization for Standard (ISO) 9001:2008, for schools which didn't do so, in both cases situated in São Luís of Maranhão. The adopted methodology comes out from a quantitative and descriptive nature and, as to the used ways, characterizes itself as a field research. The data were recalled from schools of the private sector, two of which under quality certificate. The used tool used to the data recall was a check-list of hearing applied in the education institutions, and the results were analysed through statistics generated from forms where the following items be reported: organization, management and planning, growth and development set up of norm, continuous increase and strategical vision enlargement of the indicators which can make opportune the increase of the educative quality. The main conclusions point out to the increase of the quality of the organizations which implement the SGQ, highlighted through the grade of clients' pleasing, both the leaderships, the teachers, the employees and their main beneficiaries – the students. The capacity demonstrated by the teams of management get the compromising of the professionals in the operationalization of the SGQ resulted in the attainment of the goals and institutional ones, what makes possible to believe that the adaption of the increase system of quality by a greater number of schools can be translated into meaningful benefits for the education in Brazil.

**KEYWORDS:** SCHOOL MANAGEMENT; QUALITY OF THE MANAGEMENT; ISO 9001:2008 LICENCE; PRIVATE SCHOOLS



## ÍNDICE

LISTA DE QUADROS E TABELAS .....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiii
INTRODUÇÃO .....	1
1. CAPITULO I – Enquadramento Teórico .....	5
1.1. Histórico da Gestão da Qualidade.....	5
1.2. Gestão da Qualidade .....	13
1.3. Evolução da Qualidade .....	19
1.4. Benefícios advindos com a certificação.....	23
1.5. Serviços .....	24
1.5.1. Definição de Serviços.....	28
1.5.2. Características dos Serviços .....	29
1.5.3. Qualidade dos Serviços .....	32
1.5.4. Sistemas de Gestão de Qualidade no setor dos Serviços .....	42
1.5.5. Implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade no setor dos Serviços.....	48
1.6. A qualidade na educação .....	54
1.6.1. A qualidade da educação e a gestão da qualidade .....	57
2. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO .....	71
2.1. Problema e Objetivos .....	71
2.1.1. Problema e sua justificação .....	71

2.1.2. Objetivos .....	72
2.2. Metodologia .....	73
2.2.1. Caracterização das escolas .....	73
2.2.2. Tipo de pesquisa .....	73
2.2.3. Aplicação do <i>Check-list</i> .....	75
3. CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	79
4. CONCLUSÕES .....	105
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	109
ANEXOS .....	119
Anexo A Check-list de avaliação das Escolas .....	119
Anexo B Folha de justificativa da pontuação das Escolas .....	121

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Elementos básicos da qualidade (Garvin, 1992).....	10
Quadro 2 - Passos para implantação de um SGQ (Revista Bannas Qualidade – Edição fevereiro 2010) .....	12
Quadro 3 - Definições de qualidade relacionadas às disciplinas fundamentais (Forker, 1996).....	17
Quadro 4 - Estágios evolutivos da qualidade (Garvin, 1992).....	21
Quadro 5 - Comparação das características das sociedades (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000) .....	25
Quadro 6 - Diferença entre produtos e serviços (Valls & Vergueiro, 1998; Gupta & Chen, 1995; MacDonald, 1994). .....	30
Quadro 7 - Implantação de sistemas de gestão da qualidade normalizados no setor de serviços (Campos, 2008). .....	52
Quadro 8 - Critério de pontuação dos fatores por requisito (Manual do PROCEM, 2014).....	77
Tabela 1 - Critério de avaliação para o requisito de liderança .....	81
Tabela 2 - Critério de avaliação para o requisito estratégia e planos .....	84
Tabela 3 - Critério de avaliação para o requisito clientes.....	89
Tabela 4 - Critério de avaliação do requisito pessoas .....	92
Tabela 5 - Critério de avaliação do requisito processo.....	96
Tabela 6 - Critério de avaliação do requisito resultados. ....	100
Tabela 7 - Comparação entre requisitos das escolas com e sem certificação. ....	102



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre perspectivas da qualidade, dimensões e ciclos de produção (Zhang, 2001).....	19
Figura 2 - Evolução da Qualidade (Garvin, 1992).....	20
Figura 3 - Quatroníveis em evolução da gestão da qualidade (Wiele, Dale, & Williams, 1997).....	22
Figura 4 - Mudança de paradigma de foco em bens para foco em serviços (Gummesson, 1994).....	26
Figura 5 - Triângulo de Serviços (Albrecht, 1994). ....	43
Figura 6 - Visão holística das organizações (Longo e Vergueiro, 2003).....	44



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparação entre as escolas certificadas e não certificadas sobre Liderança.....	82
Gráfico 2 - Distribuição das médias das escolas certificadas e não certificadas sobre o requisito de Liderança .....	83
Gráfico 3 - Comparação entre as escolas certificadas e não certificadas sobre a utilização de estratégias e planos.....	85
Gráfico 4 - Distribuição das médias das escolas certificadas e não certificadas sobre o requisito de Estratégias e Planos.....	87
Gráfico 5 - Comparação entre as escolas certificadas e não certificadas sobre clientes.....	90
Gráfico 6 - Distribuição das médias das escolas certificadas e não certificadas sobre o requisito de Clientes .....	91
Gráfico 7 - Comparação entre as escolas certificadas e não certificadas sobre pessoas .....	93
Gráfico 8 - Distribuição das médias das escolas certificadas e não certificadas sobre o requisito de Pessoas .....	95
Gráfico 9 - Comparação entre as escolas certificadas e não certificadas sobre processo.....	97
Gráfico 10 - Distribuição das médias das escolas certificadas e não certificadas sobre o requisito de Processo .....	99
Gráfico 11 - Comparação entre as escolas certificadas e não certificadas sobre resultados. ....	100
Gráfico 12 - Distribuição das médias das escolas certificadas e não certificadas sobre o requisito de Resultados. ....	101
Gráfico 13 - Comparação entre requisitos das escolas com e sem certificação. ....	102

Gráfico 14 - Distribuição por requisito das pontuações médias obtidas pela  
escolas certificadas e não certificadas..... 103

## INTRODUÇÃO

A importância social das escolas é notável, sendo reconhecida em todo o mundo independentemente da cultura que lhe está subjacente (Cher, 2000). Estudos realizados concluíram que o desenvolvimento dos povos teve início no interior de comunidades, que cresceram por intermédio dos primeiros educadores. Estes viajavam pelos diversos países acompanhados de seus discípulos, cujas atividades acabaram por se transformar naquilo que hoje se define como escolas, principais pontos de apoio para todos aqueles que procuravam ensinamentos sobre os acontecimentos que sucediam em todo o mundo. As escolas foram evoluindo, tal como as sociedades, chegando-se a uma consciência organizacional em que a noção de qualidade, bem como os esforços desenvolvidos para a alcançar, poderão fazer toda a diferença na missão nas próprias instituições. A este propósito, Campos (2008) refere o seguinte:

A qualidade deve ser um modelo cuja formatação obedeça a cultura da escola, respeitando os pontos em que a mesma já tem eficácia, para que desta forma não haja muitas mudanças conceituais na operacionalização dos processos que já se encontram num alto padrão de desempenho (Campos, 2008, p. 65).

Conforme refere Paladini (2008, p. 86), “a definição da Gestão da Qualidade é múltipla” e, com o ímpeto da globalização, há necessidade de uma definição e de uma consequente estrutura de qualidade que possa ultrapassar fronteiras e ser aceite universalmente, uma vez que:

A Qualidade não é um conjunto de ideias, conceitos e recursos teóricos, sem nenhum compromisso com a prática. Na verdade, ao enfatizar resultados que a adoção dos Programas de Qualidade obtém nas organizações como um todo observa-se a atenção e o zelo dedicados ao processo de implantação dos conceitos e estratégias que compõem tais programas. E justificam-se os esforços para estruturação de meios perfeitamente adequados à organização para tal fim (Paladini, 2008, p. 1).

A maior competitividade das organizações exige a adequação a estilos de liderança que favorecem a motivação dos profissionais na procura da produtividade e da qualidade dos seus serviços. Para Caravantes e seus colaboradores (2007), hoje, as organizações preocupam-se com os clientes desde o seu primeiro contato com a empresa, passando pela realização dos negócios, e porque não dizer, até o pós-atendimento ou prestação do serviço. Ainda assim, existe uma preocupação por parte do fornecedor em conhecer o nível de satisfação do usuário, fator esse reconhecido como 'excelência no atendimento'. Diz-se que um cliente satisfeito ou bem atendido, não só volta a usar esses serviços, como também os aconselha a outras pessoas.

O crescimento e desenvolvimento das organizações, sejam públicas ou privadas, devem estar a serviço do progresso social. A instituição não deve ser um fim em si mesmo, mas deve configurar-se um agente promotor do bem-estar e melhoria de vida dos cidadãos e da sociedade como um todo. Daí a necessidade de buscar permanente a Qualidade nos seus processos produtivos, bem como, na prestação dos serviços, hoje condição basilar para manutenção da sobrevivência e desenvolvimento organizacional (Bacelar, 2003, p.67).

No caso concreto da cidade de São Luís do Maranhão (São Luís-Ma), a maioria das escolas, entendidas como prestadoras de serviços em educação, são escolas particulares, que convivem com as necessidades e economia da cidade. De acordo com Freire (1986), as escolas possuem características bem peculiares, geralmente são criadas dentro de um modelo educacional já estabelecido em todo país, salvo alguns exemplos pontuais de algumas escolas que saem do modelo tradicional criando modelos alternativos. Diante desta realidade, e atendendo a que a melhoria do desempenho escolar poderá ir muito além da área administrativa, devendo até estender-se às componentes pedagógica e de integração na comunidade, por que não optar pela implementação do modelo baseado nas normas ISO 9001/2008, encarando-a como uma oportunidade?

Sabe-se que a maioria das escolas se mantém sob uma gestão tradicional, numa visão que parece não compreender o tempo atual, o perfil dos novos

alunos e os benefícios proporcionados pelas tecnologias aplicadas no âmbito da educação. Partindo deste princípio, o tema “Gestão da Qualidade em escolas da rede privada” foi escolhido com a intenção de verificar se o processo de implementação de um sistema de qualidade em escolas privadas da cidade de São Luís-Ma fará a diferença para as instituições que o aplicam, ou, se mesmo as escolas que decidiram não adotar o referido sistema conseguem chegar a níveis idênticos de eficiência e de eficácia.

Este estudo tem como principal finalidade fazer uma comparação entre escolas que implementaram um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) baseado nas normas ISO 9001/2008 e escolas que não o fizeram. A procura de peculiaridades condizentes com o contexto onde as escolas estão inseridas será uma preocupação constante. Dessa forma, no decorrer da dissertação serão apresentados alguns pontos comuns às quatro escolas onde decorrerá a investigação, a fim de esclarecer o leitor acerca do ambiente em que se irá fazer a recolha de dados e quais as características dos modelos de organização adotados pelas escolas envolvidas.

Com esta pesquisa espera-se conseguir comprovar os ganhos reais das escolas que implementaram um SGQ, procurando órgãos especializados e credenciados pelo Inmetro<sup>1</sup> para que, a partir de auditorias, comprovem e garantam a qualidade das instituições e dos seus processos educacionais.

No processo de implementação de um SGQ é necessário que os responsáveis pela organização encontrem uma razão para o fazer, o que requer uma forte componente motivacional. Não há dúvida de que gestores e colaboradores motivados são aqueles que, ao exercerem as suas funções, são capazes de

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Metrologia, órgão ligado à ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e responsável pelo controlo e fiscalização das normas nacionais e internacionais em vigor no Brasil.

estimular e explorar as potencialidades das suas organizações, bem como de lhes proporcionar o tão desejado reconhecimento.

Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional positivo, propício ao desenvolvimento de boas relações, que sejam promotoras de formas de comunicação eficazes, da qualidade dos serviços prestados e do aumento da produtividade. Destaca-se ainda a importância das competências pessoais e sociais por parte de quem gere as organizações, principalmente aquelas que lhes permitem ser capazes de detetar talentos, estimular a capacidade de autonomia e promover a criatividade.

## 1. **CAPITULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### 1.1. HISTÓRICO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Em meados da década de 20 do século passado teve lugar a primeira onda de Controlo Estatístico de Processo (CEP), através da Bell System e da Western Electric, e sua unidade industrial. Em conjunto, criaram um departamento de engenharia de inspeção para lidar com os problemas criados pelos defeitos dos seus produtos e pela falta de coordenação entre os seus departamentos. George Edwards e Walter Shewhart foram os responsáveis por esse processo.

O período em que esse processo decorreu foi encarado como o período da garantia da qualidade, garantia essa que passou a ser vista como parte das responsabilidades da gerência. Em 1924, o matemático Walter Shewhart desenvolveu os gráficos de controlo e, alguns anos depois, Dodge e Roming produziram as tabelas para inspeção por amostragem, caracterizando o início do controlo estatístico da qualidade. Em 1931, Shewhart escreveu um livro sobre a temática, desencadeando uma maior difusão da utilização de gráficos e, em 1946, foi criada a *American Society for Quality Control* (ASQC), situação que propiciou a génese de um método de controlo económico da qualidade em ambientes de produção em massa.

A utilização de alguns métodos estatísticos para controlar a qualidade na produção de bens relacionados com a telefonia teve início na *Bell System*, com profissionais oriundos da *Bell Telephone*. Por sua vez, Shewhart criou e desenvolveu o ciclo “*Plan, Do, Check and Action*” (PDCA), difundido por Deming anos depois. Embora o principal interesse de Shewhart fosse a metodologia estatística, ele estava muito consciente no que diz respeito aos princípios do gerenciamento e ao conhecimento proveniente das ciências que se dedicam ao estudo do comportamento humano, sendo o primeiro a discutir aspetos da qualidade relacionados não apenas com a vertente objetiva, mas também, e

sobretudo, com a subjetividade da qualidade dos serviços prestados pelos sujeitos.

No sentido de melhor compreender os meios de produção e de analisar o comportamento dos operários, decorreram, entre 1927 e 1932, experiências nas instalações da *Westerm Electric* (em Hawthorne, Chicago) com o objetivo de apontar caminhos para uma nova abordagem que motivasse as pessoas no seu local de trabalho. O principal propósito dessas experiências era associar o comportamento dos trabalhadores à sua produtividade.

Nessa altura, foi realizada uma investigação, coordenada por Elton Mayo, para determinar o efeito da variação da intensidade da iluminação na produção dos trabalhadores fabris. Verificou-se que a produtividade dos trabalhadores colocados à parte da equipe de produção e devidamente monitorizados aumentava sempre, independentemente do nível de intensidade da luz. Outros estudos foram realizados, sempre com o mesmo objetivo, até que se chegou à conclusão de que maior liberdade, menor supervisão e a criação de oportunidades para que os trabalhadores atuassem em função dos próprios ritmos individuais, sem a repressão de um chefe de equipa, faziam aumentar a produção (Chiavenato, 2013).

Os trabalhadores sabiam as razões pelas quais conseguiam produzir mais na sala de testes, mas ficou o sentimento de que a melhoria da produção estava de alguma maneira relacionada com as condições de trabalho, visivelmente mais agradáveis e mais livres. Essa experiência estendeu-se também ao estudo da fadiga, dos acidentes no trabalho, na rotatividade do pessoal (*turnover*) e do efeito das condições físicas de trabalho na produtividade dos trabalhadores.

Os efeitos da II Guerra Mundial vieram acelerar todo o processo de utilização da tecnologia no incremento da qualidade e, nesse ambiente, os conceitos básicos de controlo da qualidade expandiram-se rapidamente: profissionais de garantia da qualidade desenvolveram técnicas de análise de falhas com o intuito de resolver problemas emergentes e engenheiros dedicados à qualidade passaram a envolver-se nos estágios iniciais de projeção de produtos.

Ainda no período pós-guerra, a situação no Japão era de devastação total. Praticamente todo o parque fabril japonês tinha sido destruído e a população não possuía condições de alimentação e de habitação adequadas. O plano Marshall, que na Europa se repercutiu numa ajuda económica em condições favoráveis, no Japão significou orientação técnica especializada a fim de se recuperar a grande desvantagem existente e implementar modernas técnicas de gestão, colocando-se uma enorme ênfase na qualidade.

Por volta de 1943, surge nos EUA uma técnica com o nome de *Total Quality Control* (TQC), desenvolvida por Deming, um economista, matemático e estatístico Americano. Ao mesmo tempo que nos EUA era fundada a *American Society for Quality* (ASQ), no Japão era criada a *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE), com o objetivo de desenvolver e disseminar métodos e práticas na área da qualidade. Uma das primeiras iniciativas da JUSE foi formar o Grupo de Pesquisa de Controlo da Qualidade, cujos principais membros foram Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa e Tetsuichi Asaka, que lideraram o controlo da qualidade japonesa, organizando os primeiros Círculos de Controlo da Qualidade (CCQ).

Em 1950, Edwards Deming, um estatístico que trabalhou na *Bell System*, foi ao Japão, a convite da JUSE, proferir palestras para líderes industriais, tendo em vista a preocupação em reconstruir o Japão, conquistar novos mercados e melhorar a reputação dos produtos japoneses. A contribuição de Deming foi tão expressiva para o processo de qualidade japonês que o prémio criado em 1951 tem o seu nome como forma de lhe render homenagem.

Em 1954, Joseph Juran visitou o Japão introduzindo uma nova era no controle da qualidade. Liderou a passagem de uma fase, na qual as atividades relativas à qualidade se baseavam nos aspetos tecnológicos das fábricas, para uma nova, na qual a preocupação com a qualidade passou a ser global e holística, abarcando todos os aspetos do gerenciamento e toda a organização.

Na segunda metade da década de 50, o TQC ganhou expressão incluindo no conceito de qualidade o trabalho prévio com a qualidade do projeto (e o desenvolvimento do produto), assim como os indicadores de desempenho. O

TQC requer que todos os gestores, colaboradores e demais intervenientes: do presidente aos operários e dos fornecedores aos clientes, sem esquecer a própria comunidade, participem das atividades de melhoria da qualidade.

Os japoneses criaram também o *Total Quality Management* (TQM), uma abordagem organizacional que considera a participação de todos os intervenientes, orientada para a satisfação do consumidor, dos membros da organização e da sociedade no seu todo.

A partir dos anos 70, a qualidade dos produtos japoneses, principalmente no que se refere aos automóveis e aos televisores, começou a superar a dos produtos norte-americanos. Os consumidores tornaram-se então mais exigentes no momento da compra, ou seja, mostraram-se mais preocupados com a relação qualidade/preço.

A partir do início da década de 80, começou a ficar evidente que as crescentes exigências do mercado, nos aspetos mercadológicos e de qualidade, aliadas a uma maior preocupação ecológica, geraram um novo conceito de qualidade, orientada também para qualidade de vida dos indivíduos. Os países e as organizações que perceberam esse avanço concetual conseguiram preparar-se mais cedo para essa nova realidade, usando melhor a inovação tecnológica disponibilizada nesse período, e colheram frutos através de uma maior participação nos mercados tradicionais e, principalmente, através da criação de novos mercados, fazendo com que a palavra 'qualidade' se tornasse hoje uma constante dentro das organizações.

A principal diferença entre a abordagem do início do século XX e a atual é que agora a qualidade está relacionada com as necessidades e os anseios dos clientes. Independentemente da dimensão da empresa, observam-se programas de qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores económicos. Não importa fazer o melhor produto com os melhores processos se o que se faz não for ao encontro das expectativas do consumidor, o expoente máximo de todos os processos organizacionais.

A similaridade funcional, e até mesmo de desempenho, dos produtos e bens de consumo é cada vez maior. Por isso, é preciso estar bastante sintonizado

com os colaboradores, pois a qualidade hoje está muito mais associada à percepção da excelência nos serviços. E quando se fala em serviços fala-se essencialmente de pessoas. O elemento humano e a qualidade do seu desempenho representam o grande diferencial contemporâneo. Assim, proporcionar o exercício de práticas adequadas pode ser sinónimo de êxito do empreendimento.

Com a globalização da economia e as facilidades proporcionadas pelas redes de comunicação e de informação, os concorrentes de uma qualquer empresa deixam de estar circunscritos ao seu raio de visão, podendo situar-se a quilómetros de distância com apenas um clique no teclado do computador. Esta facilidade permite-lhes alargar os seus horizontes e contribui para a melhoria exponencial da qualidade das organizações que gerem.

A propósito da definição de qualidade, constata-se na literatura especializada uma grande variedade de conceitos que lhe estão associados. Por exemplo, Garvin (1992) considera cinco abordagens principais que integram a definição de qualidade: a transcendente, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor.

No seguimento da conceção de Garvin (1992), Prahalad (2013) refere-se à abordagem transcendente como uma condição de excelência que subentende uma ótima qualidade por oposição à má qualidade. Ainda segundo o referido autor, qualidade significa atingir ou procurar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento. Qualidade não é uma ideia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas.

Outras definições podem ser enquadradas nas já supracitadas, a partir de outros aspetos preponderantes, mas, eventualmente, será possível perceber a existência de algum conflito entre elas. Uma ou outra definição aplica-se melhor dependendo da área considerada – *marketing*, vendas, produção, etc. O caminho mais seguro para se definir qualidade inclui certamente mais do que uma das referidas abordagens.

O conceito de qualidade pode ser desdobrado em elementos básicos, como os elencados a seguir, no quadro 1.

Quadro 1 - Elementos básicos da qualidade (Garvin, 1992)

<b>ELEMENTOS BÁSICOS</b>	<b>CONCEITO</b>
Desempenho	Refere-se às características operacionais básicas do produto.
Características	São as funções secundárias do produto, que suplementam seu funcionamento básico.
Confiabilidade	Reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto.
Conformidade	Refere-se ao grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com os padrões preestabelecidos.
Durabilidade	Refere-se à vida útil de um produto, considerando as suas dimensões económicas e técnicas.
Atendimento	Refere-se à rapidez, cortesia, facilidade de reparação ou substituição.
Estética	Refere-se ao julgamento pessoal e ao reflexo das preferências individuais.
Qualidade percebida	Refere-se à opinião subjetiva do usuário acerca do produto.

Deming e Juran foram os principais responsáveis pelo movimento da qualidade no Japão. Os japoneses consideram-nos os inspiradores do milagre industrial no seu país, iniciado na década de 50. Os norte-americanos só lhes deram o devido valor mais tarde, a partir dos anos 80.

No entanto, seria injusto associar o movimento a apenas estas duas pessoas, que inspiraram o desencadeamento do processo no Japão. Em terreno norte-americano, Philip Crosby contribuiu com a sua teoria do “zero defeito” e Armand Feigenbaum foi o grande impulsionador do conceito de “controlo da qualidade total”. Voltando ao território japonês, Kaoru Ishikawa e Genichi Taguchi são considerados dois nomes importantes: Ishikawa foi responsável pela adaptação da cultura japonesa aos ensinamentos de Deming e Juran, foi também o grande inspirador dos CCQ e criou as sete ferramentas para o

controle estatístico da qualidade; Taguchi deu um forte impulso à promoção do *design* industrial, que marcou a segunda onda do movimento da qualidade no Japão, após uma primeira fase assente no controle estatístico.

A preocupação com a qualidade de bens e serviços reveste-se de extrema importância na atualidade. Os clientes, na sua maioria, verificam a qualidade dos produtos e serviços que recebem, o que caracteriza a chamada 'era da inspeção'. Esta, estando voltada para o produto final ou para o serviço prestado, não está preocupada com a qualidade tendo em conta o processo, mas sim com os possíveis defeitos que o produto ou serviço possam ter, o que varia com a profundidade da inspeção realizada.

O controle estatístico surgiu para suprir a necessidade de manutenção da qualidade do produto ou serviço, o que gerou as técnicas de amostragem, bem como o aparecimento do setor do controle da qualidade. Os SGQ foram concebidos e sistematizados, melhorados e implementados a partir dos modelos americano e japonês, chegando ao Brasil no final na década de 80.

Já na década de 90, o Brasil passa a preocupar-se com a gestão da qualidade, olhando para a gestão sob um outro prisma, com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequadas a uma nova filosofia, na procura da qualidade total, o que valoriza o facto das inspeções serem feitas ao longo do processo de produção ou da prestação do serviço.

Nos dias de hoje, outros modelos de SGQ são usados, como por exemplo o modelo ISO 9000, que foi desenvolvido nos anos 80 em Inglaterra e no Canadá, e cuja principal finalidade é a padronização dos processos de produção e de prestação de serviços, através de modelos reconhecidos a nível mundial e aplicáveis em empresas de todas as dimensões e segmentos do mercado.

Para Paladini (2007), os gestores têm um papel crucial no desenvolvimento do planeamento e na implantação dos SGQ. É a partir deles que são emanadas todas as diretrizes estratégicas e todas as políticas de qualidade adotadas, bem como as metas e os objetivos estabelecidos para a empresa. São também eles que fazem a análise crítica do processo tendo em conta a monitorização realizada.

Os passos iniciais a ter em conta quando da implementação de um SGQ nas organizações estão indicados no quadro 2.

Quadro 2 - Passos para implantação de um SGQ (Rego, 2010)

<b>PASSOS</b>	<b>AÇÕES</b>
1 – Dar-se conta	Tomar consciência da necessidade de implementar um sistema de qualidade. Conscientização de toda a equipe de diretores, da gestão intermédia e de todos os empregados.
2 – Decisão	Tomar a decisão, fazer um projeto e colocá-lo em execução.
3 – Diagnóstico	Realizar um diagnóstico situacional para identificar os pontos fortes e os pontos fracos da organização.
4 – Compromisso	Procurar o compromisso de todos mediante processos de formação.
5 – Atuação	Colocar em prática, passo a passo, as inovações, melhorias, mudanças e toda a documentação necessária.
6 – Controlo	Controlo através de ferramentas específicas para o SGQ.

Para Slack e Chambers (2013), os programas de apoio à implementação dos SGQ são essenciais, destacando como programas básicos de apoio às pequenas empresas os seguintes projetos:

- a) Projeto 5S<sup>2</sup>;
- b) Projeto de qualificação profissional;

---

<sup>2</sup> Projeto de origem japonesa, utilizado como apoio quando as organizações decidem implementar um SGQ, que recorre a cinco sentidos para a melhoria do ambiente empresarial: utilização, ordenação, limpeza, padronização e autodisciplina.

- c) Projeto de uniformização de procedimentos técnicos e administrativos;
- d) Projeto de comunicação e *Marketing* interno.

A partir desses passos iniciais começa-se a implementar nas organizações uma cultura de gestão da qualidade, promovendo a atuação em conjunto, no alcance dos mesmos objetivos e metas, traçados pela direção da organização, direcionados pela gestão intermédia e operacionalizados pelos profissionais que executam a atividade final, constantemente alinhados e focados na satisfação do cliente.

## 1.2. GESTÃO DA QUALIDADE

A competitividade entre as empresas fez com que a gestão da qualidade se tornasse um fator essencial na sobrevivência das mesmas e no modo como asseguram a sua longevidade no mercado. Segundo Belluzzo e Macedo (1993), a incessante procura da excelência demonstra que há uma renovação de conceitos, hábitos e procedimentos, comprovada a nível nacional e internacional do mundo empresarial, com reflexo na sociedade global em que vivemos. A partir da década de 80, a qualidade foi reconhecida como um diferencial competitivo entre as empresas em função de fatores a que Garvin (1992) denominou 'movimento conjunto de transferência de programas' (tanto no âmbito federal como no estadual), o que provocou o desenvolvendo de uma maior sensibilidade nos consumidores, para além do crescimento dos mercados.

Nos últimos anos a competitividade sofreu um forte incremento e as empresas foram verificando, cada vez mais, a necessidade de implementar um sistema que facilitasse o gerenciamento, não apenas para manter, mas principalmente para aperfeiçoar a qualidade dos seus bens e serviços durante o processo produtivo realizado pela organização.

Nesse sentido, a aplicação de um sistema de qualidade como o modelo ISO 9000, foi considerada a melhor solução para as empresas que se esforçam por conseguir uma melhoria contínua e uma melhor performance, além de uma maior representatividade no mercado, que normalmente se baseia na confiabilidade que os produtos oferecem aos clientes.

Assim, a qualidade deixou de ser um diferencial competitivo e passou a ser uma necessidade básica das organizações, a fim de que consigam maior eficiência e eficácia, acompanhando dessa forma o crescimento do mercado. Para os clientes, as organizações que procuram a qualidade passam a ser vistas como empresas que levam em linha de conta as suas expectativas e que garantem a satisfação dos bens e serviços prestados. Este capítulo demonstra o caminho percorrido pela gestão da qualidade, abrangendo seus conceitos, características e evolução e tomando como base as normas ISO 9001/2008.

Ao longo da história a definição de qualidade apresenta pontos de vista distintos, que vão desde a cultura das empresas e o desenvolvimento socioeconómico da região onde elas estão situadas, a outros fatores como a concorrência e a obrigatoriedade da exigência, que fazem com que a alta administração se decida por implantar um SGQ.

Segundo Garvin (1992), a qualidade é subjetiva e de fácil entendimento, mas torna-se difícil defini-la exatamente por possuir esse carácter subjetivo. Juran (1991) afirma que as nove letras que formam a palavra qualidade têm múltiplos significados sintetizando-os através da seguinte definição: qualidade consiste no conjunto de características do produto que estão diretamente relacionadas com as necessidades do cliente e tem como objetivo proporcionar a sua satisfação em relação aos bens e serviços prestados.

Para Yamin e Gunasekaran (1999), qualidade pode ter diferentes significados para diferentes pessoas, dentro ou fora das organizações, mas baseia-se sempre na cognição e na sensibilidade de cada um ao contribuir para o desenvolvimento do processo, apelando à inovação e à criatividade ou simplesmente procurando o incremento de uma melhoria contínua.

Por sua vez, Pharralad (2013) declara que há várias definições de qualidade e que cada uma delas apresenta o seu próprio grupo de adeptos. Esta afirmação foi também apresentada na teoria de Bendell (2000), onde o conceito de qualidade, nos anos 80 e 90, mostrou uma enorme diversidade de definições, uso e importância. Várias escolas têm crescido em torno dessas versões e a mesma terminologia tem sido utilizada em diversos conceitos e em diferentes áreas do conhecimento. A fundamentação moral, intelectual ou prática, implica sérias críticas à sua utilização e à metodologia adotada. Em função disso, foi desenvolvida uma linguagem uniforme e exclusiva, a utilizar sempre que se pretende assegurar a garantia da qualidade das organizações. De igual modo, especialistas em gestão garantem às pessoas, com base no seu nível de desenvolvimento e no comportamento evidenciado, a implementação de sistemas de qualidade nas empresas onde operam. Dentre as várias definições possíveis, Garvin (1992) classifica-as segundo cinco abordagens principais:

1. Abordagem transcendente: a qualidade é sinónimo de “excelência inata”. Uma premissa implícita da visão transcendente é que há algo de intemporal e duradouro nas obras de qualidade, uma essência que paira acima das mudanças de gosto ou estilo. Afirma-se que embora qualidade seja difícil de se definir, é absoluta e identificável em qualquer lugar do mundo através da experiência. Sua descrição abstrata pode formar muitas campanhas publicitárias para atrair clientes, mas como uma visão de conceitos da qualidade, oferece pouca proposta prática para a pessoa na linha de produção e para os gerentes, não apresentando uma definição na qual qualidade pode ser medida ou avaliada como uma base para tomada de decisão.
2. Abordagem baseada no produto: as definições baseadas no produto são bastante diferentes, veem a qualidade como uma variável precisa e mensurável, uma soma de vários atributos desejados em um produto. As diferenças de qualidade refletem, assim, diferenças da quantidade de algum ingrediente ou atributo de um produto. Um dos problemas com esta definição é que não depende de padrões ou referências

externas, sendo que a avaliação de atributos do produto pode variar consideravelmente entre os indivíduos.

3. Abordagem baseada no usuário: as definições baseadas no usuário partem da premissa de que a qualidade é determinada pelo cliente, ou seja, a qualidade “está diante dos olhos de quem observa”. É a definição mais utilizada de qualidade e significa a extensão na qual um produto ou serviço está encontrando ou excedendo as expectativas do cliente. No entanto, admite-se que cada cliente tenha diferentes desejos ou necessidades e que os produtos que atendem melhor suas preferências sejam os que eles acham os de melhor qualidade. Na literatura, esta abordagem é encontrada nas definições de alguns autores: “Qualidade é definida em relação às exigências e necessidades do consumidor” (Deming, 1990); “Qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes” (Juran, 1991); “Qualidade em produtos e serviços pode ser definida como a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente” (Feigenbaum, 1994); “Qualidade é a medida na qual o produto ou serviço está encontrando e/ou excedendo as expectativas do cliente” (Yong e Wilkinson, 2002); “Um produto que encontra as necessidades do cliente pode ser chamado de ‘qualidade’” (Zhang, 2001).
4. Abordagem baseada na produção: enquanto as definições da qualidade baseadas no usuário estão calcadas nas preferências do consumidor, as definições baseadas na produção concentram-se no lado da oferta e se interessam basicamente pelas práticas relacionadas com a engenharia e a produção. Conformidade às especificações é a definição chave de qualidade, desde que prove um significado de medida de qualidade. A definição de qualidade, nesta abordagem, é encontrada como: “Qualidade significa conformidade aos requisitos” (Crosby, 1990); “O

grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos” (ABNT, 2008).

5. Abordagem baseada no valor: as definições baseadas no valor definem qualidade em termos de custos e preços. Assim, um produto de qualidade é um produto que oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. A base no valor incorpora qualidade a um objeto da empresa de características equilibradas de produto (o lado do cliente da qualidade) com eficiências internas (o lado operacional).

Assim como Garvin (1992) destacou as diferentes definições de qualidade sob pontos de vista distintos, Forker (1996) identifica a utilização das abordagens acima para definição da qualidade, onde apresenta algumas áreas específicas do conhecimento que utilizam essas definições, segundo seus conceitos variáveis, como mostra o quadro 3.

Quadro 3 - Definições de qualidade relacionadas às disciplinas fundamentais (Forker, 1996).

<b>Definição de Qualidade</b>	<b>Conceitos variáveis</b>	<b>Disciplinas fundamentadas</b>
Transcendente	Excelência inata	Filosofia
Baseada no produto	Qualidade de atributos desejados	Economia
Baseada no usuário	Satisfação das preferências do cliente	Economia, Marketing e Gestão de Produção
Baseada na produção	Conformidade aos requisitos	Gestão de Produção
Baseada no valor	Excelência financeira	Gestão de Produção

Cada abordagem tem uma visão da qualidade de acordo com seu foco. É difícil encontrar uma definição que não se enquadre em nenhuma das abordagens apresentadas por Garvin (1992), da mesma forma que uma

definição que englobe as cinco abordagens é difícil de identificar. Na tentativa de encontrar uma definição ampla da qualidade, que englobe o maior número possível de abordagens, sugere-se: “Qualidade é a excelência de um produto ou serviço que atende às necessidades de seus clientes, por meio da conformidade aos requisitos a um preço acessível e que gere lucro para a organização” (Garvin, 1992, p. 112).

Segundo Garvin (1992,) cada categoria é estanque e distinta, além de que algumas possuem intensidade diferenciada, fazendo com que possam ser mais ou menos mensuradas e também mais ou menos relevantes, dependendo do contexto. No entanto, alguns autores (Waller & Ahire, 1996; Wacker & Sheu, 1994) afirmam que essas categorias sempre se relacionam entre si.

Para Forker (1996), cada dimensão está ligada a uma definição da qualidade: desempenho e características são parâmetros para a vantagem tecnológica de um produto que a definição baseada no produto para qualidade considera muito significativa; conformidade e confiabilidade medem uma união de produtos para especificações, sendo o foco da definição baseada na produção para qualidade; durabilidade e atendimento avaliam uma performance esperada do produto em termos de valor baseado em tempo e custo de produtos entregues (qualidade baseada no valor); e estética e qualidade percebida representam julgamento do cliente sobre a superioridade de um produto que a qualidade transcendente e baseada no usuário consideram essencial na qualidade descrita.

Zhang (2001) define uma estrutura de captura e relacionamento entre ciclos de produção, perspectivas da qualidade e dimensões na qualidade, apresentadas na figura 1.

As dimensões têm sido aplicadas essencialmente na medição da qualidade de produtos e pouco empregues em serviços. De acordo com Madu e Madu (2002), ao contrário dos produtos, os serviços são intangíveis e podem variar de cliente a cliente. Por isso, é difícil usar o mesmo parâmetro dos produtos para medir a qualidade em serviços. Parasuraman e colaboradores (1988) desenvolveram a primeira tentativa para medir qualidade do serviço,

identificando cinco dimensões que serão apresentadas e discutidas mais à frente, no item 'Qualidade em serviços'. As definições e características da qualidade usadas hoje no mercado estão baseadas em experiências e resultados de processos de implantação das técnicas, bem como, no histórico onde cada etapa da qualidade tem vindo a ser inserida nas organizações. O item seguinte demonstra o processo evolutivo da qualidade dentro do contexto histórico.

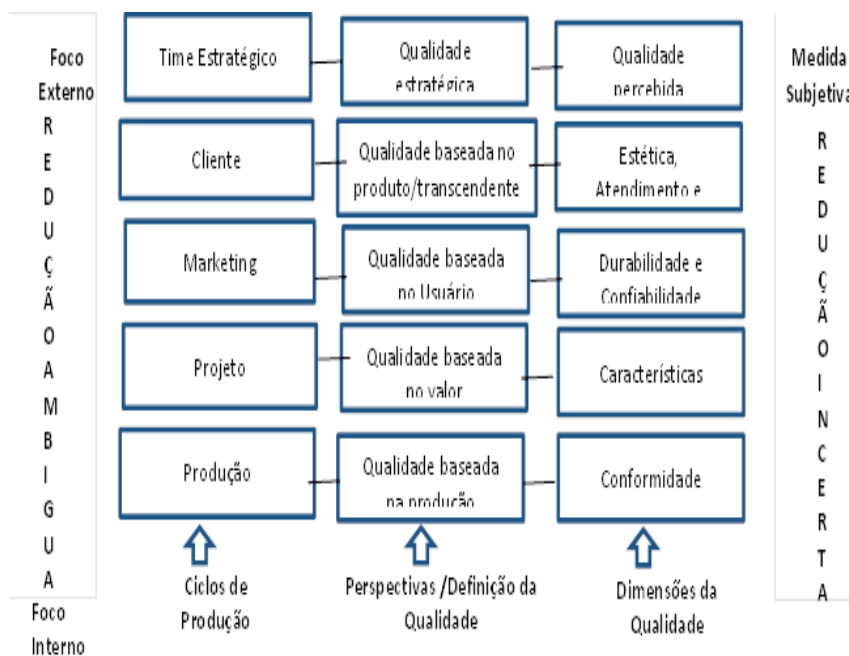


Figura 1 - Relação entre perspectivas da qualidade, dimensões e ciclos de produção (Zhang, 2001).

### 1.3.EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

É importante descrever o processo evolutivo da qualidade, onde fica claro o aumento progressivo da importância que lhe é atribuída pelas organizações até

chegar a conquistar um valor universal, bem como o aparecimento de padrões para certificação da qualidade adotados por empresas de todo o mundo.

Para Feingenbaum (1994), o desenvolvimento do controlo da qualidade estendeu-se por todo o século passado. Também Sinha e Wilborn (1985) afirmam que no início do século anterior a qualidade restringia-se ao entendimento de 'bom artesão' ou 'bom empregado'. Os autores apresentam a evolução histórica da qualidade, onde cada novo estágio aperfeiçoou o elemento precedente.

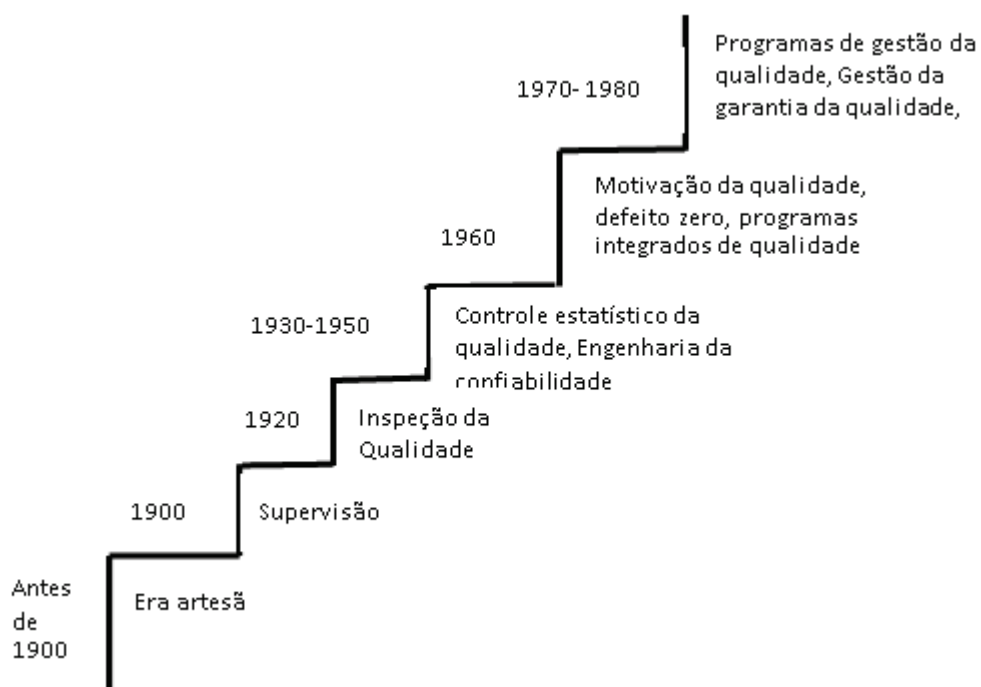


Figura 2 - Evolução da Qualidade (Sinha e Wilborn, 1985).

Alguns autores (Yong & Wilkinson, 2002; Brophy & Coulling, 1998; Garvin, 1992) defendem que, para considerar as origens do conceito em estudo, é necessário seguir a evolução da qualidade desde o seu papel na inspeção tradicional até à gestão da qualidade. Garvin (1992) descreve essas fases como: programas de gestão da qualidade, gestão da garantia da qualidade e ciclos da

qualidade; motivação da qualidade, defeito zero e programas integrados de qualidade; controlo estatístico da qualidade, engenharia da confiabilidade e manutenção da qualidade.

Quadro 4 - Estágios evolutivos da qualidade (Garvin, 1992)

<b>Características básicas</b>	<b>Inspeção</b>	<b>Controle estatístico da qualidade</b>	<b>Garantia da qualidade</b>	<b>Gestão estratégica da qualidade</b>
<b>Interesse principal</b>	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
<b>Ênfase</b>	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto, com menos inspeção	Toda cadeia de fabricação e a contribuição funcionais para impedir falhas de qualidade	As necessidades do mercado e do cliente
<b>Métodos</b>	Instrumentação da medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planeamento estratégico, Estabelecimento de objetivos
<b>Papel dos profissionais da qualidade</b>	Inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos	Planeamento, medição da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de metas, treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas
<b>Responsável pela qualidade</b>	Departamento de inspeção	Departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos e alta administração se envolvendo superficialmente	Todos na empresa, e alta administração exercendo forte liderança
<b>Orientação e enfoque</b>	Inspecionar a qualidade	Controlar a qualidade	Construir a qualidade	Gerenciar a qualidade

Os estágios da qualidade têm-se vindo a desenvolver pela própria necessidade do mercado, que solicita a qualquer momento a implementação de novas ferramentas e filosofias no setor da produção de bens e serviços, destacando, também, o acolhimento das expectativas dos clientes. Estas mudanças têm contribuído para melhorar o desempenho das empresas, que a partir de modelos como gestão por processo, gestão de processos, qualificação dos colaboradores e participação direta da área estratégica, conseguiram já alguns resultados previstos no seu planeamento estratégico.

Segundo Garvin (1992), a grande maioria das abordagens modernas da qualidade foram surgindo pouco a pouco, através de uma evolução regular, e não fruto de inovações marcantes ou pontuais. Pode-se mesmo afirmar que têm vindo a ser estudadas e aplicadas em empresas há mais de um século. Uma das primeiras etapas no desenvolvimento da área da qualidade aconteceu no final do século XIX, onde o sistema de produção, até então artesanal, dá lugar a um sistema de produção em massa.

Na opinião de alguns autores, como Garvin (1992) e Pinto (1993), as etapas abaixo indicadas sucedem-se numa sequência lógica, que possibilita o estágio dos sistemas de qualidade utilizados pelas empresas atuais:

- a) Inspeção
- b) Controlo da Qualidade
- c) Garantia da Qualidade
- d) Gestão da Qualidade
- e) Sistema de gestão da Qualidade

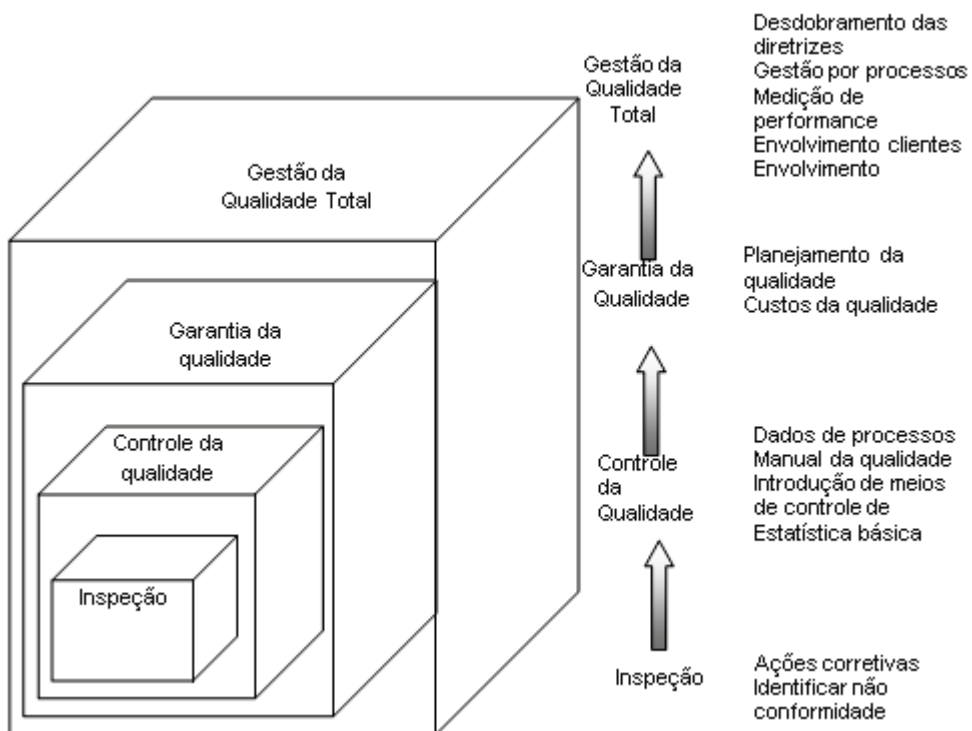


Figura 3 – Quatro níveis de evolução da gestão da qualidade (Wiele, Dale & Williams, 1997)

#### 1.4. BENEFÍCIOS ADVINDOS COM A CERTIFICAÇÃO

Para Paladini (2007), de entre os vários benefícios que advêm da certificação, o mais significativo é o facto de conferir confiabilidade às organizações em função da robustez dos seus processos técnicos e administrativos, o que permite redimensionar os seus ganhos e, conseqüentemente, garantir um incremento nos benefícios internos e externos, explicitados a seguir.

##### a) Benefícios Internos

A implementação de sistemas da qualidade nas empresas leva a um aumento de confiança por parte de seus colaboradores e clientes, uma vez que existe já a consciencialização da importância das ações preventivas na qualidade conferida ao produto final. Além disso, verifica-se também um aumento motivacional nos colaboradores, promotor de uma participação mais ativa, que conduz ao aumento da produtividade (eficiência) e à melhoria dos resultados (eficácia) da própria empresa, resultando em vantagens competitivas da organização junto do mercado em que atua. Essas vantagens vão contemplar parâmetros como tempo, recursos, espírito de equipe, padronização dos processos, diminuição dos níveis de falha e melhoria do ambiente de trabalho, onde se inclui o fator relacional entre as gerências e os empregados. Outros aspetos surgem em função dessas melhorias, como por exemplo: aperfeiçoamento contínuo do SGQ, maior rigor na definição das responsabilidades, melhoria do controlo administrativo e técnico, aumento de competências pessoais através da experiência monitorizada e refletida, e que, em conjunto, fazem toda a diferença na melhoria nos serviços prestados ao cliente.

##### b) Benefícios Externos

Através da satisfação dos clientes, garantida a partir dos requisitos por eles exigidos, é possível constatar um aumento da participação no mercado local e

no acesso a novos mercados. De forma idêntica, a melhoria no relacionamento com os clientes, a melhoria do serviço prestado, a diminuição das auditorias, o aumento das vendas e da margem de lucro e a melhoria da reputação da organização, garantem a solidez das empresas no mercado.

É importante assinalar que o processo de implementação de um SGQ baseado no modelo ISO 9000, mais especificamente nas normas ISO 9001/2008, tem de estar em conformidade com os objetivos da organização, assim como com o desenvolvimento dos processos e com o envolvimento de todos os intervenientes na procura da tão desejada qualidade.

Terziovski, Power e Sohal (2003) consideram que a efetividade da certificação do modelo ISO 9000 depende de muitos fatores, tais como: a existência de uma cultura de qualidade na organização, a motivação para a implementação da certificação e o estilo de auditor. Embora se saiba que são vários os benefícios conquistados pelas organizações quando decidem implementar um SGQ, se o sistema escolhido não for devidamente apresentado, conduzido, monitorizado e avaliado, poderá assistir-se a um retrocesso na empresa, que a levará a voltar para patamares anteriores, inclusive, com perda de benefícios e lucros conquistados.

## 1.5.SERVIÇOS

Nos últimos anos, o crescimento observado no setor dos serviços, quer em termos de competitividade, quer no que se refere às oportunidades do mercado de trabalho, tornou-se um indicador importante no Produto Interno Bruto (PIB) mundial. Para Bachmann (2002), esta situação está relacionada com o aparecimento das novas tecnologias, que, sem margem para dúvidas, facilitam a prestação de serviços e proporcionam melhorias significativas na qualidade de vida das populações. Para Loures (2003), os países desenvolvidos

são detentores da chamada ‘economia de serviços’, ou ‘sociedade de serviços’, cuja denominação advém da atual necessidade da presença dos serviços no dia-a-dia das pessoas e da representatividade que esses serviços passaram a ter nas economias dos diferentes países, fazendo frente ao setor das manufaturas que até há bem pouco tempo (século XX) era o principal responsável pela geração de riqueza.

Já para Reynoso (1999), no que diz respeito à gestão da prestação de serviços, a contribuição mais importante ganhou destaque nos últimos 10 anos, em todos os continentes, nomeadamente na Europa e nos Estados Unidos, tornando-se também um excelente indicador de crescimento económico nos países da América Latina. A importância dos serviços na sociedade encontra-se em diferentes estádios de desenvolvimento económico, que podem ser devidamente identificados. Nesta linha de pensamento, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) destacam três estádios principais na sociedade: pré-industrial, industrial e pós-industrial, como se demonstra no quadro 5.

Quadro 5 - Comparação das características das sociedades (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2000)

Características	Sociedade		
	Pré-industrial	Industrial	Pós-industrial
<b>Disputa</b>	Contra a natureza	Contra a natureza elaborada	Entre pessoas
<b>Atividade predominante</b>	Agricultura, mineração	Produção de mercadorias	Serviços
<b>Uso do trabalho humano</b>	Força muscular	Cuidar das máquinas	Artístico, criativo, intelectual
<b>Unidade de vida social</b>	Doméstica	Individual	Comunidade
<b>Medição do padrão de vida</b>	Subsistência	Qualidade de mercadorias	Qualidade de vida em termos de saúde, educação e lazer
<b>Estrutura</b>	Rotineira, tradicional, autoritária	Burocrática hierárquica	Interdependente e global
<b>Tecnologia</b>	Ferramentas simples e manuais	Máquinas	Informação

Para Reynoso (1999), a sociedade pré-industrial focava-se na agricultura de subsistência e a força do trabalho residia nas atividades manufaturadas. Na sociedade industrial os padrões de sobrevivência eram definidos pela quantidade de bens manufaturados. Já na chamada sociedade pós-industrial, o foco é transferido para o fornecimento de serviços expresso através da prestação de serviços à própria sociedade.

O desenvolvimento natural dos serviços constitui um fator importante na transformação social ao longo do tempo, desde a sociedade pré-industrial à sociedade pós-industrial. Gummesson (1994) ilustra a mudança de paradigma, em que as pessoas deixam de se focar nos bens e passam a focar-se nos serviços, através do diagrama apresentado na Figura 4. O autor considera que, no passado o foco estava voltado para os bens e para a manufatura, encarando os serviços como um fator periférico (figura esquerda) e que, atualmente, esse foco foi desviado para os serviços, passando os bens a ser entendidos como uma parte da oferta ao cliente.

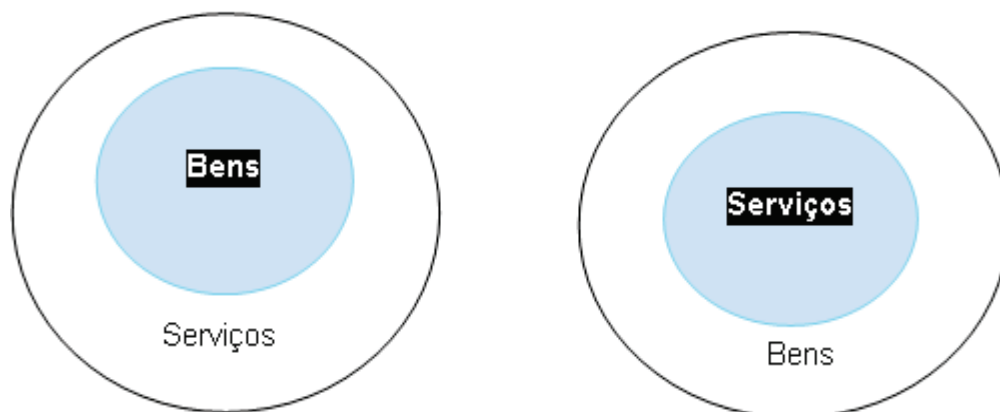


Figura 4 - Mudança de paradigma: de bens para serviços (Gummesson, 1994)

Segundo literatura especializada (e.g. Silva, 2003; Vargas & Manoochchri, 1995), a procura da excelência na produção de bens com base nas mudanças

operadas a nível da gestão na tentativa de melhorar os padrões de qualidade, acabou por contribuir de forma direta para as mudanças na cultura gerencial, com repercussões no setor dos serviços. Técnicas que anteriormente eram reservadas ao setor das manufaturas foram adaptadas ao setor dos serviços. No decorrer da já mencionada mudança de paradigma, tornou-se evidente o aumento na procura de profissionais detentores de formação em administração industrial, pois a partir do início deste século e em função da globalização que influenciou diretamente o ambiente económico mundial, as organizações passaram a encarar a gestão da operação em serviços como um desafio. Estudos recentes confirmam que o setor dos serviços é o que apresenta maior percentagem de empregabilidade, facto que fez com que as instituições de formação superior voltassem a sua atenção para esse segmento de mercado.

Segundo Blind e Hipp (2003) o modelo ISO 9000 é a prova de que as empresas se têm vindo a preocupar com a área dos serviços, pois o aumento da procura e implementação do SGQ nessa área é hoje uma realidade em praticamente todo o mundo. No caso concreto do Brasil e segundo a ABNT (2015), das 35.072 empresas com certificação ISO 9001/2008 emitidas até 31 de dezembro de 2015, 8.658 pertencem ao setor dos serviços, o que corresponde a 42% das certificações, valor esse que comprova o aumento verificado no setor na economia e o interesse contínuo em oferecer qualidade na prestação dos serviços.

Neste momento torna-se importante referir que a expansão do interesse na utilização da gestão da qualidade no setor dos serviços com o objetivo de melhorar a performance organizacional, deve ter em conta as características deste setor específico. Assim sendo, as próximas páginas serão dedicadas aos serviços: definição, características, qualidade e sistemas de gestão dessa mesma qualidade.

### 1.5.1. Definição de Serviços

A definição de um produto ou de um bem não é difícil de descrever pois as suas características são tangíveis e de fácil visualização. Porém, definir serviços não é uma tarefa fácil por se tratar de algo intangível e de caráter fortemente emocional. A definição de serviços é essencialmente composta por duas palavras-chave: intangibilidade e interação entre pessoas. A literatura tem revelado que a definição de 'serviço' inclui pelo menos uma dessas duas palavras, sendo até ambas frequentemente utilizadas como se pode constatar através dos seguintes exemplos:

- a) Serviço é uma atividade (ou uma série de atividades) de natureza intangível que normalmente tem lugar nas interações estabelecidas entre os clientes e os sujeitos que prestam o serviço na tentativa de atender às necessidades dos clientes (Grönroos, 1994).
- b) Serviço é o resultado da interação criada entre o cliente, o prestador do serviço e o sistema de suporte físico (Nguyen & Leblanc, 2002; Snoj & Patermanec, 2001).
- c) Serviço significa qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer à outra, que seja intangível na sua essência e que não resulte na propriedade de um qualquer bem (Amboni, 2002; Souza, 2000).

A partir destas definições é possível inferir que um serviço pode ser entendido como a interação existente entre cliente e fornecedor na tentativa de satisfazer as necessidades do cliente, sempre de caráter intangível. Além disso, as definições aqui apresentadas conduzem à necessidade de conhecer as características do setor dos serviços, necessariamente diferentes das do setor das manufaturas, as quais devem ser tidas em conta quando uma organização deseja implementar um sistema de gestão eficaz. A seguir serão identificadas algumas dessas características, que permitem diferenciar os serviços dos produtos.

### 1.5.2. Características dos Serviços

De acordo com Silva (2003), as características de um serviço correspondem ao conjunto de propriedades que lhe são intrínsecas e que visam atender a determinadas necessidades do cliente. São vários os autores que se dedicaram a esta temática (Edvardsson, 1998; Gadelha, 2002; Ghobadian, 1994; Gianesi & Corrêa, 2007; Grönroos, 2001; Gummesson, 1994; Santos, 2000; Souza, 2000; Souza, 2002) e que, embora manifestassem algumas diferenças nas descrições apresentadas, foram unânimes em fundamentar cinco características: intangibilidade, participação do cliente, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

- a) Intangibilidade: o serviço não é algo que possa ser tocado ou possuído pelo cliente da mesma forma que um qualquer produto. Assim sendo, o cliente vivencia o serviço que lhe é prestado, o que torna difícil a sua avaliação por parte do cliente e sua justificação por parte do fornecedor.
- b) Participação do cliente: o cliente participa do processo de produção do serviço pois é ele quem determina o momento da ação do serviço que lhe é oferecido.
- c) Inseparabilidade: a produção de qualquer serviço ocorre em simultâneo com o seu consumo. É por essa razão que um determinado erro cometido no momento da produção é imediatamente percebido pelo cliente.
- d) Variabilidade: os processos variam em função de quem solicita o serviço e de quem o atende, do momento em que o atendimento ocorre e do local onde o serviço é prestado (quem, quando e onde).
- e) Perecibilidade: os serviços não podem ser guardados, o que dificulta a utilização eficiente da capacidade produtiva de um sistema, uma vez que o serviço produzido e não requerido será perdido para sempre.

As características mencionadas permitem diferenciar os produtos dos serviços quanto ao modo de produção, consumo e avaliação. Também outros autores, como Gupta e Chen (1995) e MacDonald (1994), propõem uma comparação das características que distinguem um produto de um serviço, a qual se pode constatar através do quadro seguinte:

Quadro 6 - Distinção entre produtos e serviços (Gupta & Chen, 1995; MacDonald, 1994).

<b>Características dos Produtos e Serviços</b>	
<b>Produtos</b>	<b>Serviços</b>
O cliente recebe um produto tangível, na forma de um bem, que pode ser observado e tocado.	O cliente recebe um serviço intangível, que pode satisfazê-lo ou não.
Os bens permanecem com o cliente.	Os serviços são consumidos no momento da sua entrega.
A produção e entrega dos bens ocorrem normalmente em fases separadas.	A produção, entrega e consumo dos serviços ocorrem frequentemente em simultâneo.
São poucos os produtores que têm contato com os clientes.	A maioria dos produtores tem contato com os clientes.
O cliente raramente se envolve na produção.	O cliente é frequentemente envolvido na produção.
Os bens podem ser objeto de um serviço posterior de reparação.	Os serviços consumidos não podem ser reparados.
Os bens podem ser objeto de garantia, conferindo ao produto uma oportunidade para atenuar os efeitos negativos no cliente e, desse modo, diminuir o prejuízo.	É difícil remediar os serviços que não satisfaçam os requisitos do cliente. Normalmente o impacto financeiro negativo é total.
Os bens podem ser comprados para serem armazenados e consumidos mais tarde, de modo a satisfazer as necessidades do cliente.	Os serviços não podem ser armazenados, mas podem estar disponíveis para o pedido do cliente.
Os bens podem ser transportados para o posto de venda.	Alguns serviços são transportáveis como por exemplo, a informação veiculada através das redes de comunicação, mas a maioria requer transporte por parte do fornecedor do serviço.
A avaliação da qualidade dos bens é relativamente fácil para os clientes.	A avaliação da qualidade dos serviços é mais subjetiva e depende da diferença entre as expectativas criadas pelo cliente e o seu grau de satisfação.

Os bens são frequentemente mais complexos em termos técnicos. O cliente sente-se mais dependente do produtor.	Os serviços revestem-se de menor complexidade. O cliente sente-se qualificado para argumentar com o prestador do serviço.
Conduz ao controlo de qualidade pela comparação entre o estado em que o produto foi concluído e as características esperadas.	Conduz ao controlo de qualidade pela comparação entre as expectativas do cliente e a experiência vivenciada.

Com efeito, são vários os fatores que, ao diferenciarem os produtos dos serviços, reforçam a utilização das palavras usadas na definição de serviços, ou seja, intangibilidade e interação. Quando uma organização do setor dos serviços decidir implementar um SGQ, deverá preocupar-se com a procura da excelência, principalmente no que se refere à interação entre o fornecedor e o cliente, uma vez que se reveste de maior complexidade comparativamente com a padronização e a excelência dos aspetos intangíveis do serviço.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) destacam também que uma das singularidades dos serviços reside no facto de o fornecedor estar numa situação de interface com o cliente durante a prestação do serviço. Albrecht (1994) acrescenta que essa interação entre o fornecedor do serviço e o cliente é denominada de ‘momento da verdade’ e conduz a experiências positivas ou negativas segundo a perceção do cliente. Ainda para Albrecht (1994), o chamado ‘momento da verdade’ consiste numa qualquer situação em que o cliente contacte com um elemento da organização, e a partir daí, consiga opinar acerca da qualidade do serviço prestado.

Nesse ‘momento da verdade’ interagem muitas variáveis em relação ao fornecimento do serviço, que começam no encontro do cliente com a estrutura física onde o serviço é prestado e perduram durante todo o tempo do atendimento, ou seja, começam a sentir-se no momento em que se inicia a prestação do serviço e terminam no momento da saída do ambiente. Portanto, a intensificação desses momentos, principalmente quando o contato é estabelecido numa situação de interface com o fornecedor do serviço, deve ser considerado durante todo o processo. Amboni (2002), baseando-se no conceito de Albrecht (1994), defende que o ‘momento da verdade’ comporta as

seguintes variáveis: atitudes, crenças, desejos, sentimentos e expectativas, além de fatores interacionais que estão na base do relacionamento entre duas ou mais pessoas, facto que pode surtir um efeito profundo sobre o resultado.

Os fornecedores dos serviços deverão estar sempre preocupados com a melhoria do ambiente físico onde a prestação do serviço acontece, com a capacitação dos profissionais e com o grau de satisfação dos clientes.

O nível de intangibilidade dos serviços varia de acordo com o tipo de serviço que uma organização oferece. Em qualquer tipo de serviço o processo será sempre avaliado pelo cliente mantendo o foco no resultado final, quer se trate de um serviço com alto ou com baixo grau de interação. Tratando-se da perspectiva do cliente, o processo de interação comporta sempre um elevado grau de subjetividade já que está dependente de fatores psicológicos e emocionais, que variam de cliente para cliente, o que faz com que a prestação do serviço seja personalizada.

Seguindo esta linha de raciocínio, se as organizações quiserem oferecer serviços eficazes vão necessitar de investir fortemente no potencial humano, promovendo o desenvolvimento de competências que visem a qualidade no atendimento ao cliente. Sempre que o cliente avalia a prestação do serviço indica a sua opinião acerca da qualidade do serviço, classificando-a segundo a sua percepção. É precisamente este o assunto que iremos focar de seguida, indicando instrumentos que permitem medir a qualidade percebida pelos clientes.

### 1.5.3. Qualidade dos Serviços

A qualidade de um serviço difere da qualidade de um produto por apresentar uma dimensão humana, além de possuir características muito próprias tal como a interação direta com o cliente, muitas vezes em situação de interface, que se resume ao 'momento da verdade'. Segundo Giansesi e

Corrêa (1994), a intangibilidade, aliada à necessidade da ‘presença’ do cliente e à simultaneidade das fases de produção e consumo, constituem-se como características principais no setor dos serviços, sem as quais não será possível avaliar os resultados e a qualidade dos serviços prestados. Muitas vezes, essa avaliação é dificultada pela intangibilidade uma vez que a padronização dos serviços se revela difícil, tornando os processos bem mais complexos. Na literatura (e.g. Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000; Herson, Nitecki & Altman, 1999; Giansi & Corrêa, 1994; Ghobadian, 1994) é possível encontrar várias definições de qualidade no setor dos serviços. Apesar disso, identificam-se pontos comuns que permitem aceder à seguinte definição: tratando-se de uma organização especializada na prestação de serviços, qualidade significa a medida da extensão em que o serviço vai ao encontro das necessidades e expectativas do cliente.

A este propósito, Slack e seus colaboradores (1997) apresentam três possibilidades para a medida da extensão entre a expectativa e a percepção do cliente:

- Expectativa < Percepção: a qualidade percebida é boa;
- Expectativa = Percepção: a qualidade percebida é aceitável;
- Expectativa > Percepção: a qualidade percebida é pobre.

Neste contexto, qualidade é sinónimo do cliente receber o serviço que pretende dentro do espaço de tempo que necessita, e de preferência, que ultrapasse as suas expectativas (Selvi, 2002). Em qualquer empresa de prestação de serviços, a organização interna e a atuação dos funcionários constituem a chave e a essência da qualidade, ou seja, o grau de qualidade depende predominantemente da dimensão humana envolvida no processo (Raush, 1999).

A qualidade percebida pelos clientes é por eles aferida tendo em conta dois tipos de componentes: tangível e intangível. A tangibilidade de um serviço consiste em tudo aquilo que as pessoas vêem, ou seja, a parte física que o cliente

consegue observar: equipamentos, mobiliário, iluminação, sinalização, decoração, aparência dos funcionários, entre outros. No que se refere à componente intangível, está diretamente relacionada com o que o cliente sente no momento em que entra em contato com a organização: atenção, simpatia, disponibilidade, competência, etc. Apesar do aspecto físico da organização ser importante como um primeiro momento que pode atrair e satisfazer o cliente, a qualidade do serviço prestado depende essencialmente das características das pessoas que o oferecem, uma vez que a eficiência desses fornecedores no momento da produção do serviço reside no menor espaço de tempo utilizado para satisfazer plenamente as necessidades do cliente. Por essa razão é possível afirmar que a qualidade do serviço está diretamente relacionada com a qualificação profissional dos trabalhadores e com as suas características pessoais, tais como: atitude, comprometimento e envolvimento.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e para Amboni (2002), a qualidade no setor dos serviços focaliza-se nos trabalhadores, pelo que é necessário definir padrões explícitos de desempenho e, talvez até o mais importante, prever a construção de uma base de dados a fim de procurar e manter a fidelização dos clientes. Fornecer um ótimo serviço implica uma série de qualidades pessoais como por exemplo, ter capacidade de iniciativa, ser pró-ativo e versátil e estar consciente da necessidade de desenvolver o próprio conhecimento, qualidades essas que podem sempre ser melhoradas ou transformadas em benefício do cliente, e em última análise, em prol da eficiência do próprio trabalhador e do reconhecimento externo da organização.

Tal como referido anteriormente, a qualidade dos serviços na perspectiva de garantia de satisfação do cliente é definida através da comparação entre a expectativa colocada no serviço desejado e a percepção final sobre o serviço recebido. Para conseguir fazer essa comparação e, assim, avaliar o serviço prestado, os clientes utilizam alguns dos seguintes critérios (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000; Giansesi & Corrêa, 1994):

- a) Consistência: é baseada nas experiências anteriores e prevê a ausência de variabilidade no processo e no resultado;

- b) Competência: é a habilidade, o conhecimento e a atitude demonstrados para executar o serviço;
- c) Rapidez no atendimento: corresponde à prontidão da empresa, operacionalizada através dos seus trabalhadores, em prestar o serviço solicitado;
- d) Atendimento: diz respeito à atenção disponibilizada aos clientes, à capacidade de comunicação, à cortesia e ao ambiente gerado;
- e) Flexibilidade: significa a adaptação às necessidades de mudança nas operações efetuadas, tanto ao nível do processo de prestação do próprio serviço como ao nível do processo de suprimento dos recursos, tendo em conta as alterações das necessidades dos clientes que acontecem a um ritmo cada vez mais acelerado;
- f) Credibilidade/segurança: é tanto maior quanto menor for o risco percebido e corresponde à facilidade com que se transmite confiança;
- g) Tangibilidade: qualidade percebida através da aparência de qualquer evidência física (instalações, equipamentos, aparência dos trabalhadores, etc.).

As organizações de prestação de serviços devem procurar constantemente o seu aperfeiçoamento capacitando os trabalhadores com o intuito de garantir os critérios acima explicitados. Só desse modo conseguirão ser percebidas pelos clientes de forma positiva, conseguindo a sua fidelização. As organizações deverão ainda cuidar da sua aparência física e do ambiente que conseguem gerar para que sejam reconhecidas como locais agradáveis e seguros.

Apesar do esforço desenvolvido pelas organizações em oferecerem o melhor serviço, tornando-se assim mais competitivas no mercado em que atuam, existem sempre fragilidades a ultrapassar que colocam em causa a qualidade do serviço prestado. Essas fragilidades são identificadas por Ghobadiazadeh (1994) como:

- a) Ausência de visibilidade: quando os problemas existentes na prestação do serviço não são percebidos pelo fornecedor;

- b) Determinação de responsabilidade: quando o cliente não consegue perceber o estágio específico do serviço oferecido;
- c) Tempo requerido para melhorar a qualidade: quando o problema detectado requer um longo período de tempo para ser resolvido, uma vez que a qualidade do serviço depende mais das pessoas do que dos sistemas ou dos procedimentos;
- d) Incerteza oferecida: quando o controle do serviço oferecido se torna complexo devido à imprevisibilidade da natureza humana. Esta fragilidade pode ser superada pelas organizações se decidirem realizar uma avaliação sistemática, quer interna, quer externa. Para isso será necessário que criem ou adotem instrumentos que permitam medir a qualidade dos serviços oferecidos.

Ainda segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), conseguir mensurar a qualidade no setor dos serviços constitui por si só um grande desafio já que a satisfação dos clientes recai sobretudo em fatores intangíveis, fortemente dependentes de características psicológicas e detentores de um elevado grau de subjetividade.

Um exemplo de um instrumento que pode ser utilizado para medir a qualidade de um qualquer serviço é o SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman e seus colaboradores (1988).

#### 1.1.1.1. SERVQUAL

Jannadi e Al-Saggaf (2000) definem qualidade mantendo o foco na satisfação do cliente: trata-se do alinhamento entre as expectativas do cliente e a sua percepção relativamente ao serviço recebido. É por esse motivo que as empresas devem estar atentas à percepção dos clientes para uma melhor compreensão das suas exigências.

Parasuraman e colaboradores (1988) determinaram dez dimensões comuns aos serviços oferecidos pelas organizações, com base num estudo por eles desenvolvido, que incluiu a entrevista e o grupo focal a clientes como instrumentos de recolha de dados e que lhes permitiu inferir acerca da importância dessas dimensões na determinação da qualidade alcançada pelas empresas:

- a) Tangibilidade;
- b) Confiabilidade;
- c) Competência;
- d) Compreensão;
- e) Cortesia;
- f) Credibilidade;
- g) Segurança;
- h) Acesso;
- i) Comunicação;
- j) Conhecimento.

No prosseguimento da pesquisa, os referidos autores concluíram que algumas dessas dez dimensões estavam correlacionadas entre si, propondo a sua reestruturação para cinco dimensões da qualidade, a serem utilizadas em todos os setores dos serviços:

a) Confiabilidade: é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, sem alterações e sem erros.

b) Responsividade: é a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente.

c) Segurança: é o conhecimento e a cortesia demonstrada pelos funcionários, bem como a sua capacidade de transmitir confiabilidade.

d) Empatia: é a capacidade de demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes e depende das seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para compreender as necessidades dos clientes.

e) Tangibilidade: corresponde à aparência das instalações, dos funcionários e dos equipamentos para facilitar a comunicação.

A dimensão da tangibilidade é particularmente considerada por muitos autores (Akan, 1995; Antônio, 2002; Edwards & Browne, 1995; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000; Ghobadian, 1994; Madu & Madu, 2000; Nitecki & Hernon, 2000; Parasuraman et al., 1988; Souza, Wong & Sohal, 2002; Wels-Lips, Ven & Pieters, 1998) como condição essencial para a criação de ambientes positivos, cujo detalhe poderá fazer toda a diferença no atendimento aos clientes tendo em conta as dimensões anteriores.

Com o objetivo de construir um instrumento que permitisse colocar em prática uma avaliação da qualidade dos serviços tendo em conta as dimensões anteriormente descritas, outros autores (Dean & White, 1999; Kuei & Lu, 1997; Youssef & Bovaird, 1996; Bouman & Wiele, 1992) contribuíram para o desenvolvimento de um modelo, com 22 itens, que separa as percepções das expectativas do cliente quando da prestação do serviço e totaliza 44 questões. O documento inicia-se com a seção um (1), que é usada para medir as expectativas do cliente, seguindo-se a seção dois (2), que é usada para avaliar a qualidade percebida no serviço. Os inquiridos completam uma série de escalas que medem as suas expectativas em relação ao serviço de uma organização. Após a conclusão do serviço, os mesmos são questionados para identificar as suas percepções acerca da performance em relação àquelas características. Quando a nota da performance percebida é menor que a das expectativas, então a qualidade é pobre, sendo que o inverso indica boa qualidade.

Na aplicação do SERVQUAL, Parasuraman e colaboradores (1988) têm observado o instrumento e verificado que este deve ser usado na avaliação da

importância relativa das dimensões da qualidade na influência do cliente sobre as percepções do prestador de serviço.

A partir da comparação dos dados que medem a satisfação do cliente, considerando as diferenças entre expectativas e percepções, é possível determinar pesos relativos que os clientes podem atribuir a cada dimensão da qualidade (Rosen & Karwan, 1994). Em resultado disso, constata-se que mesmo enfatizando as dimensões da qualidade sob o ponto de vista do cliente, a maior importância é atribuída às suas expectativas, o que leva a crer que para se melhorar o processo da prestação de serviços, será indispensável dedicar maior atenção e cuidando às necessidades e expectativas do cliente.

Tan e Pawitra (2001) afirmam que o SERVQUAL deve ser utilizado como um instrumento para melhoria contínua, porque fornece informações importantes sobre o serviço esperado e percebido. Para os autores, o SERVQUAL, quando aplicado regularmente, permite identificar tanto as áreas específicas de excelência como os pontos fracos, assim como a sua hierarquização tendo em vista o estabelecimento de prioridades na resolução dos problemas.

O SERVQUAL possibilita uma análise da qualidade dos serviços 'oferecidos' pela empresa, permitindo simultaneamente delinear a tendência das preferências do cliente com vista à melhoria contínua da organização. No entanto, estudos posteriores detetaram algumas fragilidades: mesmo que o resultado obtido seja favorável por identificar satisfação do cliente em relação ao serviço 'oferecido', as escalas das dimensões da qualidade são, na opinião de Akan (1995), bastante questionáveis. Num dos seus estudos, Akan (1995) concluiu que, embora o SERVQUAL seja um instrumento valioso, particularmente no que respeita às dimensões propostas para a avaliação dos serviços prestados, não esquecendo a sua importância enquanto conceito, a escala apresentada não tem carácter universal, pois permite que seja alterada de acordo com a situação específica do serviço, que, por sua vez, depende do contexto ambiental.

Imrie, Cadogan e McNaughton (2002) revelam opinião idêntica ao afirmarem que quando o SERVQUAL é utilizado em diferentes culturas, como

por exemplo os Estados Unidos, muitas vezes, as dimensões usadas não captam a qualidade do serviço avaliado. Torna-se assim importante que as empresas definam os fatores que querem avaliar tendo em conta as características da própria empresa, as características dos clientes e as características da sociedade (contexto cultural) onde a empresa está inserida, de modo a poderem utilizar os instrumentos mais apropriados a cada situação. No caso concreto das escolas, devem adaptar-se a escalas e dimensões do SERVQUAL para o ambiente escolar, criando um instrumento apropriado.

As escolas de alguns estados brasileiros utilizam o SERVQUAL, mas com adaptação do formato e modificações em alguns itens, adequando-o a uma aplicação exclusiva na área educacional. As escolas da rede privada devem ter em consideração dois tipos de público (seus clientes finais): o primeiro diz respeito aos alunos, que utilizam o serviço prestado pelas escolas, e o segundo diz respeito aos pais e encarregados de educação, que pagam as mensalidades. As opiniões dos dois tipos de público são igualmente importantes para se compreender melhor o sentimento de ambos acerca da qualidade do serviço, oferecendo aos usuários a oportunidade de contribuírem para a melhoria do serviço que lhes é prestado.

Considerando o contexto educacional, o SERVQUAL apresenta como principais objetivos:

- a) Demonstrar uma cultura que procura sistematicamente a excelência dos serviços prestados;
- b) Procurar compreender melhor as escolas e os usuários desses serviços;
- c) Analisar frequentemente o feedback dado pelos usuários;
- d) Identificar as melhores práticas no campo da educação escolar;
- e) Desenvolver competências de análise e estratégias de melhoria das práticas, por parte da comunidade escolar, indo ao encontro das expectativas reveladas através dos dados obtidos.

Segundo Heath (2003) e Cook, Heath e Thompson (2000), o SERVQUAL, quando aplicado em empresas de serviços onde os relacionamentos

interpessoais desempenham um papel fundamental, como é o caso das escolas, é composto por cinco dimensões, cada uma delas com diversas questões adequadas ao ambiente escolar. As duas primeiras dimensões são as originais do instrumento SERVQUAL e as restantes três são decorrentes dos resultados obtidos nos estudos realizados pelos referidos autores, que envolveram metodologias qualitativas e instrumentos aplicados a usuários de instituições educativas. São elas:

- a) Abordagem do serviço;
- b) Confiabilidade;
- c) Escola como local;
- d) Provisão de condições físicas;
- e) Acesso à informação.

Em jeito de síntese, pode-se inferir que a compreensão das expectativas do cliente e o conhecimento do seu grau de satisfação, permite às organizações a obtenção de um entendimento sobre quem são realmente os seus clientes, entendimento esse que se revela indispensável na procura de um serviço de excelência. Esse procedimento requer uma metodologia de trabalho eficaz, que tenha como objetivo principal o aperfeiçoamento dos seus recursos (físicos e humanos).

Em função disso, as empresas têm procurado implantar SGQ, não somente para atender às expectativas dos clientes, mas principalmente para reorganizar e redirecionar estrategicamente a própria organização.

A seguir, podem-se acompanhar as características naturais a ter em conta no processo de implementação de um SGQ no setor de serviços.

#### 1.5.4. Sistemas de Gestão de Qualidade no setor dos Serviços

Existe alguma similaridade entre o gerenciamento de uma instituição educativa e o gerenciamento de uma empresa de produção de bens, já que no primeiro caso, o reconhecimento de que a melhoria contínua se torna fundamental para a obtenção de patamares de excelência conduz à consciencialização da necessidade de alteração da cultura escolar, ou seja, conduz à consciencialização da necessidade de reorganizar e redirecionar estrategicamente a própria organização, tal como acontece no segundo caso. Para tanto, devem ser contempladas as características específicas do ambiente escolar, indispensáveis ao desenvolvimento de uma gestão adequada dos procedimentos inerentes a um SGQ (Peroraro, 1999).

Por sua vez, Grönroos (1994) identifica as características específicas do gerenciamento no setor dos serviços:

- a) Compreender como a qualidade do serviço é percebida pelo cliente, através do relacionamento estabelecido entre ambas as partes (fornecedor do serviço e usuário), e como é que ela evolui ao longo do tempo;
- b) Compreender de que forma a organização (pessoas, sistemas, tecnologia e recursos físicos) ficará apta a produzir e oferecer os seus serviços com qualidade;
- c) Compreender de que forma a organização deveria desenvolver o serviço pretendido.

Um aspeto essencial para gerar qualidade no setor dos serviços é o conhecimento profundo das expectativas dos clientes, para que se recriem projetos que foquem esses requisitos com o objetivo de alcançar a excelência (Jannadi & Al-Saggaf, 2000). Também para Ferguson (1999), o objetivo da gestão no setor dos serviços é manter clientes que, estando satisfeitos com a qualidade oferecida, recomendem a empresa a outros potenciais clientes, o que funciona como uma excelente medida de *marketing*.

Sob o ponto de vista da gestão dos serviços, Nguyen e Leblanc (2002) reconhecem que o contato interpessoal e a estrutura física da organização são dois fatores cruciais na determinação do sucesso do serviço prestado. Além disso, permitem atrair público-alvo e ajudam a definir a imagem da empresa. Uma gestão de qualidade permite garantir que todos os intervenientes entendam o valor do serviço prestado ao cliente, assim como identificar as estratégias a implementar no futuro em benefício do cumprimento da missão organizacional e seus valores.

Os funcionários que colaboram com a organização na prestação do serviço devem deter o conhecimento, a qualificação e a experiência, indispensáveis à criação de valores positivos. Albrecht (1994) indica que um SGQ deve indicar o modo como os fornecedores de serviços podem desenvolver esforços no sentido de criar valor para oferecer aos clientes, diminuindo ao máximo os elementos que possam ocasionar problemas no processo de prestação do serviço. Longo e Vergueiro (2003) partilham a mesma opinião ao defenderem claramente que uma gestão de qualidade pode fazer com que a organização consiga alcançar metas e atingir objetivos com eficácia e eficiência, através de métodos apropriados e de técnicas administrativas específicas em busca da excelência.

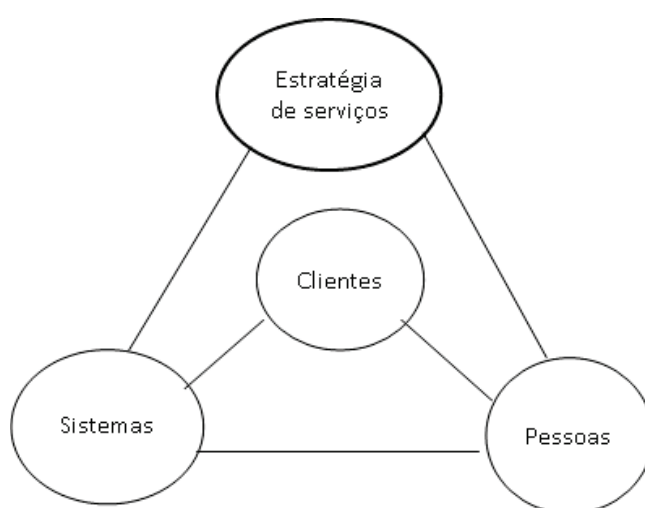


Figura 5 - Triângulo de Serviços (Albrecht, 1994).

Para Feigenbaum (1994), o setor dos serviços está cada vez mais expressivo no que se refere às práticas de gestão da qualidade. Os conceitos e as tecnologias que lhe são inerentes vêm sendo aplicados com bastante êxito numa vasta gama de empresas, e mesmo alguns autores (e.g. Deming, 1990; Juran, 1991) afirmam que, apesar da gestão da qualidade ter tido origem na indústria de produção de bens manufaturados (Longo & Vergueiro, 2003; Gadelha, 2002), a sua implementação na área dos serviços tem aumentado nos últimos anos, o que é demonstrativo do facto do conceito de qualidade poder ser aplicado noutros setores. Este facto tornou-se consensual junto de empresários e de profissionais de consultadoria, tendo também despertado o interesse de vários autores, cujo contributo literário é essencial para o desenvolvimento de processos adequados aos setores a que se destinam.

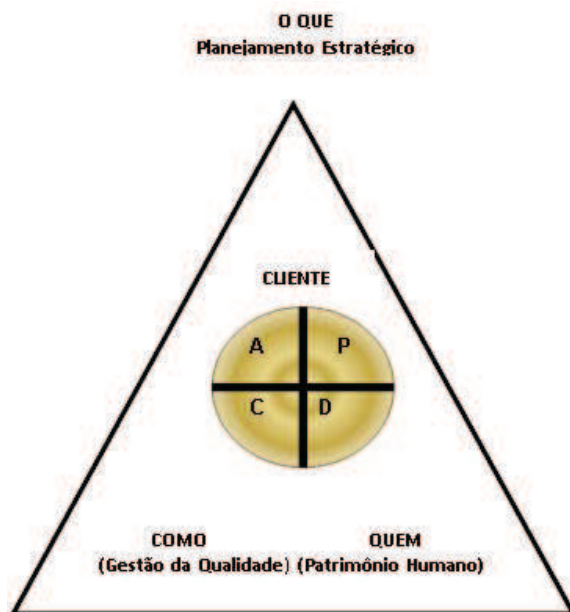


Figura 6 - Visão holística das organizações (Longo e Vergueiro, 2003).

Para Longenecker e Scazzero (2000), o processo de melhoria da qualidade no setor dos serviços deve seguir a lógica já utilizada nas empresas de produção de bens, a qual inclui: definição de qualidade; desenvolvimento de padrões de qualidade; desenvolvimento efetivo de procedimentos estratégicos para melhorar a qualidade; capacidade de decisão para eliminar problemas; integração de todos os fatores que afetam a qualidade; e avaliação da qualidade.

Já Ferguson (1999) valoriza a dimensão humana ao considerar que as organizações devem reconhecer a importância do papel desempenhado pelo contacto pessoal, já que esse contato é um forte indicador dos aspetos essenciais da qualidade de um serviço, além de permitir caracterizar o que é mais visível no serviço prestado. Seguindo a mesma linha de pensamento, Belluzzo e Macedo (1993) afirmam que um sistema de qualidade no setor dos serviços deverá responder com coerência, e para isso, terá que atender aos seguintes requisitos:

- a) Saber gerir os processos tendo em conta a dimensão social que lhe é inerente;
- b) Considerar as interações humanas como o foco crucial na qualidade da prestação do serviço;
- c) Reconhecer a importância que os clientes atribuem à imagem oferecida, à cultura vigente e ao nível de desempenho da organização;
- d) Promover a automotivação dos trabalhadores e o desenvolvimento das suas competências técnicas e interpessoais para responder eficazmente às expectativas dos clientes.

Considerando ainda a importância da dimensão humana, também a este nível a implementação dos SGQ se revelou uma alternativa válida para a melhoria dos serviços prestados em prol da satisfação do cliente. Hoje em dia, grande parte das empresas que operam no setor dos serviços tem procurado implementar um SGQ para poderem fazer uma gestão mais adequada, mais controlada e mais eficiente. A preocupação com a implementação de SGQ

intensificou-se a partir das dificuldades económicas que surgiram neste setor, resultantes dos estádios evolutivos da qualidade, da diversificação de pontos de negócio e da grande variedade de serviços alternativos oferecidos no mercado (concorrência).

Embora os SGQ tenham sido inicialmente aplicados em empresas de produção de bens, a sua utilização está altamente difundida no setor dos serviços devido à melhoria conseguida a nível do ambiente interno e ao estreitamento do relacionamento com o mercado externo. McDonnell (1994) afirma que quando a gestão da qualidade é aplicada no setor dos serviços, o cliente passa a dar mais importância à organização e fideliza-se com maior frequência do que quando recorre a empresas de produção de bens manufaturados.

Os SGQ estão a conseguir um nível de sofisticação que só se tornou possível com a integração de novos conceitos filosóficos na área dos serviços. Esses conceitos não poderão ser aplicados da mesma forma no setor das manufaturas dadas as diferenças existentes entre os dois setores fruto das discrepâncias que lhes são intrínsecas (Sureshchandar, Rejadrán & Anantharaman, 2001).

Quando da implementação de um SGQ numa determinada empresa pertencente ao setor dos serviços, alguns autores (Sureshchandar, Rejadrán & Anantharaman, 2001; Mohanty & Behara, 1996; Lakhe & Mohanty, 1995) enfatizam a necessidade de se compreender as peculiaridades e características únicas das operações que lhes são específicas, como por exemplo: o interesse dos clientes e o desempenho dos fornecedores, a aplicação de conceitos e modelos de controlo da qualidade, a escolha dos instrumentos para a avaliação da qualidade e as técnicas selecionadas tendo em conta a eficiência do serviço prestado.

Huq e Stolen (1998) corroboram esse ponto de vista quando afirmam que, apesar da maioria dos conceitos inerentes aos SGQ serem genéricos, a sua implementação deverá ser conduzida de forma diferente dependendo do setor em causa: indústria ou serviços. Das várias diferenças existentes entre os dois

setores, destacam-se, no caso dos serviços, a percepção individual dos trabalhadores, a participação dos clientes no processo avaliativo e a natureza intangível do serviço prestado.

Como se tem vindo a evidenciar, o principal foco de qualquer SGQ relacionado com o setor dos serviços está diretamente ligado ao cliente, o qual deve ser considerado pelas organizações como fundamental no momento de escolher o sistema a implementar. Também Lemak e Reed (2000) consideram que o cliente constitui uma preocupação central a ponto de se considerar as características específicas de um qualquer serviço em função da flexibilidade necessária para satisfazer as suas exigências, tendo em conta a dimensão humana e as competências interpessoais necessárias entre os fornecedores do serviço e os seus usuários.

As instituições fornecedoras de serviços mais evidenciadas na literatura, no que se refere à implementação de SGQ, são precisamente os hospitais, os centros de saúde e as escolas. Tendo em conta as necessidades e as exigências dos clientes, Lim e Tang (2000) reforçam a ideia de que as organizações no âmbito da saúde e da educação estão atentas a novos conceitos e filosofias aplicadas na área de gestão da qualidade dos serviços, para, a partir daí, (re)construírem estratégias que lhes permitam ir ao encontro das necessidades diagnosticadas. Segundo os referidos autores, estudos realizados entre meados da última década do século passado e a transição para o século XXI revelaram que, cerca de 80% das organizações que participaram na pesquisa eram hospitais e tinham vindo já a adotar algumas práticas de gestão de qualidade em resposta aos anseios dos clientes.

A implementação de SGQ em empresas prestadoras de serviços (hospitais, escolas, clínicas, serviços de *internet*, hotéis, etc.) tem sido impulsionada por razões comuns, principalmente por limitações técnicas e administrativas (Chattopadhyay, 1999; Harr, 2001; Lakhe & Mohanty, 1995; Longenecker & Scazzero, 2000; Masters, 1996; Yasin & Alavi, 1999).

### 1.5.5. Implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade no setor dos Serviços

Os motivos da implementação de um SGQ em empresas prestadoras de serviços prendem-se com: o aumento das exigências do mercado, a procura da excelência, a diminuição dos custos, a minimização das reclamações dos clientes, a melhoria das comunicações interna e externa e a eficiência dos processos. Em contrapartida, as dificuldades residem, sobretudo, na falta de envolvimento dos intervenientes no processo de implementação, no pensamento imediato e na resistência à mudança por parte dos trabalhadores e na falta de treino. É necessário tempo para que as novas práticas sejam interiorizadas, praticadas e melhoradas, assim como é indispensável um espírito de abertura à mudança e uma atitude pró-ativa perante o trabalho a desenvolver e a qualidade que se pretende alcançar.

Os benefícios obtidos com a implementação de SGQ tendem a melhorar a participação das empresas nos mercados e a aumentar os lucros, por força das seguintes circunstâncias: diminuição do número de reclamações, melhoria da imagem da empresa, melhoria na comunicação, melhoria da qualidade do serviço prestado, melhoria no atendimento às necessidades dos clientes, redução das despesas e aumento do grau de satisfação dos recursos humanos envolvidos no processo.

#### 2.1.1.1. Aplicação de Sistemas de Gestão de Qualidade no setor dos serviços

As dificuldades encontradas pelas empresas quando da implantação de um SGQ estão diretamente relacionadas com os recursos humanos. Isto porque o gerenciamento da qualidade no setor dos serviços significa, quase na sua totalidade, gerenciamento de pessoas, o que será caso para dizer que as dificuldades são criadas por elas próprias, assim como as estratégias para as

solucionar. Com efeito, o caminho a percorrer em direção à solução parte da motivação das pessoas para a criação do envolvimento necessário, passa pelo comprometimento das lideranças e dos fornecedores dos serviços prestados e culmina com a aplicação do conhecimento de teorias gerenciais promotoras da qualidade, como é o caso das dimensões de gestão da qualidade propostas por Sureshchandar, Rejadran e Anantharaman (2001) e identificadas como fatores críticos para a implementação de um SGQ:

1. Comprometimento com uma liderança visionária;
2. Gestão de recursos humanos;
3. Sistema técnico;
4. Sistema de análise e informação;
5. *Benchmarking*;
6. Melhoria contínua;
7. Foco no cliente;
8. Satisfação do empregado;
9. Intervenção de sindicatos;
10. Responsabilidade social;
11. Visão do serviço;
12. Cultura do serviço.

De uma forma geral, a implementação de SGQ no setor dos serviços baseados na aplicação do modelo ISO 9000, têm obtido resultados muito positivos em consequência da melhoria dos processos e da conquista da participação e do envolvimento dos trabalhadores.

#### 3.1.1.1. As normas ISO 9001/2008 no setor dos serviços

O considerável aumento verificado no número de empresas que aderiu às normas ISO 9001/2008 demonstra bem as vantagens da adoção de programas de qualidade no setor dos serviços, que têm vindo a ganhar considerável

reconhecimento ao longo das últimas décadas. Para Chan, Neailey e Ip (1998), a necessidade da implantação de um sistema de gestão estruturado tem levado as organizações a optarem pela certificação conferida segundo as normas ISO 9001/2008. A aplicação dessas normas no setor dos serviços requer a contemplação de algumas características peculiares, tais como: a interação entre produção e consumo; a complexidade das informações específicas; a natureza intangível do serviço prestado; o papel-chave dos recursos humanos na provisão do serviço; a inovação do serviço; a padronização da capacidade de execução do serviço; a padronização do processo e do resultado alcançado (Blind & Hipp, 2003).

É de facto importante que as empresas elaborem e mapeiem os seus processos, padronizando-os. A padronização ocasionará resultados positivos e trará benefícios, não somente para os clientes, mas também para os trabalhadores e para a empresa como um todo.

Na chamada indústria de serviços, os registos das empresas que aderiram a padrões de SGQ segundo as normas ISO 9001/2008 aumentaram a um ritmo bastante acelerado, tendo-se verificado no início de 2015 o registo de mais de 95.000 organizações, o que fez com que alguns setores, como a administração pública, os hotéis e os restaurantes, duplicassem o número de registos quando comparados com os realizados em 2010.

O aumento de empresas que procuram a certificação ISO 9001/2008 começou a intensificar-se a partir da revisão das normas, em dezembro de 2000, pois a nova versão começou a integrar tópicos que tornaram possível a sua aplicação no setor dos serviços. Esses tópicos resumem-se no seguinte: foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem do sistema de gestão, abordagem do processo, tomadas de decisão baseadas em factos, benefício mútuo na relação fornecedores/clientes e melhoria contínua da organização.

As normas ISO 9001:2008 são aplicáveis em qualquer organização, independentemente da dimensão, do tipo de bens ou serviços e do setor da

atividade, podendo tratar-se de uma empresa de negócios ou de administração pública.

Inicialmente, a especificação dos critérios de qualidade limitava-se às características apreciadas pelo cliente quando recebia um produto. Já após a revisão efetuada em 2000, a nova versão permite comprovar que a organização garante um serviço que vá ao encontro dos requisitos do cliente (Dick, Gallimore & Brown, 2002), incidindo também no processo e não apenas no produto.

A implementação das normas ISO 9001/2008, tanto necessita de motivos que justifiquem a opção tomada pela organização, como de estratégias que lhe permitam ultrapassar algumas limitações a ter em conta:

- a) Os motivos da implantação prendem-se com a possibilidade de criação de normas e procedimentos que garantam a qualidade dos processos, a competitividade, o cumprimento de objetivos estratégicos, o comprometimento com o pessoal envolvido e a satisfação dos clientes, fatores a ter em conta na promoção da melhoria contínua dos serviços prestados.
- b) As limitações mais comuns são a dificuldade de estabelecimento de padrões e a necessidade de tempo para conduzir o processo, o que gera desconforto por parte de alguns membros da liderança e leva a um aumento do controlo da documentação necessária à monitorização do processo, a um aumento da desconfiança por parte dos trabalhadores sobre os benefícios do próprio SGQ, a uma definição nos indicadores e, por fim, a uma dificuldade acrescida em desenvolver ações de carácter preventivo e remediativo. Será por isso necessário prevenir a manutenção do triângulo: motivação, comunicação e treino.

Quadro 7 - Implementação de SGQ normalizados no setor dos serviços (Campos, 2008).

<b>Aplicação das normas ISO 9001/2008 no setor de serviços</b>
<p><b>Locais para a implementação</b>                      Escolas públicas e privadas                      Universidades públicas e privadas                      Serviços de pesquisa na internet                      Centro de informação de patentes                      Outro tipo de serviços aplicados à educação</p>
<p><b>Motivos para a implementação</b>                      Administrar consistentemente as políticas e os procedimentos adotados                      Assegurar a competitividade                      Cumprir os objetivos estratégicos da organização                      Demonstrar comprometimento com a qualidade                      Garantir a satisfação do cliente                      Promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços</p>
<p><b>Limitações encontradas</b>                      Adaptação dos padrões à área específica                      Dispendio excessivo de tempo e esforço, segundo os trabalhadores                      Aumento do volume de documentação                      Ceticismo sobre os benefícios de um SGQ                      Determinação de indicadores                      Dificuldade em aplicar ações preventivas e remediativas                      Motivação para a comunicação interpessoal                      Tempo para o treino das ações a desenvolver durante o processo</p>
<p><b>Benefícios</b>                      Aumento da competitividade                      Incremento na participação dos trabalhadores                      Documentação de registo dos procedimentos adotados                      Maior envolvimento dos trabalhadores                      Maior participação do cliente e melhoria do relacionamento interpessoal                      Maior satisfação do cliente                      Melhor comunicação                      Melhor entendimento dos papeis e responsabilidade de cada trabalhador                      Menor número de reclamações dos clientes                      Clarificação dos procedimentos de trabalho                      Redução do erro</p>

De entre os vários benefícios resultantes da aplicação das normas ISO 9001/2008, salienta-se: o aumento da competitividade, o crescimento da empresa conquistando maiores fatias de mercado, o registo dos

procedimentos, o envolvimento dos trabalhadores, a participação do cliente na avaliação do processo, a satisfação do cliente, a comunicação interpessoal, o melhor entendimento dos papéis e responsabilidades de cada trabalhador e a redução do erro, conforme se pode observar no quadro 7.

Pelo exposto anteriormente conclui-se que a implementação de um SGQ leva à obtenção de resultados positivos, tanto para os clientes como para as relações internas e externas das empresas. Além disso, os benefícios que advêm da implementação de um SGQ estão relacionados com os itens das normas adotadas, assegurando assim a qualidade nos serviços oferecidos, evidenciada através do grau de satisfação dos clientes, e cujas repercussões produzem efeito a nível nas relações internas das organizações e do seu relacionamento com os mercados. É deste modo que as empresas se podem tornar mais competitivas.

Os desafios que envolvem as organizações, e por inerência, as pessoas que as integram, apenas conseguem ser superados por intermédio da implementação de programas de qualificação, que preveem a motivação dos trabalhadores fazendo-os compreender que os SGQ podem melhorar os processos organizativos e as rotinas normais de trabalho experienciadas durante as práticas diárias. O treino é responsável pelo aumento da capacidade de prevenção de falhas e pela criação de estratégias de remediação sempre que as medidas usadas para a prevenção não surtem o efeito desejado.

Segundo Dick, Gallimore e Brown (2002), a aplicação das normas ISO 9001/2008 em empresas de prestação de serviços produz efeito imediato nos resultados, o que não acontece no caso de empresas similares, mas que optaram por não aderir a qualquer SGQ.

No caso concreto das escolas, o pensamento de Johannsen (1996) reveste-se de grande significado pois defende que o principal objetivo da implementação de um SGQ não é a certificação em si mesma, mas sim a vontade de melhorar o processo de gestão do serviço oferecido aos clientes.

No final da década de 80 e início da década de 90 destaca-se o aumento do nível de qualidade conseguida por várias empresas, nomeadamente escolas,

envolvendo não apenas a área administrativa, mas também a área pedagógica, que de acordo com Clausen (1995) resultou em:

- a) Melhoria da qualidade geral dos serviços prestados e dos processos de informação;
- b) Desenvolvimento de novas ferramentas para a melhoria da qualidade;
- c) Aumento da competitividade ao nível da qualidade educativa;
- d) Promoção do processo de certificação das instituições de ensino;
- e) Difusão do entendimento sobre certificação da qualidade das instituições de ensino.

Não demorou para que as organizações voltadas para a educação rapidamente compreendessem o alcance dos benefícios das normas ISO 9001/2008. A implementação dessas normas permite reforçar valores, ganhar eficiência na prestação dos serviços educacionais e adaptar a cultura escolar às exigências colocadas pela comunidade envolvente, de onde emergem os seus clientes (alunos; pais e encarregados de educação). É por esse motivo que as instituições educativas procuram cada vez mais a implementação de SGQ, evidentemente readaptando as normas às circunstâncias que o setor exige.

## 1.6.A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

Tomando como base a gestão, quando se fala de qualidade na área da educação, é possível encontrar uma grande variedade de abordagens, o que denuncia diferentes interpretações. Cunha (2007) aponta como fator de qualidade em educação a organização das escolas em turno integral, ou seja, a construção de uma proposta pedagógica que permita às escolas a ocupação das crianças a tempo inteiro, situação que, para ser enquadrada no modelo brasileiro, levaria a que os modelos institucionais fossem repensados.

Outras abordagens poderão ser tidas em conta, como por exemplo, a melhoria das estruturas e dos equipamentos ou a diversificação das atividades escolares, que permitam condições adequadas de estudo e de trabalho para alunos e professores. Certamente estas e outras propostas de melhoria proporcionariam um incremento na qualidade das instituições educativas.

Para Cunha (2007), a disponibilização de mais recursos para as escolas é o fator que fará toda a diferença na melhoria da qualidade que se deseja para a educação. No Brasil, o Ministério da Educação criou o Fundo de Desenvolvimento na Educação Brasileira (FUNDEB), que tem como finalidade o aumento dos recursos destinados ao ensino. Quando se fala de qualidade em educação, fala-se de maior rendimento dos alunos e de melhoria dos seus índices de desempenho.

Cunha (2007) critica o modelo de avaliação vigente considerando-o incapaz de melhorar a qualidade das instituições educativas. Segundo o autor, percebe-se nitidamente que o modelo de avaliação atual não procura o verdadeiro foco da qualidade nos processos institucionais.

A adoção de um SGQ em educação procurará assegurar que a liderança da instituição faça uma gestão eficaz do planeamento, das dinâmicas a implementar e do respetivo controlo, de modo a assegurar assertivamente a melhoria contínua do desempenho da organização com foco na melhoria da qualidade educativa, ou seja: potenciar ao máximo o desenvolvimento das competências dos estudantes. Porém, a implementação de um SGQ no âmbito da educação não é tarefa fácil. De acordo com Xavier (1994), para se conseguir obter êxito na implementação de um SGQ em educação, independentemente da estratégia adotada, será necessário considerar os seguintes aspetos:

- a) Qualidade não se refere apenas ao que se entende por qualidade da aula. É necessário contemplar esta questão no projeto pedagógico da organização e, por inerência, nos projetos de cada curso;
- b) Qualidade resulta de diversas negociações: desde o momento da decisão em criar um determinado curso até ao resultado final, que se pretende que vá ao encontro das expectativas e necessidades do mercado em que

atua (comunidade envolvente), num perfeito entendimento entre as partes envolvidas. A capacidade de negociação ditará se o processo conduz a uma 'boa qualidade' ou a uma 'má qualidade', o que envolve custos geralmente muito elevados;

- c) Qualidade é fruto de um bom entendimento entre os trabalhadores (docentes/funcionários) e a organização: é preciso ouvi-los com muita atenção para conhecer as suas necessidades e expectativas, assim como é necessário especificar clara e objetivamente o que se espera deles para que se possa garantir a melhoria do serviço prestado;
- d) Qualidade requer uma atitude pró-ativa: tomar iniciativa para fazer as coisas certas à primeira tentativa permite eliminar todas as formas de desperdício. No entanto, requer planeamento, treino (experiência refletida), desenvolvimento de competências e responsabilidade;
- e) Qualidade requer foco na análise e gestão das atividades de pesquisa, nas estratégias de ensino e no serviço de extensão à comunidade envolvente: a produção de conhecimento, a adequação das metodologias didáticas utilizadas no 'momento da verdade' e o serviço prestado à comunidade, devem-se adequar às estratégias de sobrevivência em função da competitividade das organizações;
- f) Qualidade requer o envolvimento e o compromisso dos trabalhadores, e da própria organização como um todo, com o processo de aperfeiçoamento contínuo.

No Brasil, há uma preocupação por parte de quem elabora as políticas educativas com a melhoria da qualidade do ensino, o que é feito através da definição de metas e objetivos educacionais a serem alcançados pelas escolas. As políticas educativas admitem diferenciação de acordo com a especificidade de cada contexto, o que exige das instituições educacionais o desenvolvimento de indicadores de desempenho confiáveis, que permitam uma discussão a nível mais lato acerca da qualidade do ensino no Brasil. Franco (2001) trata essa temática e chama a atenção para a necessidade do MEC definir os indicadores

de qualidade para o setor, já que atualmente a abordagem da qualidade em educação está apenas relacionada com o sistema de avaliação.

A 'má qualidade' decorre de uma série de fatores, assim como a 'boa qualidade' depende de muitas outras dimensões (Lisboa & Menezes-Filho, 2001). Nesta linha de pensamento, Dourado, Oliveira e Santos (2009), referem diferentes dimensões que permeiam as questões da qualidade na gestão escolar, as quais vão desde as mínimas necessidades de insumos considerados indispensáveis ao desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem até à contínua capacitação dos professores. Assim sendo, a qualidade é vista como uma relação direta entre os recursos materiais e os recursos humanos.

No campo educacional, os SGQ devem ser concebidos levando em conta as práticas que permitem aos alunos aprendizagens significativas. Não é suficiente dispor dos melhores recursos físicos e humanos, nem ter um projeto político pedagógico (PPP) bem estruturado, se os alunos não reunirem condições para a construção do conhecimento e para a aquisição de competências necessárias à sua vida futura, nomeadamente ao seu ingresso no mercado de trabalho. O próximo item demonstra a relação das instituições de ensino com os programas de gestão da qualidade.

#### 1.6.1.A qualidade da educação e a gestão da qualidade

O conceito de qualidade na área da educação precisa conciliar duas dimensões, as formais e as políticas, tendo sempre como propósito a procura da qualidade, uma vez que se o conceito for entendido somente segundo a dimensão pedagógica poderá provocar um desvio no foco, fazendo com que as instituições cometam grandes equívocos em relação à prestação do serviço na sua totalidade (Longo, 1998).

É necessário que as instituições de ensino criem um modelo gerencial cujo grande objetivo seja a eficácia, alicerçada pela criatividade e pela inovação com

intuito de ampliar os horizontes da educação no seu sentido mais lato (Batista, 2000). A partir dessa visão pós-moderna é possível promover a mudança, integrando os conceitos da educação com os fundamentos da gestão da qualidade. Só dessa forma se poderá promover uma verdadeira mudança na cultura das organizações, nas pessoas que as integram e nos processos desenvolvidos em prol da excelência. A implementação de programas consistentes que visem a melhoria contínua das instituições, permitem potencializar os recursos existentes, tanto a nível das competências pessoais e profissionais dos trabalhadores envolvidos no processo, como a nível dos próprios processos educativos por eles desenvolvidos.

Longo (1998) e Xavier (1994) afirmam que a gestão da qualidade só passará a ser uma realidade nas instituições de ensino quando a direção e os docentes se comprometerem (em harmonia) com a organização no alcance das finalidades patentes no PPP. Mas para que isso aconteça, é necessário que se tomem determinadas medidas, tais como: valorização dos profissionais; adoção de uma gestão democrática, consciente e participada; e preocupação com a produtividade do sistema, ou seja, com a qualidade da formação que se proporciona aos alunos.

Na visão de Longo (1998), uma gestão da qualidade só será concretizada nas instituições de ensino que se foquem na gestão e na monitorização dos processos, que apliquem programas adequados exigindo rigor na intervenção e dando tempo para a necessária experimentação refletida, já que a metodologia aplicada à gestão da qualidade exige profissionais experientes (treinados) e lideranças com conhecimento específico para entenderem os conceitos desafiadores que advêm da nova metodologia.

Ainda segundo Longo (1998), as mudanças produzidas na educação, no sentido mais amplo da palavra, são capazes de provocar mudanças de paradigma, a nível gerencial e operacional, embora na maioria das vezes seja um processo complexo, moroso e difícil. Para que se torne possível alcançar a tão desejada mudança, será indispensável que os métodos utilizados sejam os mais apropriados, deixando de parte o pensamento de que basta apelar à boa-

vontade e ao caráter ético dos intervenientes. Toda a organização deverá compreender que não compensa procurar a via mais fácil ou a forma menos 'traumática', já que a intenção é dar aos profissionais as melhores condições que permitam vislumbrar um crescimento baseado em características como a eficácia (resultados) e a eficiência (menor custo), sempre na procura da consecução dos objetivos propostos com vista a uma gestão de qualidade, evidenciada através do grau de satisfação dos clientes (internos e externos).

Na procura da excelência, as instituições educativas deverão aderir a SGQ que comportem algumas das seguintes características (Longo, 1998):

- a) Manter o foco no seu principal cliente - o aluno;
- b) Conseguir uma forte liderança através da capacitação dos gestores;
- c) Criar uma visão estratégica (valores, missão e objetivos) com contornos bem definidos;
- d) Estabelecer um PPP com base nessa visão estratégica, que seja consensual para a equipa de gestão;
- e) Promover um clima positivo e incentivar expectativas de sucesso;
- f) Construir um forte espírito de equipa;
- g) Dar consistência e visibilidade ao papel desempenhado pelas diferentes equipas de trabalho e definir claramente as suas atribuições;
- h) Proporcionar a capacitação das equipas de trabalho;
- i) Proceder ao planeamento, monitorização e avaliação dos processos;
- j) Manter uma preocupação constante com a inovação e a mudança.

Já outros autores, como Ribeiro (2008), consideram como principais atribuições para a adoção de um SGQ em educação as seguintes:

- a) Conscientizar, envolver e comprometer todos os profissionais na procura e aperfeiçoamento da qualidade;
- b) Promover a constituição de equipas multidisciplinares;
- c) Capacitar as equipas quanto aos critérios específicos do SGQ adotado;
- d) Divulgar e garantir o atendimento dos requisitos dos clientes;
- e) Analisar os procedimentos documentados;

- f) Avaliar as fragilidades e identificar as suas causas em conjunto com os profissionais envolvidos;
- g) Propor ações de melhoria para o aperfeiçoamento dos processos;
- h) Manter a direção informada sobre o andamento dos trabalhos.

Para Lück (2000), a gestão escolar deverá assumir um caráter de atuação que promova a organização, a coordenação, a mobilização e a articulação das dimensões humana e material, sempre com o intuito de garantir a evolução dos processos socioeducativos da instituição que gere, orientando esforços para a formação de cidadãos interventivos, capazes de enfrentar adequadamente a sociedade globalizada. Entende-se, por isso, que o objetivo final da gestão escolar é a formação integral dos alunos, que contemple aprendizagens significativas e aquisição de competências (pessoais e sociais) que lhes garantam a autonomia necessária à participação na vida ativa, e é exatamente sobre esse grande objetivo que se deve assegurar a qualidade educativa.

A concetualização da qualidade em educação necessita de mais esclarecimentos no que se refere à sua dimensão gerencial. As dimensões formal e política são ambas indispensáveis, uma vez que a qualidade formal se debruça sobre as competências para produzir e aplicar métodos, técnicas e instrumentos e qualidade política contempla as competências para projetar estratégias de formação e emancipação das novas gerações, com o objetivo de ajudar a formar sujeitos com capacidade para definir por si próprios o seu destino na sociedade. Restringir a concetualização da qualidade à sua vertente político-pedagógica poderá constituir um grave equívoco (Longo, 1996).

A procura da qualidade em educação deve estimular a visão da instituição educativa como um sistema empresarial e, como tal, deve preocupar-se com a eficiência da gestão, pois quem se dedica à análise do funcionamento dos sistemas educativos acabará por encontrar provas evidentes de que a gestão é um fator decisivo na procura da excelência, tão rara de se encontrar no sistema educacional brasileiro, principalmente no ensino fundamental (Longo, 1996). Em virtude disso, torna-se necessário adotar uma postura gerencial moderna e

eficaz, para que os ventos da mudança criativa e inovadora soprem também no sentido da educação (Longo, 1996).

Ribeiro (2008), baseado em Colombo (2004), chama a atenção para o sistema de ensino brasileiro, mais concretamente para os fatores que podem contribuir ou dificultar o processo de implementação de um SGQ, e que são: as pessoas, as regulamentações, o mercado, a infraestrutura, os fornecedores, as tecnologias e os próprios consumidores, o que faz com que o sistema adotado não possa ser entendido como uma parte ou por partes, mas sim como um todo. O processo tem que possuir início, meio e fim, porque só desta forma irá conseguir harmonizar as diversas áreas funcionais da instituição.

Quando se fala de qualidade em educação, a visão deve focar-se no resultado das ações que abarcam vários fatores, tais como: pessoas, grau de motivação, atualização de metodologias pedagógicas, meios de informação e comunicação, serviços, equipamentos, materiais didático-pedagógicos, custos, administração e lógicas de mercado.

Feigenbaum (1994) afirma que ao estabelecer-se uma relação entre os SGQ e as instituições educativas, e ao fazer-se o cruzamento dos fatores que influenciam a qualidade educativa, constata-se que as diversas instituições não contemplam de forma explícita os seus principais clientes, ou seja, os alunos, nem tão-pouco o desempenho das lideranças ou a motivação dos profissionais envolvidos, com a certeza, porém, de que todos os fatores são essenciais para o desenvolvimento de um SGQ no âmbito educacional. A prioridade passará por criar formas de trabalho que aumentem a motivação dos profissionais na procura da excelência do serviço prestado.

Uma forma de incentivar o trabalho a desenvolver, integrando os vários objetivos da instituição e criando linhas estratégicas para os concretizar, é através da construção de um PPP consistente. Esse instrumento poderá contribuir para o aumento motivacional dos profissionais e para um maior envolvimento na missão da instituição, complementada com a definição de metas a cumprir e objetivos a alcançar (Lopes, 2011).

O PPP pode assim ser interpretado como um documento estruturante, elaborado pelas lideranças com vista à otimização do funcionamento da instituição e operacionalizado pela comunidade educativa. Gestores, professores e funcionários administrativos encontram no plano a indicação de um caminho a seguir para o cumprimento dos objetivos traçados. Este assunto tem sido alvo de interesse por parte de alguns investigadores, que têm visto no PPP um objeto de estudo para tentar compreender como é que as instituições educativas conseguem aceder a uma melhoria contínua da qualidade do serviço prestado à comunidade (Veiga, 1998).

Assim sendo, o PPP pode transformar-se numa preciosa ferramenta que permite projetar o planeamento a longo prazo, servindo de orientação a todos os que integram uma instituição. Por ser concebido pela equipa de gestão, o PPP pode ainda ter um importante papel a nível motivacional, o que possibilita um ambiente organizacional positivo na busca da excelência da qualidade.

De facto, um planeamento estratégico bem elaborado conta com a participação de todos de acordo com a hierarquia da instituição e, sendo fundamentado num processo participativo, poderá levar a instituição a obter excelentes resultados.

Lopes (2011) reforça a ideia de que quando o diretor de uma instituição reconhece a importância da constituição de equipas de trabalho e se consciencializa dos benefícios da participação de todos no processo de elaboração do planeamento estratégico, consegue definir os objetivos, estabelecer as metas e implementar as ações com maior facilidade. Além disso, as equipas assumem com maior propriedade a responsabilidade de cumprir o que foi previamente definido enquanto diretrizes estratégicas e setoriais.

Nessas circunstâncias, o planeamento estratégico reveste-se de crucial significado na tentativa de alcançar a excelência, desde que contemple os seguintes fatores: capacidade de operacionalização dos diferentes setores tendo em vista a eficácia das práticas; adequação dos procedimentos técnicos e administrativos; e avaliação do grau de inserção da instituição na comunidade envolvente.

A contemplação destes fatores, associada à implementação e desenvolvimento de estratégias organizacionais bem estruturadas, que considerem docentes e discentes e que não desvalorizem os aspectos relacionados com as infraestruturas, permitem atingir patamares qualitativos superiores. O sistema nacional de avaliação do ensino brasileiro atribui grande importância ao esforço desenvolvido pelas escolas na procura da excelência educativa através de um aumento da eficácia institucional, dando por isso oportunidade para que as escolas realizem um diagnóstico sistémico, o que permite à própria instituição que se avalie continuamente.

O instrumento de autoavaliação criado pelas instituições educativas, atendendo a fatores internos e externos, permite identificar pontos fortes, pontos fracos e oportunidades de intervenção, que, depois de analisados, servirão de referência para a própria instituição, quer para reforçar os pontos fortes, quer para intervir sobre os pontos fracos, adequando as novas medidas às exigências diagnosticadas e fortalecendo o envolvimento e o compromisso de professores, estudantes e funcionários (Lopes , 2011), tendo sempre por base as prioridades de intervenção e as oportunidades que se detetaram durante a análise realizada.

A autoavaliação permite obter uma ampla visão em tempo útil, mais precisa e realista, que leva a uma maior consciencialização do nível de qualidade alcançado, bem como da distância que será necessário percorrer para atingir o nível esperado. O próximo capítulo debruça-se sobre outros aspectos da aplicação de um SGQ em educação.

#### 4.1.1.1. Gestão da Qualidade: aplicação em Educação

O conceito de qualidade, na visão das Nações Unidas, tornou-se numa categoria central no novo paradigma de educação sustentável, não podendo, no entanto, ser dissociada do conceito de quantidade. Até agora, o acesso à educação de qualidade tem-se revelado uma oportunidade para poucos. Será

necessário contruir uma ‘nova qualidade’ que seja capaz de acolher todas e todos (Freire, 1986).

Qualidade significa melhorar o todo e não apenas parte, ou seja, qualidade está diretamente relacionada com o bem-estar dos professores (conseguido através da qualidade da estrutura e das oportunidades de qualificação) e com uma adequada prestação de serviços ao principal cliente - o aluno. Em educação, a qualidade da organização não pode ser boa se a qualidade do professor, do aluno e da estrutura escolar o não forem.

O conceito de qualidade é tão complexo que não basta melhorar uma vertente para se conseguir melhorar a educação como um todo. Só é possível enfrentar o desafio colocado pela vontade em alcançar a excelência se forem promovidas discussões que envolvam todas as vertentes que interferem na qualidade educativa.

Por outro lado, a qualidade transformou-se num conceito dinâmico, dada a necessidade de se adaptar permanentemente a um mundo que experimenta profundas transformações sociais e económicas. É cada vez mais importante incentivar as escolas à procura da melhoria educativa através da utilização de critérios de qualidade, pois só assim será possível alterar o modelo atual (UNESCO, 2005).

O documento de referência da Conferência Nacional de Educação (2008) refere-se à educação integral, associando o conceito à qualidade educativa. Esse assunto volta a debate público após alguns anos, sendo reiterada a ideia de que a educação integral dos alunos será o fator-chave para garantir uma educação pública de qualidade.

O tema não é novo. Já na antiguidade Aristóteles falava em educação de qualidade (Gadotti, 2009). No entanto, é fácil perceber que se mantém atual. Basta observar a quantidade de debates que se têm vindo a realizar em diferentes estados brasileiros (Gouveia, 2006). Nos últimos anos, tem-se assistido no Brasil a um ciclo de crescimento económico, proporcionado pela melhor distribuição de renda, pela melhoria do salário mínimo, pela extensão da previdência para todos, pelo crédito popular e por outras políticas

económicas e sociais. Mas esta situação só se manterá se se investir na melhoria educativa. No caso dessa melhoria não acontecer, o crescimento económico pode estancar.

A qualidade em educação é uma condição basilar para que as empresas consigam enfrentar as exigências da atualidade, pois cada vez mais requerem dos funcionários competências de cidadania e de autonomia intelectual. A qualidade do trabalhador não se mede mais pela prontidão da resposta a estímulos momentâneos e conjunturais, mas pela capacidade demonstrada em tomar decisões adequadas. Já não se procuram profissionais generalistas. Hoje é-se bom profissional se se conseguir ser, simultaneamente, especialista e polivalente: especialista no sentido de revelar domínio técnico e/ou científico numa determinada área específica; polivalente no sentido de revelar uma boa cultura geral que lhe permita compreender o sentido do que está a fazer. Mas essas competências só se tornarão possíveis se existir um forte investimento nas escolas para que consigam melhorar a sua qualidade e dar resposta às necessidades dos seus clientes.

A capacidade produtiva de um país depende da qualidade da sua educação. Não é preciso ser-se 'escravo da educação', mas é preciso ser-se pragmático uma vez que os índices de eficácia no âmbito da educação estão diretamente relacionados com as taxas de crescimento económico (Almeida, 2006).

A qualidade da educação tem sido amplamente discutida, não apenas no Brasil, mas também noutros países dos quatro cantos do mundo. Estes debates revelam não só que a educação está a passar por momentos de profundas transformações, como também que as expectativas que têm sido colocadas na educação não têm tido a devida correspondência na prática. Isso diz muito acerca da responsabilidade política como principal fator de propulsão das transformações que se pretendem operar.

Morosini (2009) não está de acordo com aqueles que encaram a educação como um investimento económico por si só. Defende a qualidade em função dos 'resultados' económicos conseguidos através dos investimentos efetuados na educação.

Sabe-se hoje que a educação envolve processos que devem ser pensados a longo prazo, os quais dependem de um conjunto de fatores que se associam com vista à obtenção de bons resultados. Martin Carnoy, professor de economia da Universidade de Stanford (EUA), realizou um estudo comparativo para avaliar o desempenho dos alunos de três países: Cuba, Chile e Brasil. Os resultados desse estudo apontam para uma ‘vantagem’ dos alunos de Cuba comparativamente com os seus pares nos outros dois países. As razões assinaladas prendem-se com o facto de terem um currículo único e abrangente (Carnoy, 2009).

Outros estudos, igualmente recentes, acentuam a necessidade de uma educação de qualidade, que olhe para os alunos numa perspetiva ecológica e que integre as dimensões sociocultural e socioambiental (Padilha, 2007).

Padilha (2007, p. 56) chega mesmo a afirmar que:

Se queremos uma educação para a vida, para a satisfação individual e coletiva, que nos ajude a ter um contato sensível e consciente com o belo e, ao mesmo tempo, que nos ensine a cuidar do planeta em que vivemos de forma sustentável, temos, então de falar não simplesmente de qualidade de educação.

A escola deixa de ser vista apenas como um local onde se leciona, para passar a ser entendida como uma instituição responsável pela (re)construção de um conhecimento mais global, que permita a aquisição de competências socialmente relevantes e significativas. Deve, portanto, assumir um duplo papel: o de integrar os fatores socioculturais na cultura escolar e o de promover um espírito colaborativo entre as pessoas que integram a organização. No entanto, para levar avante esse intento, é indispensável que a qualidade que se pretende para o sistema educativo seja compreendida de forma sistémica, ou seja, da creche à formação superior.

O sistema educativo é constituído por vários ciclos, que, embora se mantenham independentes por razões estruturais, é indispensável que se interrelacionem entre si, numa estreita articulação, para conferir coerência a todo o sistema (Machado, 2007) e, dessa forma, fazer emergir uma educação

transformadora. No sentido de garantir a eficácia do processo, e para que os docentes que integram os diferentes ciclos de ensino atuem em conformidade, torna-se necessária a implementação de um SGQ, cujos indicadores de desempenho possam ser continuamente mensurados a partir da avaliação realizada aos processos administrativos e técnicos.

A avaliação é um processo contínuo e sistemático, que não dispensa a pré-definição de critérios (Romão, 1998) e, como sustenta Demo (2009, p. 27), “é inviável avaliar sem dispor de escala de contraste; não se pode afirmar que se vai bem ou mal, sem medição interna e externa”.

A avaliação da qualidade educativa não deve incidir na capacidade de reprodução dos conteúdos transmitidos durante as aulas, mas sim na capacidade demonstrada pelos alunos na (re)construção do seu próprio conhecimento, embora o MEC, em cooperação com outras estruturas que norteiam a educação no Brasil, tenha já determinado uma importante parcela de indicadores avaliativos.

Perante este cenário, e recorrendo às recomendações da UNESCO, que apontam para a necessidade de se reconsiderar o conceito de qualidade em educação, conclui-se que será urgente pensar-se numa mudança de paradigma que interiorize a sustentabilidade (Morin, 2000).

A concetualização da qualidade em educação precisa ser bem esclarecida nas suas dimensões administrativa, técnica e gerencial. Porém, é igualmente imprescindível integrar no conceito as vertentes formal e política: formal, porque se refere às competências necessárias para produzir e aplicar métodos, técnicas e instrumentos; política, porque se refere às competências para projetar estratégias que visem a formação integral das novas gerações, para que se tornem sujeitos sociais capazes de decidir sobre o seu próprio destino.

Face ao exposto, é importante lembrar que a qualidade em educação deve ser entendida sob uma perspectiva que inclui seis dimensões: qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral, segurança e ética, que, ao serem consideradas em simultâneo, conferem unicidade à qualidade educativa (Xavier, 1994).

Desde a revolução industrial, passando pelas teorias de Taylor e Fayol, até às práticas de gestão da qualidade, vários modelos gerenciais foram descritos e utilizados pela maioria das organizações, gerando consideráveis melhorias nas suas estratégias de gestão. Infelizmente, tudo indica que o sistema educativo a nível mundial, e particularmente a nível brasileiro, não se apropriou desses modelos nem beneficiou das respetivas mudanças, o que fez com que os avanços nesse sentido tenham sido pouco significativos.

É um facto que as estratégias definidas pelas equipas de gestão podem fazer toda a diferença no grau de eficácia alcançado pela instituição educativa. Essa realidade desperta para a necessidade das lideranças adotarem uma postura gerencial mais atual e eficaz, para que possam promover mudanças efetivas, criativas e inovadoras.

A projeção da mudança deve iniciar-se com a adoção de um SGQ que permita associar os conceitos e fundamentos desse sistema à cultura escolar, aos princípios pedagógicos selecionados e às dinâmicas diárias das equipas de trabalho (gestão, docentes e funcionários).

Os benefícios oriundos de um SGQ são sentidos pelos profissionais da educação, pois ajudam a desenvolver as suas potencialidades, permitem evidenciar a qualidade do trabalho que conseguem produzir e proporcionam momentos de satisfação pessoal e de realização profissional (Batista, 2000).

Para que um SGQ possa ser concretizado na sua plenitude, o sistema educativo deverá apresentar as seguintes características essenciais (Xavier (1994):

- a) Comprometimento político dos dirigentes;
- b) Estabelecimento de alianças e parcerias (públicas e privadas);
- c) Valorização dos profissionais da educação;
- d) Respeito pelos princípios de uma gestão democrática;
- e) Fortalecimento e atualização da gestão escolar;
- f) Racionalização e aumento de produtividade do sistema educativo.

Ao implementar um SGQ, além de ser necessário atender às características próprias da instituição educativa (para que não perca a sua identidade), não basta apelar ao bom senso dos profissionais nela envolvidos. É necessário proporcionar-lhes condições para que consigam enfrentar as dificuldades que as mudanças normalmente acarretam, e para que se sintam valorizados no seu esforço criativo. É também necessário dar-lhes oportunidade para se conscientizarem de que, se agirem de forma colaborativa, poderão visualizar um futuro melhor, quer para si, quer para os clientes a quem prestam um serviço que, será do interesse de todos que seja considerado de qualidade.



## 2. **CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO**

### 2.1. **PROBLEMA E OBJETIVOS**

#### 2.1.1. **Problema e sua justificação**

Existe uma insatisfação generalizada com o desempenho das instituições educativas no setor privado, em função do ritmo cada vez mais acelerado com que as mudanças sucedem, exigindo uma grande capacidade adaptativa por parte da comunidade escolar. As lideranças dessas instituições encontram-se à procura de modelos que lhes permitam compreender melhor as dinâmicas estabelecidas pela Tutela e as suas próprias possibilidades de atuação.

O presente estudo visa a comparação entre escolas da rede privada de São Luís-Ma que implementaram um SGQ (mais concretamente a adoção das normas ISO 9001/2008), com escolas que não aderiram a qualquer tipo de sistema. A gestão da qualidade é entendida segundo a aplicação de um SGQ certificado, considerado responsável, tanto pela eficiência dos processos, como pela qualidade dos resultados alcançados.

O principal critério de escolha do SGQ baseou-se no facto de integrar características específicas da estrutura educacional. A gestão das escolas e a certificação de qualidade escolhida devem encontrar um equilíbrio, pois só assim a instituição poderá beneficiar da sua implementação, mantendo-se no mercado com um nível de reconhecimento que lhe confira qualidade.

A implementação de um SGQ, apesar de à primeira vista parecer uma solução bastante prática, poderá revelar-se um processo complexo e de difícil operacionalização, devido à própria cultura das instituições, neste caso, das escolas da rede privada no Estado do Maranhão.

Através da análise e discussão dos resultados pretende-se compreender se existem diferenças entre o serviço prestado pelas escolas que conceberam, desenvolveram estratégias e avaliaram a qualidade educativa recorrendo a um SGQ, e as escolas que não aderiram a qualquer sistema, na cidade de São Luís-Ma.

A partir do enquadramento teórico baseado na literatura surgiu a seguinte questão de partida, simultaneamente o principal problema deste estudo: qual o contributo que a implementação de um SGQ baseado nas normas ISO 9001/2008 poderá dar às escolas da rede privada de São Luís-Ma com vista à melhoria da qualidade educativa?

## 2.1.2. Objetivos

### Objetivo Geral

Comparar a gestão da qualidade de escolas que implementaram um SGQ, baseado nas normas ISO 9001/2008, com escolas que não aderiram a esse sistema, em ambos os casos, pertencentes à rede privada.

### Objetivos Específicos

1. Identificar se há vantagens nas escolas que implementaram um modelo de gestão de qualidade certificado, comparativamente com outras que não o fizeram.
2. Verificar se existem diferenças a nível da gestão entre as escolas com e sem certificação de qualidade.
3. Verificar se existem diferenças a nível da qualidade educativa entre as escolas com e sem certificação de qualidade.
4. Identificar se existem problemas acrescidos nas escolas sem certificação de qualidade.

## 2.2.METODOLOGIA

### 2.2.1.Caracterização das escolas

A pesquisa foi realizada em quatro escolas da rede privada da Cidade de São Luís-Ma, duas com certificação de qualidade de acordo com as normas ISO 9001/2008 e outras duas sem a referida certificação.

A primeira escola (com certificação) conta com 29 anos de existência e possui 3100 alunos, distribuídos entre a 1º e a 9º série do ensino fundamental e a 1º e a 3º série do ensino médio.

A segunda escola (com certificação) conta com 25 anos de existência e possui 3300 alunos, distribuídos entre a 1º e a 9º série do ensino fundamental e a 1º e a 3º série do ensino médio.

A terceira escola (sem certificação) conta com 28 anos de existência e possui 2950 alunos, distribuídos entre a 1º e a 9º série do ensino fundamental e a 1º e a 3º série do ensino médio.

A quarta escola (sem certificação) conta com 26 anos de existência e possui 3050 alunos, distribuídos entre a 1º e a 9º série do ensino fundamental e a 1º e a 3º série do ensino médio.

### 2.2.2.Tipo de pesquisa

A pesquisa é de caráter quantitativo, uma vez que a análise quantitativa é considerada a mais apropriada, quer para avaliar opiniões, atitudes e preferências, quer para avaliar os comportamentos demonstrados pelos participantes (Lakatos & Marconi, 2010).

As metodologias quantitativas são de facto as mais adequadas para apurar atitudes explícitas e conscientes, pois estão relacionadas com a utilização de instrumentos estruturados, como por exemplo questionários ou *Check-lists*, os quais deverão ser representativos de um determinado universo para que os resultados obtidos possam ser generalizados, respeitando, assim, o método indutivo (Silva & Simon, 2005).

O seu principal objetivo é mensurar, razão pela qual os resultados devem ser concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação. Em muitos casos, geram índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico da informação.

Nas pesquisas de natureza quantitativa, mas do tipo descritivo, a amostra pode ser fixa ou desenhada caso a caso, o que permite fazer uma avaliação ao longo do tempo, das mudanças ocorridas nos processos de trabalho face às alternativas possíveis.

Este tipo de pesquisa é também adequado para os casos em se quer determinar o perfil de um grupo com base nas características comuns dos elementos que o constituem. Através de formulários estatísticos e inferenciais, é possível criar modelos capazes de captar uma determinada opinião com base nas características observáveis. As questões formuladas devem ser diretas e facilmente quantificáveis. Quanto à amostra, deve conter um número suficiente de indivíduos ou de situações, conforme o caso, para ser considerada representativa e possibilitar uma estatística confiável.

O instrumento utilizado na presente investigação foi um *Check-list* de avaliação, baseado no modelo de auditoria para empresas certificadas no Programa de Certificação das Empresas Maranhenses (PROCEM), cujas questões se baseiam nas normas ISO 9001/2008. Este *Check-list* é utilizado pelo Governo do Estado no apoio ao Programa de Desenvolvimento de Fornecedores (PDF).

### 2.2.3. Aplicação do *Check-list*

O *Check-list* está dividido em três seções, sendo uma primeira estratégica, uma segunda, que integra questões táticas ou administrativas, e uma terceira, que diz respeito à componente operacional das escolas.

Qualquer tipo de pesquisa implica a utilização de procedimentos formais, que requerem um tratamento científico e não dispensam o pensamento reflexivo (Lakatos & Marconi, 2010). Esse será o caminho a seguir para melhor compreender a realidade como um todo ou para aceder a verdades parciais. A recolha de dados pode basear-se em diversas fontes como nos revela Lakatos e Marconi (2010, p. 28):

Toda pesquisa implica em levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos e técnicas empregados. Os dois processos pelos quais se podem obter os dados são a documentação direta e a indireta.

Ainda segundo os mesmos autores, a obtenção de dados através de processos de análise de documentação direta refere-se, geralmente, ao levantamento de dados no próprio local onde os fenómenos ocorrem. E existem duas formas de conseguir esses dados: ou através de pesquisa de campo ou através de pesquisa em laboratório. Em ambos os casos são utilizadas técnicas de observação direta intensiva (observação participante ou não participante e entrevistas individuais ou grupo focal) e/ou de observação direta extensiva (questionários, formulários, medidas de opinião e atitudes técnicas mercadológicas).

Quanto à obtenção de dados através de processos de análise de documentação indireta, o investigador serve-se de dados previamente recolhidos por outras pessoas, podendo tratar-se de material já elaborado ou não. Dessa forma, divide-se em pesquisa documental (fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (fontes secundárias).

As quatro escolas selecionadas para a investigação foram submetidas a um *Check-list* de avaliação, baseado no modelo de auditoria para empresas

certificadas no PROCEM, a fim de constatar se a implantação de um SGQ constitui uma mais-valia na melhoria da qualidade educativa das escolas que aderiram ao referido sistema.

Nas escolas auditadas foi utilizada a mesma lista de verificação (anexo A), sendo que as auditorias foram realizadas pelo próprio investigador em cada uma das quatro escolas, através do contato direto com os gerentes do setor de qualidade nas escolas certificadas, e com os gerentes administrativos nas escolas não certificadas.

O processo decorreu da relação entre perguntas e respostas, bem como da procura física de evidências objetivas que pudessem comprovar cada item pesquisado/auditado. Essas evidências resultaram das seguintes fontes: relatório de análise crítica da diretoria, manual da qualidade, procedimentos administrativos, procedimentos operacionais, sistema de informação e registos das ações.

As escolas investigadas/auditadas contam com uma vasta experiência, que varia entre os 25 e os 29 anos e o número de alunos matriculados em cada uma delas é bastante semelhante, variando entre os 2950 e os 3300 alunos. Todas possuem sede própria e uma marca renomada no mercado.

O formulário aplicado na investigação apresenta pontuação e ponderação para cada item avaliado, assim como uma folha onde são demonstradas as evidências relativas a cada classificação atribuída (anexo B). O formulário totaliza 400 pontos, o que só acontece quando a escola auditada atinge a nota máxima em todos os itens avaliados. Para obter certificação, seria necessário que a escola atingisse 90% desses pontos, e ainda assim, desde que as não conformidades encontradas nos restantes 10% não comprometessem a missão da escola.

O *Check-list* possui regras básicas para avaliação e um critério bem definido pela organização avaliadora, o qual pode ser observado na tabela 8:

Quadro 8 - Critérios de pontuação dos fatores por requisito (Pimentel, 2014)

GRAU DE ATENDIMENTO	COMENTÁRIOS
<b>0</b>	Não atende o requisito
<b>1</b>	Atende parcialmente o requisito
<b>2</b>	Atende o requisito, mas faltam algumas evidências
<b>3</b>	Atende o requisito e há evidências para comprovação
<b>4</b>	Atende plenamente o requisito e há evidências de práticas proativas, inovadoras e refinadas

Os pontos avaliados serão tabulados e apresentados em forma de gráficos, que demonstrarão de forma rápida e prática as vantagens e desvantagens das práticas desenvolvidas nas quatro escolas, a partir da certificação de um SGQ baseado nas normas ISO 9001/2008.

Após a análise estatística dos questionários, realizada em simultâneo com a discussão dos resultados, serão elaboradas as conclusões da investigação evidenciando os aspectos positivos e negativos das escolas com base na pontuação obtida, além de sugestões para as escolas que ainda não decidiram aderir à implementação de um SGQ.



### 3. **CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Após a recolha de dados, realizada através de uma pesquisa de campo em quatro escolas da rede privada de São Luís-Ma, passou-se de imediato à sua análise tendo por referência literatura especializada que tornou possível a sua discussão.

No sentido de facilitar a apresentação dos dados considerados de maior relevância para o cumprimento dos objetivos deste estudo, foram elaborados alguns gráficos que se apresentam ao longo do capítulo. A leitura dos gráficos permite aceder mais facilmente aos resultados, cuja interpretação é explicitada no decorrer do texto, sendo acompanhada de pontos de vista de outros autores que estudaram a mesma temática.

As questões analisadas fazem parte do *Check-list* de avaliação da qualidade utilizado e prendem-se com: liderança, estratégias e planos, clientes, pessoas, processo e resultados.

É importante lembrar que as escolas selecionadas para participar no estudo são bastante similares em termos de estrutura, tempo de funcionamento, número de alunos e cultura escolar, pelo que as diferenças encontradas nos resultados dos dois grupos de escolas (certificadas e não certificadas) poderão ser justificadas com base na gestão dos processos que, no caso das escolas certificadas, se revelou mais eficiente no que diz respeito ao planeamento das estratégias, à operacionalização do processo, à monitorização das práticas e à avaliação dos resultados.

Em alguns estudos, realizados noutros países, os autores obtiveram resultados idênticos, ou seja, nas escolas certificadas as equipas de gestão conseguiram atuar com maior eficácia no envolvimento da comunidade educativa, o que se repercutiu num aumento do nível de qualidade tendo em conta as expectativas internas e externas.

Um estudo conduzido por Brazosport (citado por Goldberg & Cole, 2002) num distrito do Texas, considerado exemplar, usou uma abordagem de gestão da qualidade que permitiu identificar resultados semelhantes, isto é, concluíram que a certificação confere às escolas maior equidade e melhor desempenho por parte dos estudantes, através do alinhamento do sistema e da melhoria dos processos pedagógicos.

Também Hofman, Dijkstra e Hofman (2008) apresentam os resultados de uma pesquisa sobre gestão da qualidade na Holanda, onde as escolas foram classificadas segundo quatro tipos de gestão: a) um primeiro, em que quase não há gestão; b) um segundo, caracterizado por uma gestão de qualidade média; c) um terceiro, caracterizado por uma gestão de qualidade avançada, com um bom nível de responsabilização, onde se constata melhoria da qualidade; d) um quarto, caracterizado por uma gestão com qualidade variável. O terceiro tipo de gestão merece destaque pois as escolas que conseguiram atingir esse patamar mostraram-se mais ativas em termos de determinação na melhoria da qualidade, conseguindo um maior envolvimento por parte dos profissionais, o que se repercutiu numa qualidade educativa superior quando comparada com os outros três tipos de gestão da qualidade encontrados.

Adicionalmente, os referidos autores (Hofman, Dijkstra & Hofman, 2008) concluíram que as discrepâncias existentes entre os padrões de qualidade propostos pelas próprias escolas (nível interno) e os padrões propostos pelas instâncias regulamentadoras da educação (nível externo) são pouco significativas. Além disso, os quatro tipos de gestão da qualidade referidos anteriormente utilizam indicadores para avaliar a gestão das escolas. Porém, o tipo de gestão de qualidade avançada encontra-se suportado por esses indicadores mais fortemente do que os outros.

Para Buse (2010) a qualidade educativa não é produzida exclusivamente pelos profissionais que integram a instituição e prestam serviço à comunidade, mas também pelos seus principais beneficiários e clientes - os alunos.

Os seis grupos de requisitos que constituem o instrumento utilizado na investigação - liderança, estratégias e planos, clientes, pessoas, processo e

resultados - são compostos por diversos fatores. Essa informação é descrita de modo mais pormenorizado nas tabelas apresentadas (da tabela 1 à tabela 6) a fim de permitir uma melhor interpretação dos gráficos. Cada tabela indica o peso atribuído a cada fator assim como as pontuações correspondentes.

A pontuação atribuída a cada fator por requisito respeita os critérios apresentados por Pimentel (2014), que se encontram descritos no quadro 8 (critérios de pontuação dos fatores por requisito), situado na página 77.

A pontuação de cada fator é multiplicada pelo peso que lhe foi atribuído, resultando assim na média do fator, e a soma dessas médias (fatores) permite aceder à média do requisito.

A soma das médias da totalidade dos fatores que compõem os seis grupos de requisitos pode atingir a pontuação máxima de 400 pontos. O cálculo realizado para obter o percentual conseguido por uma determinada instituição, após a verificação de todos os fatores, é dado pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Total de pontos alcançados pela instituição avaliada}}{400} \times 100$$

Tabela 1 - Critério de avaliação para o requisito de liderança

Requisito	Peso P1	Pontuação P2					
		0	1	2	3	4	P1xP2
<b>Liderança</b>							
A missão e a visão da escola estão definidas, documentadas, divulgadas e compreendidas por seus empregados?	2						
A missão e a visão da escola são analisadas quanto a sua adequação (realidade da empresa e mercado de atuação)?	1						
Os empregados conhecem os seus principais desafios (metas da empresa)?	2						

Salienta-se o facto de as pontuações serem atribuídas no “Check-list de avaliação das escolas” (Anexo A), de acordo com os critérios de pontuação

estabelecidos por Pimentel (2014), e tendo por base as evidências apresentadas na “Folha justificativa da pontuação das escolas” (Anexo B).

No que se refere à avaliação do primeiro requisito - a Liderança (item 5.5 das normas ISO 9001/2008), ao comparar as escolas com e sem certificação, verificou-se que a pontuação atribuída para os três fatores que compõem este item totalizou a nota máxima de 20 pontos em 20 possíveis, tanto para escola 1 como para escola 2, o que corresponde a 100%. Já nas escolas não certificadas, verificou-se que as notas atribuídas são inferiores, ou seja, 4 pontos para a escola 3 e 10 pontos para a escola 4, em 20 pontos possíveis, o que corresponde a 20% e a 50% respectivamente, conforme se pode observar no gráfico 1.



Gráfico 1 - Comparação entre as escolas certificadas e não certificadas sobre Liderança

Os fatores ligados à visão, missão, valores, objetivos e metas, não são, ou são pouco divulgados e pouco compreendidos pelos profissionais das escolas sem certificação, enquanto que os profissionais das escolas certificadas, inclusive os elementos da direção, os compreendem e aplicam nas suas práticas diárias. O entendimento deste requisito está diretamente relacionado com o futuro que se pretende para a escola quando se refere à visão, e está

relacionado com o serviço prestado à comunidade, quando se refere à missão. Quanto à formulação de valores por parte da instituição, reveste-se de elevada importância no respeito pela ética e na procura da melhoria do clima organizacional.

O comprometimento com os objetivos e metas individuais, bem como a interpretação dos totais alcançados pela organização, indicam o caminho a seguir, facilitando o desenvolvimento das diretrizes estratégicas, setoriais e operacionais, quer a curto, médio ou longo prazo, que garantem o futuro das instituições educativas.

Ao comparar as escolas com e sem certificação de qualidade quanto ao requisito da liderança, concluímos que as escolas certificadas (escolas 1 e 2) levam grande vantagem sobre as escolas não certificadas (escolas 3 e 4), uma vez que as últimas ainda não conseguiram identificar em pleno o trajeto a percorrer para alcançar os objetivos estabelecidos, o que torna mais difícil a sua concretização.

O cálculo percentual da soma das médias do requisito liderança coloca em evidência as diferenças encontradas: 74% para as escolas certificadas e 26% para as escolas não certificadas, como se pode verificar através do gráfico 2.

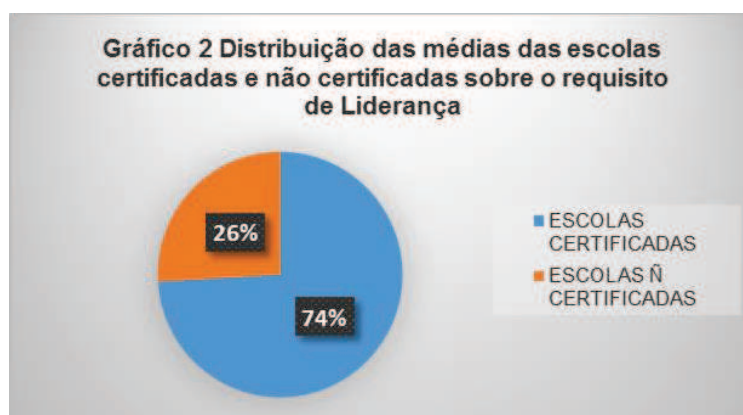


Gráfico 2 - Distribuição das médias das escolas certificadas e não certificadas sobre o requisito de Liderança

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (2010), é à liderança que compete reunir toda a informação para que, com base nela, estabeleça os princípios adequados à sua realidade e defina as práticas que melhor os possam concretizar na procura da excelência, dando o exemplo, que impulsionará a cultura que pretende para a própria instituição.

Os líderes estratégicos, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação dos clientes (internos e externos) e a continuidade das organizações, analisam o nível de desempenho dos intervenientes no processo educativo e, sempre que necessário, intervêm para fazer face às dificuldades com que se deparam, transmitindo confiança, aprofundando o conhecimento e consolidando as competências da organização.

Tabela 2 - Critério de avaliação para o requisito estratégia e planos

Requisito	Peso P1	Pontuação P2					
		0	1	2	3	4	P1xP2
<b>Estratégias e Planos</b>							
A escola possui Planeamento Estratégico e/ou Plano de desenvolvimento institucional (incluindo políticas, missão, visão, valores, ameaças, oportunidades, pontos fortes, pontos fracos e descrição do negócio)?	<b>5</b>						
Existe um planeamento para o alcance dos objetivos e metas?	<b>3</b>						
A escola possui indicadores gerenciais voltados para os clientes/mercado?	<b>3</b>						
A escola possui indicadores gerenciais voltados para o processo/produto?	<b>3</b>						
A escola possui indicadores gerenciais voltados para o negócio?	<b>3</b>						
A escola possui indicadores gerenciais voltados para pessoas?	<b>3</b>						

A visão e a missão determinadas pela liderança definem até onde a organização pretende chegar e qual a sua razão de ser. As estratégias são formuladas para direcionar a organização e o seu desempenho, e determinar a

posição competitiva definida na visão. São estabelecidas metas que consideram as projeções da demanda e do desempenho da instituição ao longo de um período estimado para a consecução dos objetivos propostos (FNQ, 2010).

Ao comparar o requisito Estratégias e Planos (itens 5.4.1/5.4.2 das normas ISO 9001/2008) desenvolvidos pelas quatro escolas, verificou-se que as escolas 1 e 2, certificadas, apresentam uma pontuação superior às escolas 3 e 4 (gráfico 3). Este requisito é formado por seis fatores que procuram indicar se a escola possui um planeamento estratégico (ou um plano de negócio), que oriente no sentido de atingir os objetivos e metas propostas no requisito anterior (liderança), além de aferir a qualidade do serviço, verificando os indicadores de desempenho da escola: cliente/mercado, processo/produto/negócio e pessoas, os quais são fundamentais para o controlo das ações de uma instituição.

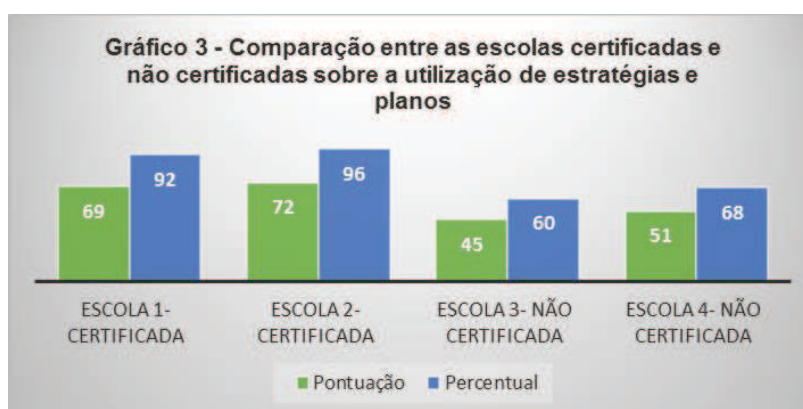


Gráfico 3 - Comparação entre as escolas certificadas e não certificadas sobre a utilização de estratégias e planos

As escolas 1 e 2, com certificação, atingiram 69 e 72 pontos, respetivamente, dos 80 pontos possíveis, o que corresponde a 92% para escola 1 e 96% para escola 2. Quando às escolas 3 e 4, sem certificação, a pontuação caiu para 45 e

51 pontos, respetivamente, o que corresponde a 60% e 68% na mesma sequência.

Ao comparar a soma das médias e percentuais das escolas 1 e 2 (70,5% e 94%) com a soma das médias e percentuais das escolas 3 e 4 (46% e 64%), verifica-se que há uma diferença no que se refere ao controlo de indicadores de desempenho, aspeto fundamental para assegurar uma gestão adequada e uma eficiente prestação de serviços por parte de qualquer instituição.

A falta de definição e de medição desses indicadores ocasionam falhas na gestão em função da falta de controlo dos processos empresariais. Os indicadores funcionam como uma bússola que orienta o melhor caminho a seguir, ou ainda, o caminho alternativo a tomar quando se verificarem não conformidades no processo.

Paladini (2007) defende que a gestão estratégica de uma organização é aquela que trata de garantir os meios de sobrevivência, e que a qualidade desempenha um papel fundamental na sobrevivência das organizações.

A definição básica para a qualidade enfatiza o pleno atendimento do cliente, seus desejos, necessidades, expectativas e preferências, o que mostra que o conceito abrange outros itens como:

- a) Preço;
- b) Características do produto ou serviço;
- c) Entrega desse produto ou serviço;
- d) Distribuição e fatores decisivos no momento da aquisição.

Desta forma, o potencial estratégico da qualidade passa a ser outro e visa transformar em consumidores pessoas que hoje não o são. Isso significa fazer a organização estar à frente do mercado na procura constante da eficiência e da eficácia.

Ainda segundo Paladini (2007), a gestão estratégica da qualidade inclui uma diversidade de ações, a saber:

1. Adequação ao uso, customizando o produto e não padronizando;
2. Criação de um canal de comunicação entre cliente e empresa;

3. Diferenciação entre clientes e consumidores;
4. Multiplicidade, procurando atender ao maior número de variáveis solicitadas ou desejadas pelo cliente;
5. Ter como meta o crescimento da organização (processo evolutivo);
6. Antecipação de mudanças do mercado;
7. Confiança na imagem ou na marca, garantindo a identificação do cliente ou consumidor;
8. Ações sociais entre a organização e a sociedade onde está inserida.

O gráfico 4 demonstra que no requisito Estratégias e Planos a diferença percentual da soma das médias das escolas certificadas e das não certificadas é apenas de 18%, ou seja, uma diferença aceitável tendo em conta que as escolas 1 e 2 são certificadas e as escolas 3 e 4 não.



Gráfico 4 - Distribuição das médias das escolas certificadas e não certificadas sobre o requisito de Estratégias e Planos

Brassard (2000) afirma que os métodos quantitativos e qualitativos geram informações bem estruturadas acerca de processos, produtos e serviços para formarem os indicadores de qualidade. Estes, avaliam o comportamento do processo expressando-se em números (percentuais) e avaliam o impacto do

produto final sobre o consumidor (medição da fidelidade, reclamações, devoluções, etc.). Os indicadores de qualidade são formados com base em números, em levantamentos quantitativos. São mensurados. Não são baseados em 'sentimentos' ou 'emoções'. O indicador permite medir a avaliação do produto/serviço, não por quem o faz, mas por quem o consome.

Os componentes que formam os indicadores de qualidade são:

- a) Elemento - o que se quer medir (desempenho de determinada área ou processo);
- b) Fator - a combinação dos componentes no elemento (medição de fatores como produto, mercado, pessoas ou clientes);
- c) Medida - a unidade mais adequada para medir cada fator.

A aplicação prática de um indicador depende do objetivo, da justificativa, do ambiente e do padrão:

- a) O objetivo define a finalidade do indicador (medir os níveis de desempenho);
- b) A justificativa refere-se à relevância do indicador, ou seja, através dos indicadores de desempenho, decide-se se ele deve continuar a ser medido;
- c) O ambiente é o processo produtivo em si ou a relação da empresa com o mercado;
- d) O padrão determina o resultado da avaliação dos valores expressos pelos indicadores, por exemplo, informa se existiram resultados no processo de redução de custos.

Os indicadores fornecem bases quantitativas para que a gestão da qualidade focada na melhoria possa elaborar um planejamento da qualidade, cuja utilização é bastante útil para:

- a) Avaliar a qualidade institucional;
- b) Avaliar a qualidade do processo;
- c) Avaliar a qualidade dos serviços;

- d) Avaliar as expectativas do mercado;
- e) Avaliar os modelos de formação e qualificação da mão-de-obra.

Para Araújo (2008), a principal vantagem da utilização de indicadores é tornar possível a avaliação das prioridades das pessoas e dos processos em relação a determinadas questões, forçando os profissionais a pensarem e agirem de forma objetiva. Os indicadores de desempenho tornaram-se fundamentais em qualquer processo de melhoria pois são eles que medem o antes e o depois, indicando em que medida os objetivos e as metas foram alcançados.

Para se construírem indicadores é necessário a participação de todos os envolvidos no processo, reforçando a abrangência da avaliação da qualidade e comprometendo toda a organização na procura da concretização dos objetivos.

Tabela 3 - Critério de avaliação para o requisito clientes

Requisito	Peso P1	Pontuação P2					
		0	1	2	3	4	P1xP2
<b>Cientes</b>							
A escola possui alguma sistemática para classificação de clientes atuais?	1						
A escola possui alguma sistemática para classificação de clientes potenciais?	1						
A escola utiliza alguma sistemática para tratamento de sugestões e/ou reclamações de clientes (incluindo análise de dados)?	3						
A escola utiliza alguma sistemática para avaliação da satisfação de clientes (incluindo análise de dados)?	5						

No que se referente ao requisito Clientes (itens 5.2/7.2.3/8.2.1 das normas ISO 9001/2008), verificou-se um maior equilíbrio entre as escolas 1 e 2 e a escola 4: enquanto as escolas certificadas (1 e 2) obtiveram a média de 28,5

pontos, o que corresponde a 71%, a escola 4 atingiu a média de 27 pontos (67,5%). Já a escola 3 permaneceu abaixo das demais, pois neste requisito só atingiu 19 pontos (47,5%) como, aliás, se pode observar no gráfico 5. O processo usado pelas instituições educativas para compreender as expectativas e as necessidades dos seus clientes atuais e, através desse conhecimento, traçar o perfil dos clientes potenciais, contribui diretamente para a captação de novos alunos e para a manutenção dos antigos.



Gráfico 5 - Comparação entre as escolas certificadas e não certificadas sobre clientes

Os fatores relacionados com a recolha, avaliação e tratamento das sugestões e das reclamações dos clientes, devem ser usados como uma estratégia para garantir a permanência dos alunos na instituição e para definir políticas que visem a melhoria do seu atendimento.

Neste requisito (Clientes), é possível constatar que, tanto as escolas certificadas como as não certificadas, demonstram preocupação com a manutenção e a captação de novos alunos. Talvez por isso este item tenha ficado bem mais equilibrado em relação aos anteriores. Mesmo assim, ainda se nota alguma vantagem por parte das escolas certificadas, principalmente no que se refere aos fatores relacionados com a recolha de sugestões e de reclamações dos clientes, já que isso constitui uma exigência das normas ISO 9001/2008.

Considera-se que a diferença entre a soma das médias das escolas certificadas e das não certificadas relativa ao requisito Clientes, é bastante equilibrada, principalmente no que se refere à garantia de satisfação dos clientes e à melhoria do seu atendimento (gráfico 6). Por essa razão, no caso deste requisito, entende-se que a certificação não faz a diferença, quando se comparam os fatores e respetivas pontuações.

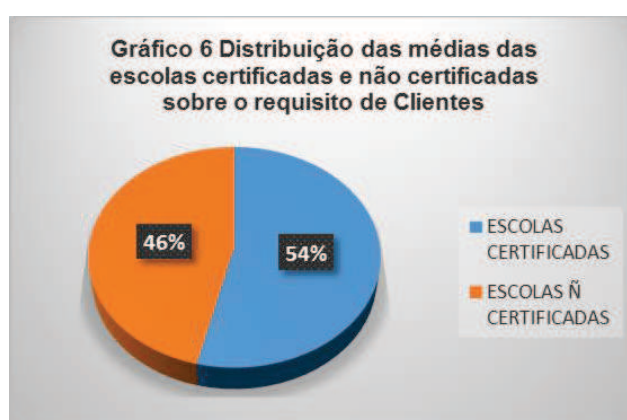


Gráfico 6 - Distribuição das médias das escolas certificadas e não certificadas sobre o requisito de Clientes

Para Faria (2006), um dos aspetos mais importantes na gestão de negócios é a capacidade de ouvir, compreender e responder às necessidades do cliente. A grande maioria dos clientes prefere utilizar produtos e serviços de uma organização que demonstre satisfação em atendê-lo.

Gestão de clientes significa a capacidade de interpretar e gerenciar as necessidades e expectativas do cliente, tendo em atenção o planeamento, a gestão e a comunicação. Este aspeto reveste-se de grande importância para ambos, tanto para quem recebe como para quem presta o serviço.

O bom atendimento ao cliente é alcançado quando a organização possui experiência suficiente para exceder as expectativas do mesmo. Esta percepção é a principal razão para que o cliente volte a procurar a mesma organização e compre produtos e serviços adicionais.

Na área da qualidade, uma organização que se foque no cliente constrói um caminho para a fidelização à sua marca. Focar-se no cliente tem como objetivo desenvolver procedimentos que vão ao encontro dos seus interesses e que satisfaçam as suas necessidades, seja através do fornecimento de um produto ou de um serviço. Portanto, o foco no cliente é um princípio fundamental da gestão da qualidade, que deve procurar sempre o atendimento pleno das suas necessidades (atuais ou futuras) e a superação das suas expectativas (Faria, 2006).

Tabela 4 - Critério de avaliação do requisito pessoas

Requisito	Peso P1	Pontuação P2					
		0	1	2	3	4	P1xP2
<b>Pessoas</b>							
A escola tem o seu organograma definido e documentado, indicando as lideranças?	1						
A escola tem definido um perfil de competência para os seus diversos cargos (incluindo responsabilidade e autoridade)?	3						
A escola possui Plano de Classificação de Cargos e Salários?	2						
A escola possui um Plano de Capacitação e Desenvolvimento para seu corpo administrativo e docente?	5						
A escola possui sistemática para avaliação de empregados?	2						
A escola utiliza alguma sistemática voltada para a organização do ambiente de trabalho, programa 5S?	5						
A escola possui algum programa, voltado para os empregados, para a geração de ideias, inovações, melhorias e sugestões?	1						

No tratamento do requisito Pessoas (itens 6.2.1/6.2.2/6.4 das normas ISO 9001/2008), compararam-se os sete fatores que dizem respeito aos profissionais que trabalham nas instituições educativas. Esses fatores são

considerados fatores-chave na motivação do pessoal envolvido nos processos administrativo e técnico das referidas instituições.

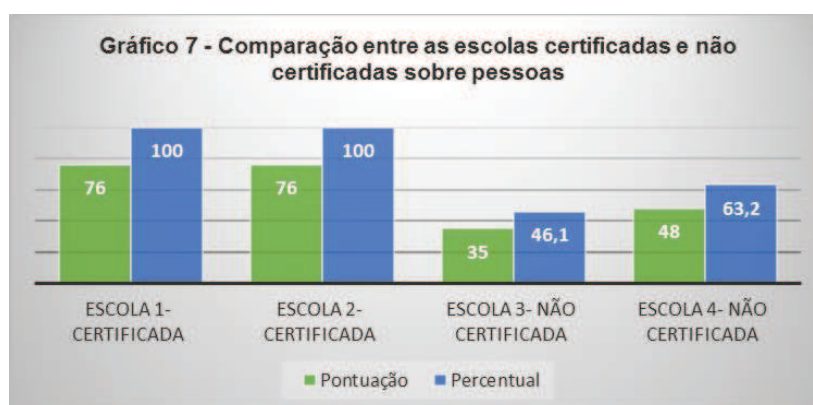


Gráfico 7 - Comparação entre as escolas certificadas e não certificadas sobre pessoas

Da leitura do gráfico 7 é possível verificar que as pontuações das escolas certificadas são bastante superiores às das escolas não certificadas. Enquanto as escolas 1 e 2 alcançaram 76 pontos cada, em 76 pontos possíveis (100%), a pontuação das escolas 3 e 4 variou entre 35 e 48 pontos, o que corresponde a 41,6% e a 61%, respetivamente, ou seja, é bastante inferior à pontuação das escolas 1 e 2, o que revela a existência de dificuldades com a gestão de pessoas, aspeto fundamental para garantir a qualidade educativa. Verificou-se também, em função da pontuação atribuída ao fator 'ambiente físico', que as escolas não certificadas apresentam problemas, uma vez que a pontuação foi bastante inferior à das escolas certificadas. Em contrapartida, as escolas certificadas desenvolveram programas como 'geração de ideias', 'plano de cargos e salários' e 'treinamento', entre outros, que poderão justificar a pontuação máxima obtida.

Cantidio (2008) defende que, numa determinada organização, a qualidade só é consolidada se estiver integrada na cultura das pessoas (crenças e valores de uma sociedade) e se elas se consciencializarem da necessidade de transformar a qualidade em valor. E o mecanismo mais comum para que essa

transformação aconteça é a motivação. Sabe-se, no entanto, que a motivação tem uma forte componente intrínseca, pelo que as pessoas acabam por conferir novas prioridades às ações que desenvolvem no seu dia-a-dia. No entanto, é necessário que a organização adote práticas que sejam valorizadas pelos profissionais e que os sensibilizem para a necessidade de 'querer fazer'.

Felizmente as pessoas passaram a ter uma atitude consciente para com a motivação, procurando maiores qualificações por vontade própria e não por imposição da organização. Passaram também a unir-se, criando equipas que, em conjunto e de forma colaborativa, procuram soluções para os problemas. Mas para que isso aconteça, é necessário definir com clareza o que fazer e o que receberá em troca e, nesse caso, estamos perante um modelo gerencial baseado exclusivamente na negociação ou na reciprocidade.

Ainda na visão de Cantidio (2008), a reciprocidade é um processo gerencial recente, e por essa razão, enfrenta algumas dificuldades de operacionalização.

Mas há também quem não encare a negociação como um aspeto positivo por entender que negociar implica perda de autoridade. Muitos veem as atribuições do cargo que ocupam como uma obrigação e, por isso, dispensam concessões. Outros entendem que a negociação faz aumentar os custos e outros fatores críticos que surgem durante o processo gerencial. Na verdade, o que existe é falta de criatividade para propor benefícios, bem como os meios necessários para avaliar quantitativamente os resultados.

No gráfico 8, relativo ao requisito Pessoas, pode ler-se que as escolas com certificação obtiveram, mais uma vez, pontuação superior às escolas sem certificação, ou seja, as primeiras conseguiram um percentual de 65% e as segundas ficaram-se pelos 35%, o que perfaz uma diferença de 30% na soma das médias das pontuações dos fatores deste requisito.

Comprometer a organização como um todo na procura da qualidade implica envolver as pessoas num esforço conjunto para alcançar a excelência. Porém, não é fácil avaliar, compreender e até mesmo envolver as pessoas em qualquer ação de melhoria (Cantidio, 2008).



Gráfico 8 - Distribuição das médias das escolas certificadas e não certificadas sobre o requisito de Pessoas

Da mesma forma que as pessoas (recursos humanos ou capital humano) se podem revestir de grande complexidade, também são elas que oferecem as maiores oportunidades, por serem criativas, e por demonstrarem capacidade de inovação ao proporem novas metodologias de trabalho e ao desenvolverem processos mais eficientes na superação dos desafios.

Envolver as pessoas num processo de gestão da qualidade não é uma questão operacional, mas sim tática, ao alcance das lideranças intermédias. A gestão tática da qualidade requer a interação das pessoas entre elas próprias e com a organização, ou seja:

- a) A organização deve definir os objetivos e comunicá-los às pessoas através de meios formais;
- b) As pessoas devem cumprir os objetivos com competência, entusiasmo, dedicação e motivação;
- c) As pessoas devem cumprir as regras, diretrizes, políticas e normas da organização;
- d) A organização deve dar às pessoas condições de trabalho;
- e) A organização deve dar às pessoas retribuição financeira;
- f) A organização deve dar às pessoas perspectivas de crescimento pessoal e profissional;

- g) A organização deve capacitar as pessoas para o trabalho através de treinamentos, palestras e seminários;
- h) A organização deve estreitar a comunicação com as pessoas através de canais de informação formais;
- i) A organização deve dar exemplos institucionais como a concessão de benefícios pelos resultados alcançados;
- j) Os gerentes, gestores, supervisores, encarregados e líderes devem agir com uma atitude gerencial;
- k) A organização deve interagir com o mercado consumidor (os clientes) através de profissionais capacitados.

Tabela 5 - Critério de avaliação do requisito processo.

Requisito	Peso P1	Pontuação P2					
		0	1	2	3	4	P1xP2
Processo							
A escola possui Manual da Qualidade?	3						
A escola possui, de maneira formal, a organização de seus principais processos de gestão. (Procedimentos de gestão)?	5						
A escola possui, de maneira formal, a organização de seus principais processos operacionais. (Procedimentos operacionais ou instruções de trab.)?	5						
A escola possui sistemática para avaliação do desempenho de fornecedores?	2						
A escola possui sistemática para programação e controle de serviços?	5						
A escola realiza auditorias internas?	2						
São tomadas ações corretivas e preventivas para as não conformidades e não conformidades potenciais observadas?	3						
A escola utiliza ferramentas da qualidade na sua gestão?	2						
A escola identifica e controla seus principais equipamentos, com relação	2						

a estrutura física (no mínimo os críticos ao processo)?							
A escola identifica e controla seus principais equipamentos de apoio áudio visual (no mínimo os críticos ao processo)?	2						

O requisito Processo é o que mais fatores apresenta diretamente relacionados com os itens de garantia da qualidade (itens 4.2.2/4.2.3/4.2.4/7.4/7.1/8.2.2/8.3/8.4/8.5.2/8.5.3/6.3 das normas ISO 9001/2008). O gráfico 9 demonstra que todos os itens referentes ao processo de normalização da gestão da qualidade foram atendidos pelas escolas certificadas, mas o mesmo já não se pode dizer das escolas sem certificação.



Gráfico 9 - Comparação entre as escolas certificadas e não certificadas sobre processo.

Enquanto as escolas certificadas atingiram 100% dos itens indicados nas normas do SGQ adotado, as escolas não certificadas conseguiram atingir 26% (escola 3) e 44% (escola 4). Esta diferença ganha expressão quando comparamos os números absolutos: em 124 pontos possíveis, as escolas certificadas conseguiram obter os 124 pontos e as escolas não certificadas, apenas 32 e 54 pontos, respectivamente.

Os fatores que compõem este requisito (Processo) constituem a base para a implementação, garantia e controlo de um sistema de qualidade certificado. Este requisito é responsável pela operação que padroniza as ações dos profissionais - as auditorias internas, que mantêm o sistema atualizado e

controlado. É a infraestrutura que concede boas condições físicas ao ambiente de trabalho, além do planeamento da produção, que é fundamental para uma boa prestação de serviços. Neste tipo de gestão, é necessário que haja um rigoroso controlo sobre os processos que são desenvolvidos pela instituição, ou seja, é necessário fazer um acompanhamento intenso sobre os serviços, bem como sobre tudo o que forma a infraestrutura (Oliveira, 2006).

Este tipo de gestão da qualidade está ligado à forma como o processo e os profissionais são controlados. Porém, ações de avaliação como auditorias internas não garantem a qualidade se não existir um sistema de padronização, que vai desde a documentação até à execução das atividades dentro de cada processo.

O Cliente paga por aquilo que vê e não por aquilo que não vê, como auditorias e inspeções de qualidade. Aqui, a função do pessoal que avalia é fazer o processo funcionar para cumprir prazos e entregar o serviço de acordo com os requisitos dos clientes.

Gonçalves (2000) afirma que os responsáveis pelo funcionamento dos vários subsistemas da organização devem procurar um desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio. A ideia é que o gerente seja catalisador do processo, conhecendo bem todos os requisitos exigidos pelos clientes da instituição. Nas organizações educativas o gerente assume-se como peça-chave do processo, e para isso, deverá ter um perfil de 'gerente educador'.

Entendendo que as avaliações internas, baseadas nos manuais e nos procedimentos das instituições, se tornam um espaço para a utilização de técnicas de qualidade, conhecidas como instrumentos de qualidade (instrumentos de melhoria do processo), destacamos os mais utilizados para verificação de causas e indicação de melhoria das atividades:

- a) Instruções de trabalho;
- b) Procedimentos;
- c) Gráficos de Controlo;
- d) Diagramas de causa e efeito;

- e) Gráfico de 'pareto';
- f) Folhas de verificação;
- g) Matriz 5W e 2H;
- h) Fluxogramas.

Brassard (2000) considera que o uso de instrumentos de qualidade agrega valor ao processo e contribui para a melhoria da qualidade. Porém, uma melhoria localizada não significa uma melhoria global (de todo o processo). Há necessidade de otimizar todo o processo, e para isso, deve ser implementado um gerenciamento operacional com diretrizes setoriais, em vez de se restringir apenas à utilização de instrumentos. Estas estratégias preveem:

- a) Eliminação de não conformidades;
- b) Acréscimo de capacidade de produção;
- c) Ações que gerem maiores índices de produtividade;
- d) Otimização dos processos através da melhoria dos métodos de trabalho;
- e) Atendimento às especificações do cliente.

O gráfico 10 refere-se à soma das médias dos fatores relativos ao Processo e evidencia claramente a diferença da gestão dos processos nas escolas com e sem certificação.

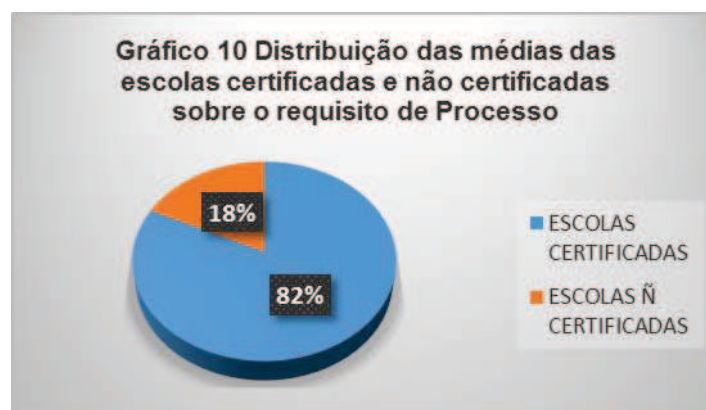


Gráfico 10 - Distribuição das médias das escolas certificadas e não certificadas sobre o requisito de Processo.

O percentual alcançado pelas escolas certificadas esteve na ordem dos 82% e o conseguido pelas escolas não certificadas foi de apenas 18%, o que totaliza uma diferença de 64%, permitindo concluir que o controlo do processo nas escolas não certificadas é bastante incipiente.

Tabela 6 - Critério de avaliação do requisito resultados.

Requisito	Peso P1	Pontuação P2					
		0	1	2	3	4	P1xP2
Resultados relativos ao produto/processo	5						
Resultados relativos aos clientes/mercado	5						
Resultados relativos às pessoas	5						

Por último, no que se refere ao requisito Resultados (itens 5.6.2/5.6.3 das normas ISO 9001/2008), as escolas com certificação obtiveram, mais uma vez, resultados superiores às escolas sem certificação nos setores voltados para o produto/processo, cliente/mercado e pessoas (gráfico 11).



Gráfico 11 - Comparação entre as escolas certificadas e não certificadas sobre resultados.

Enquanto as escolas não certificadas atingiram apenas 30 e 40 pontos, em 60 pontos possíveis, o que corresponde a 50% (escola 3) e a 66,7% (escola 4), as escolas certificadas alcançaram 55 e 60 pontos, correspondentes a 91,7%

(escola 1) e a 100% (escola 2), o que torna evidente que um SGQ pode ser responsável pelos excelentes resultados alcançados pelas instituições que o implementaram.

Através do gráfico 12 é possível observar que a diferença da soma das médias dos fatores pertencentes ao requisito Resultados é de 24%, que, embora não pareça muito significativa, informa que os resultados das escolas não certificadas estão em níveis considerados baixos, principalmente no fator relacionado com o cliente/mercado.



Gráfico 12 - Distribuição das médias das escolas certificadas e não certificadas sobre o requisito de Resultados.

De acordo com a FNQ (2010), para efetivar a etapa do controlo, os resultados devem ser mensurados em relação a: situação económico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, principais processos do negócio e processos de apoio a fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização, podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de percurso ou ao reforço das ações implementadas.

Os resultados daí decorrentes, sob a forma de informação e do conhecimento que lhe está associado, retornam à organização para que esta possa executar as ações adequadas, procurando assim alcançar a eficiência organizacional. Esse conhecimento representa a inteligência da organização,

que viabiliza a análise do desempenho global e a execução das ações necessárias a todos os níveis.

A tabela 7 e o gráfico 13 que, em conjunto, representam a soma das pontuações obtidas pelas quatro escolas nos seis requisitos analisados (tendo em conta os diferentes fatores que os constituem), e respectivas percentagens, permitem concluir que existe uma diferença na ordem dos 44.75% entre as escolas que implementaram um SGQ e as que não o fizeram.

Tabela 7 - Comparação entre requisitos das escolas com e sem certificação.

Variáveis	Escolas			
	Certificadas		Não certificadas	
	Escola 1	Escola 2	Escola 3	Escola 4
Liderança	20	20	4	10
Estratégias e planos	69	72	45	51
Clientes	28	29	19	27
Pessoas	76	76	35	48
Processos	124	124	32	34
Resultados	55	60	30	40
Total	372	381	165	230
% (n=400)	93,00	95,25	41,25	57,50

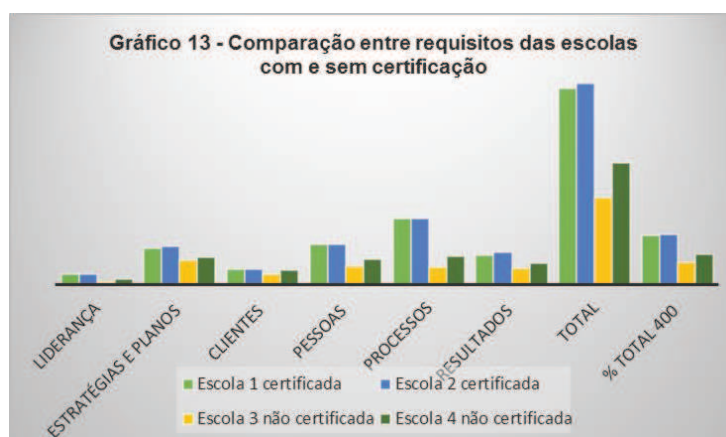


Gráfico 13 - Comparação entre requisitos das escolas com e sem certificação.

O gráfico 14 coloca em evidência a diferença entre as médias por requisito obtidas pelas escolas certificadas e não certificadas. Chama-se particular atenção para a média geral de cada um dos grupos de escolas porque, enquanto as escolas certificadas totalizaram 376.5 pontos, as escolas não certificadas totalizaram 197.5 pontos, o que corresponde a uma diferença de 179 pontos em 400 possíveis.

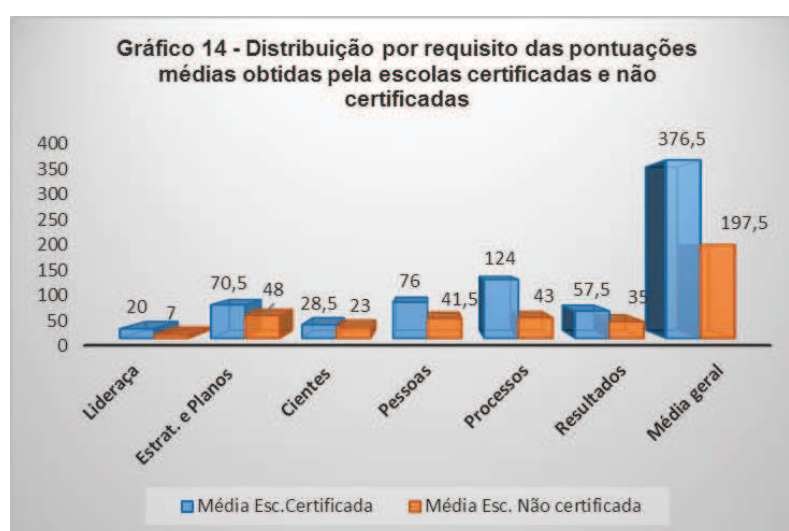


Gráfico 14 - Distribuição por requisito das pontuações médias obtidas pelas escolas certificadas e não certificadas.

Sintetizando, é possível afirmar que as médias dos requisitos que mais contribuíram para a diferença entre as escolas com e sem certificação de qualidade foram as que dizem respeito à Liderança e ao Processo, sendo que, no requisito Liderança, o percentual das escolas não certificadas ficou-se nos 35% em relação às escolas certificadas, e no requisito Processo, para a mesma relação, apenas atingiu os 34.67%. Portanto, reforça-se a ideia de que as escolas certificadas possuem melhores índices de qualidade e indicadores de desempenho mais consistentes do que aquelas que não implementaram um SGQ.



## 4. CONCLUSÕES

Após a análise e discussão dos resultados provenientes dos dados recolhidos com a aplicação de um instrumento de avaliação da qualidade (*Check-list*) utilizado pelas organizações que adotam as normas ISO 9001/2008, foi possível chegar a algumas conclusões que a seguir se explicitam.

Uma primeira conclusão vai para a constatação de que a aplicação de conceitos inerentes às normas ISO 9001/2008, quando articulados com as características específicas das instituições educativas, acarretam vantagens para essas mesmas instituições, proporcionando, sobretudo, a tão desejada melhoria da qualidade do serviço prestado à comunidade, ou seja, a melhoria da qualidade educativa tendo em conta a formação integral das crianças e jovens.

As normas ISO 9001/2008 permitem padronizar as ações desenvolvidas nas escolas e, desse modo, proporcionam aos gestores um importante instrumento de trabalho para monitorizar e avaliar a qualidade das práticas do dia-a-dia. Em função disso, conseguem que as vantagens que daí advêm para a organização a tornem mais competitiva quando comparada com aquelas que não possuem essa certificação.

Durante a recolha de dados realizada nas quatro escolas da rede privada da Cidade de São Luís-Ma, foi possível observar que as duas escolas que possuem certificação de qualidade se destacam por diversos fatores, nomeadamente, a capacidade de gestão dos clientes (internos e externos), o controlo das ações de mercado e o atendimento aos requisitos exigidos por esses clientes, tais como: definição dos perfis dos clientes, quer dos atuais, quer dos potenciais; conhecimento do grau de satisfação dos clientes; formação contínua dos profissionais para o atendimento aos requisitos dos clientes; e resolução dos problemas dos clientes.

Face ao exposto, é possível inferir que a implementação de um SGQ nas escolas traz benefícios para a melhoria da qualidade dessas instituições educativas, quer se considere as lideranças, os professores, os funcionários ou os seus principais beneficiários - os alunos.

O instrumento utilizado na investigação não interferiu com qualquer outro processo de melhoria da qualidade de que as escolas já dispunham e que desenvolveram em simultâneo. Essa é também uma mais-valia deste processo de certificação pois garante o aumento da eficácia da instituição sem interferir com outros processos em curso.

Quanto às dificuldades encontradas na implementação do SGQ, a principal diz respeito à resistência a tudo o que é novo, já que qualquer mudança implica um certo grau de adaptação a novos conceitos, a novos hábitos e a novas metodologias de trabalho. Esta situação pode até ser considerada controversa, uma vez que as alterações promovidas na organização têm como foco a melhoria das práticas visionando a excelência.

Salienta-se, no entanto, que a resistência mais comum tem sido a objeção feita à associação dos conceitos 'escola-empresa' e 'aluno-cliente'. São considerados conceitos ligados à indústria, cuja transposição direta é muitas vezes mal interpretada, acabando por gerar equívocos difíceis de ultrapassar.

A este propósito, é de toda a pertinência referir que, ao estabelecerem métodos de avaliação mensuráveis, as instituições poderão monitorizar com maior rigor os indicadores de satisfação dos clientes e, assim, reunir condições para fazer o devido acompanhamento da evolução do processo.

Nesse contexto, além do grau de exigência dos resultados em termos de eficiência da instituição, conferida através da certificação, verifica-se também uma crescente exigência no que se refere à dimensão da qualidade alcançada (com foco na excelência) e à produtividade conseguida.

Constatou-se ainda que a utilização de novas estratégias de gestão (baseadas na adequação de métodos e na reestruturação de instrumentos) por parte das lideranças, constitui uma prática cada vez mais presente nas escolas, e assim sendo, as instituições educativas, nomeadamente as que pertencem à

rede privada, ficam cada vez mais dependentes da implementação de um SGQ como componente essencial do planejamento estratégico das suas equipas de gestão. Em contrapartida, as escolas não certificadas demonstraram maior dificuldade na operacionalização das suas estratégias.

Em suma, a capacidade demonstrada pelas equipas de gestão em conseguirem o comprometimento dos profissionais (professores e funcionários) durante a implantação do SGQ nas respetivas organizações, resulta na consecução dos objetivos e metas institucionais, o que nos leva a crer que a adoção desse sistema de melhoria da qualidade por um número cada vez maior de escolas, trará grandes benefícios para a educação no Brasil, quer a nível pedagógico, quer a nível organizacional.

#### PERSPETIVAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Esta investigação é entendida apenas como o início de um percurso que prevê a realização de outros estudos com o objetivo de desmistificar a implementação de SGQ segundo normas que antes eram exclusivas do setor industrial. Ao longo do tempo esses processos de certificação da qualidade foram sendo adaptados ao setor dos serviços, onde se inclui a educação, quer se trate de escolas da rede privada ou da rede pública, ou mesmo de outros setores análogos.



## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT (2008). *NBR ISO 9000: Sistemas de Gestão da Qualidade: fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro.
- ABNT (2015). *NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade: requisitos*. Rio de Janeiro.
- Akan, P. (1995). Dimensions of service quality: a study in Istanbul. *Managing Service Quality*, 5(6), 39-43.
- Albrecht, K. (1994). *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes* (4ªed.). São Paulo: Pioneira.
- Almeida, F. (2006). Por que educação em primeiro lugar? In: F. J. Almeida (org), *O DNA da educação: legisladores protagonizam as mais profundas e atuais reflexões sobre políticas públicas* (pp. 14-19). São Paulo: Instituto DNA Brasil.
- Amboni, N. (2002). *Qualidade em serviços: dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras*. Florianópolis: Narcisa de Fátima Amboni. Dissertação de Doutorado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Araújo, L. (2011). *Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias da Gestão Organizacional: Arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo. Atlas Editora.
- Bacelar, E. (2003). *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro: FVG Editora.
- Bachmann, G. (2002). *O uso da análise fatorial na determinação das dimensões da qualidade percebida em uma biblioteca universitária*. Curitiba: Gina Maria Bachmann. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.
- Batista, F. (2000). *A Gestão da Qualidade Total na Escola (gqte): novas reflexões*. Brasília: IPEA.
- Belluzzo, R., Macedo, N. (1993). A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. *Ciência da Informação*, 22(2), 124-132.
- Bendell, T. (2000). The implications of the changes to ISO 9000 for organizational excellence. *Measuring business excellence*, 4(3), 11-14.

- Blind, K., Hipp, C. (2003). The role of quality standards in innovative service companies: an empirical analysis for Germany. *Technological Forecasting and Social Change*, 70, 653-669.
- Brassard, M. (2000). *Qualidade: ferramentas para uma melhoria contínua* (2ª ed.). São Paulo: Qualitymark.
- Brophy, P., Coulling, K. (1998). *Quality management for information and library managers*. Hampshire: Aslib.
- Bouman, M., Wiele, T. (1992). Measuring service quality in the car service industry: building and testing an instrument. *International Journal of Service Industry Management*, 3(4), 4-16.
- Buse, M. (2010). Premises of the quality management in education. *Annals of the University of Petrosani. Economics*, 10 (4), 27-40.
- Campos, V. (2008). *Gestão pela Qualidade Total, padronização e ferramentas*. Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, Brasil.
- Cantídio, S. (2008). *O que é motivação?* Acedido em 12/05/2016. Disponível em <https://sandrocan.wordpress.com>.
- Caravantes, G., Caravantes, C., Wesley, B. (2007). *Administração e Qualidade*. São Paulo: Makron Books Editora.
- Carnoy, M. (2009). *A vantagem acadêmica de Cuba*. Petrópolis-RJ: Edipro Fundação Iemann Editora.
- Chan, Y., Neailey, K., Ip, W. (1998). ISO 9004-2 Quality management system: the way to world-class service. *Managing Service Quality*, 8 (6), 395-401.
- Chattopadhyay, S., Szydlowski, S. (1999). TQM implementation for competitive advantage in healthcare delivery. *Managing Service Quality*, 9 (2), 96-101.
- Cher, R. (2000). *A gerência das pequenas e médias empresas*. São Paulo: Maltese Editora.
- Chiavenato, I. (2013). *Teoria Geral da Administração* (7ª ed.). São Paulo: Manole Editora.
- Clausen, H. (1995). The Nordic information quality project: the final report. *New Library World*, 96(4), 4-10.
- Colombo, S.S. Org. (2004). *Gestão Educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Bookman.

- Cook, C., Heath, F., Thompson, B. (2000). *LibQUAL: one instrument in the new measures toolbox*. In: *MEASURING SERVICE QUALITY SYMPOSIUM*. Washington. *The new culture of assessment in academic libraries*. Acedido em 10/04/2016. Disponível em <http://arl.org/newsltr/212/libqual.html>.
- Crosby, P. (1990). *Qualidade falada a sério*. São Paulo: Mcgraw-Hill Editora.
- Cunha, L. (2007). *Educação, Estado e Democracia no Brasil*. São Paulo: Cortez Editora.
- Dean, A., White, C. (1999). Analysing service quality in hospitality industry. *Managing Service Quality*, 9 (2), 136-143.
- Deming, W. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Saraiva Editora.
- Demo, P. (2009). *Saber pensar*. São Paulo: Corte, Instituto Paulo Freire.
- Dick, G., Gallimore, K., Brown, J. (2002). Does ISO 9000 accreditation make a profound difference to the way service quality is perceived and measured? *Managing Service Quality*, 12(1), 30-42.
- Dourado, L. (2009). *Políticas e gestão da educação superior: múltiplas regulações*. São Paulo: Luiz Fernando Dourado. Dissertação de Doutorado apresentada à Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.
- Edvardsson, B. (1998). Service Quality Improvement. *Managing Service Quality*, 8(2), 142-149.
- Faria, C. (2006). *Princípios da Gestão da Qualidade*. São Paulo: Info Escola – Navegando e aprendendo.
- Feigenbaum, A. (1994). *Controle da qualidade total: gestão e sistemas*. São Paulo: Makron Editora.
- Ferguson, R., Paulin, M., Pigeassou, C., Gauduchon, R. (1999). Assessing Service Management effectiveness in a health resort: implications of technical and functional quality. *Managing Service Quality*, 9(1), 58-65.
- Fitzsimmons, J., Fitzsimmons, M. (2000). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman Editora.
- FNQ (2010). *Critérios compromisso com a excelência e rumo a excelência*. Rede Nacional de Excelência. São Paulo: FNQ.
- Forker, L. (1996). The contribution of quality to business performance. *International Journal of operations and production management*, 16(8), 44-46.
- Franco, C. (2001). *Avaliação, Ciclos e Promoção na Educação*. São Paulo: Artmed.

- Freire, P. (1986). *Medo e ousadia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra Editora.
- Gadelha, J. (2002). *Uma avaliação do atendimento ao cliente na prestação de serviços com base na norma NBR ISO 9004-2: um estudo de caso*. Florianópolis: José Façanha Gadelha. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Gadotti, M. (2009). *Educação integral no Brasil: inovações em processo*. São Paulo: Instituto Paulo Freire.
- Garvin, D. (1992). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gianesi, I., Corrêa, L. (2007). *Programação e controle da produção*. São Paulo: Atlas Editora.
- Goldberg, J., Cole, B. (2002). Quality Management in Education: Building and Equity in Student Performance. *Quality Management Journal*, 9(4), 8-22.
- Ghobadian, A. (1994). Service quality: concepts and models. *International Journal of quality and reliability management*, 11(9), 43-66.
- Gianesi, I., Corrêa, H. (1994). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas Editora.
- Grönroos, C. (1994). From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition. *International Journal of service industry management*, 5(1), 5-20.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept – a mistake? *Managing service quality*, 11(3), 150-152.
- Gonçalves, J. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas – ERA*, 40(1), 6-19. São Paulo.
- Gouveia, M. (2006). *Educação integral com a infância e a juventude*. São Paulo: Cenpec.
- Gummesson, E. (1994). Service management: an evaluation and the future. *International Journal of service industry management*, 5(1), 77-96.
- Gupta, A., Chen, I. (1995). Service quality: implications for management development. *International Journal of quality and reliability management*, 12(7), 28-35.
- Harr, R. (2001). TGM in dental care. *International Journal of health care quality assurance*, 14(2), 69-81.

- Heath, F., Kyrillidou, M., Webster, D., Choudhury, S., Hobbs, B., Lorie, M., Flores, N. (2003). Emerging tools for evaluating digital library services: conceptual adaptations of LibQUAL+ and CAPM. *Journal of Digital Information*, 4(2). Acedido em 12/05/2016. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306457307002154>
- Hernon, P., Nitecki, D., Altman, E. (1999). Service quality and customer satisfaction: an assessment and future directions. *The Journal of Academic Librarianship*, 25(1), 9-17.
- Hofman, R., Dukstra, H., Nynke J., Hofman, A. (2008). Internal versus external quality management. *International Journal of Leadership in Education*, 11 (3), 281-300.
- Huq, Z., Stolen, J. (1998). Total Quality Management contrasts in manufacturing and Services Industries. *International Journal of Quality e Reability Management*, 15(2), 138-161.
- Imrie, B., Cadogan, J., McNaughton, R. (2002). The service quality construct on a global stage. *Managing Service Quality*, 12(1), 10-18.
- Jannadi, O., Al-saggaf, H. (2000). Measurement of quality in Saudi Arabian service industry. *International Journal of quality and reliability management*, 17(9), 949-965.
- Johannsen, C. (1996). ISO 9000: a managerial approach. *Library management*, 17(5), 14-24.
- Juran, J. (1991). *Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofias da qualidade*. São Paulo: Makron.
- Kuei, C., Lu, M. (1997). An integrated approach to service quality improvement. *International Journal of Quality Science*, 2 (1), 24-36.
- Lakatos, E., Marconi, M. (2010). *Fundamentos da metodologia científica – técnica de pesquisa* (7ª ed.). São Paulo: Atlas Editora.
- Lakhe, R., Mohanty, R. (1995). Understanding TQM in service systems. *International Journal of quality and reliability management*, 12(9), 139-153.
- Lemak, D., Reed, R. (2000). An application of thompson's typology to TQM in service firms. *Journal of quality management*, 5(1), 67-83.
- Lim, P., Tang, N. (2000). The development of a model for total quality healthcare. *Managing Service Quality*, 10(2), 103-111.
- Lisboa M., Menezes-Filho N. (2001). *Microeconomia e Sociedade no Brasil*. Rio de Janeiro: Contracapa Editora.

- Longenecker, C., Scazzero, J. (2000). Improving service quality: a tale of two operations. *Managing service quality*, 10(4), 224-232.
- Longo, R. (1996). *Gestão da Qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na Educação*. Brasília: IPEA Editora.
- Longo, R. (1998). *A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial*. Brasília: IPEA Editora.
- Longo, R., Wergueiro, W. (2003). Gestão da qualidade em serviços de informação do setor público: características e dificuldades para sua implantação. *Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação*, 1(1), 39-59.
- Lopes, N. (2011). *Projeto político pedagógico – como elaborar*. Acedido em 29/03/2016. Disponível em <http://educaja.com.br/2011/01/projetopolitico-pedagogico-como-elaborar.html>.
- Loures, C. (2003). *Um estudo sobre o uso da evidência física para gerar percepções de qualidade em serviços: caso de hospitais brasileiros*. São Paulo: Carlos Augusto da Silva Loures. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Lück, H. (2000). *Gestão escolar e formação de gestores*. Brasília: INEP.
- Macdonald, J. (1994). Service is different. *TQM Magazine*, 6(1), 5-7.
- Machado, N. (2007). Qualidade da Educação: cinco lembretes e uma lembrança. *Estudos Avançados*, 21(61), 277-294.
- Madu, C.; Madu, A. (2002). Dimensions of e-quality. *International Journal of quality & reliability management*, 19(3), 246-258.
- Masters, D. (1996). *Total Quality management in libraries*. *Eric digest*. Acedido em 12/04/2016. Disponível em [www.michaellorenzen.com/eric/tqm.html](http://www.michaellorenzen.com/eric/tqm.html).
- Mcdonnel, J. (1994). The route to total quality management – part two. *Managing Service Quality*, 4(4), 45-50.
- Mohanty, R., Behara, A. (1996). TQM in the service sector. *Work Study*, 45(3), 13-17.
- Morin, E. (2000). *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez Editora.
- Morosini, M. (2009). Qualidade na educação superior: tendências do século. *Est. Aval. Educ.* 20(43), 165-186.

- Nguyen, N., Leblanc, G. (2002). Contact personal, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. *International Journal of service industry management*, 13(3), 242-262.
- Nitecki, D.; Hernon, P. (2000). Measuring service quality at Yale University's Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 26(4), 259-273.
- Oliveira, S. (2006). *Gestão por processo*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Padilha, P. (2007). *Educar em todos os cantos: reflexões e canções por uma educação inter transcultural*. São Paulo: Cortez/IPF.
- Paladini, E. (2007). *Gestão da qualidade, teoria e prática*. São Paulo: Atlas Editora.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1988) SERVQUAL: a multiple item scale for measuring customer perception of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-37.
- Pegoraro, A. (1999). *Uma metodologia para a avaliação e melhoria da qualidade em empresas de serviços com o uso de indicadores*. Florianópolis: Alysson Hoffmann Pegoraro. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Pimentel, J. (2014). *Manual do Programa de Certificação de Empresas - PROCEM 2014*. São Luís: SENAI.
- Pinto, V. (1993). Informação: a chave para a qualidade total. *Ciência da Informação*, 22(2), 133-137.
- Prahalad. C.K. (2013). *Administração de Negócio*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Rausch, E. (1999). More effective leadership can bring higher service quality. *Managing Service Quality*, 9(3), 154-157.
- Rego, H. (2010). Roteiro para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade. *Revista Bannas Qualidade*, 2(7), 45-48.
- Reynoso, J. (1999). Progress and prospects of services management in Latin America. *International Journal of service industry management*, 10(9), 401-408.
- Ribeiro, E. (2008). *O papel da gestão de qualidade nas instituições de ensino superior – IES. 4º Congresso Brasileiro de Sistemas*. São Paulo/Franca: UNI-FACEF.
- Romão, J. (1998). *Avaliação dialógica: desafios e perspectivas*. São Paulo: Cortez Editora.
- Rosen, L., Karwan, K. (1994). Prioritizing the dimensions of service quality: an empirical investigation and strategic assessment. *International Journal of Service Industry Management*, 5(4), 39-52.

- Santos, L. (2000). *Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca*. Florianópolis: Luciano Costa Santos. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Selvi, G. (2002). Total quality management (TQM) and ISO 9000 in the context of academic library services. *Srels Journal of Information Management*, 39(1), 105-115.
- Silva, D., Simon, F. (2005). Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. *Cadernos do Ceru*, 2(16), 11-27.
- Silva, M. (2003). *Dicionário terminológico da gestão pela qualidade total em serviços*. São Paulo: Manoel Messias Alves da Silva. Dissertação de Doutorado apresentada à Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Sinha, M., Wilborn, W. (1985). *The Management of Quality Assurance*. New York: John Wiley.
- Slack, N., Chambers, S. (2013). *Gerenciamento de Operações e de Processo*. São Paulo: Ebook Editora.
- Slack, N. (1997). *Administração da produção*. São Paulo: Atlas Editora.
- Souza, A. (2002). *Modelo para gestão de processos em empresas de serviços: aplicação em uma administradora de condomínios*. Florianópolis: Antônio Marcos Souza. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Souza, S. (2000). *Avaliação da qualidade de serviços prestados por cooperativas agrícolas: um estudo de caso*. Florianópolis: Sidney Rodolfo Souza. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Snoj, B., Patermanec, Z. (2001). Let users judge the quality of faculty library services. *New Library World*, 102(9), 314-324.
- Sureshchandar, G., Rajedran, C., Anantharaman, R. (2001). A holistic model for total quality service. *International Journal of service industry management*, 12(4), 378-412.
- Tan, K., Pawitra, T. (2001). Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality*, 11(6), 418-430.

- Terziovski, M., Power, D., Sohal, A. (2003). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of Operational Research*, 146(3), 580-595.
- UNESCO (2005). *Década das nações unidas da educação para o desenvolvimento sustentável (2005-2014)*. Brasília: UNE.
- Valls, V., Vergueiro, W. (1998). A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma revisão de literatura. *Perspect. cienc. inf., Belo Horizonte*, 3(1), 47-59.
- Vargas, G., Manoochehri, G. (1995). An assessment of operations in us services firms. *International Journal of operations and production management*, 15(1), 24-37.
- Veiga, I. (1998). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: Ilma Passos da Veiga (org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. São Paulo/Campinas: Papirus Editora.
- Xavier, A. (1994). *Rompendo paradigmas: a implantação da gestão da qualidade total nas escolas municipais de Cuiabá*. Brasília: IPEA.
- Wacker, J., Sheu, C. (1994). The Stage of Quality Management Evolution in the Pacific Rim. *International Journal of quality and reliability management*, 11(7), 38-50.
- Waller, M., Ahire, S. (1996). Management perception of the link between product quality and customer's view of product quality. *International Journal of operations and production management*, 16(9), 23-33.
- Wels-Lips, I., Ven, M., Pieters, R. (1998). Critical services dimensions an empirical investigation across six industries. *International Journal of Services Industry Management*, 9(3), 286-309.
- Wiele, A., Dale, B., Williams, A. (1997). ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey. *International Journal of Quality Science*, 2(4), 236-252.
- Wong, A., Sohal, A. (2002). Customers' perspectives on service quality and relationship quality in retail encounters. *Managing Service Quality*, 12(6), 424-433.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. (1999). Organizational quality: a cognitive approach to quality management. *The TQM magazine*, 11(3), 180-187.
- Yasin, M., Alavi, J. (1999). An analytical approach to determining the competitive advantage of TQM in health care. *International Journal of health care quality assurance*, 12(1), 18-24.
- Yong, J., Wilkinson, A. (2002). The long winding road: the evolution of quality management. *Total quality management*, 13(1), 101-121.

Youssef, F., Nel, D., Bovaird, T. (1996). Health care quality in NHS hospitals.  
*International Journal of Health Care Quality Assurance*, 9(1), 15-28.

Zhang, Q. (2001). Quality dimensions, perspectives and practices: a mapping analysis.  
*International Journal of quality and reliability management*, 18(7), 708-721.

## ANEXOS

### Anexo A Check-list de avaliação das Escolas

Requisitos		Peso (P1)	Pontuação(P2)						
			0	1	2	3	4	P1XP2	NA
-	<b>Liderança</b>								
1	A missão e a visão da escola estão definidas, documentadas, divulgadas e compreendidas por seus empregados?	2						0	
2	A missão e a visão da escola são analisadas quanto a sua adequação (realidade da empresa e mercado de atuação)?	1						0	
3	Os empregados conhecem os seus principais desafios (metas da empresa)?	2						0	
-	<b>Estratégias e Planos</b>								
4	A escola possui Planejamento Estratégico e/ou Plano de Negócios (incluindo políticas, missão, visão, valores, ameaças, oportunidades, pontos fortes, pontos fracos e descrição do negócio)?	5						0	
5	Existe um planejamento para o alcance do objetivos e metas?	3						0	
6	A empresa possui indicadores gerenciais voltados para os clientes/mercado?	3						0	
7	A empresa possui indicadores gerenciais voltados para o processo/produto?	3						0	
8	A empresa possui indicadores gerenciais voltados para o negócio?	3						0	
9	A empresa possui indicadores gerenciais voltados para pessoas?	3						0	
-	<b>Clientes</b>								
10	A escola possui alguma sistemática para classificação de clientes atuais?	1						0	
11	A escola possui alguma sistemática para classificação de clientes potenciais?	1						0	
12	A escola utiliza alguma sistemática para tratamento de sugestões e/ou reclamações de clientes (incluindo análise de dados)?	3						0	
13	A escola utiliza alguma sistemática para avaliação da satisfação de clientes (incluindo análise de dados)?	5						0	
-	<b>Pessoas</b>								
14	A escola tem o seu organograma definido e documentado, incluindo as lideranças?	1						0	
15	A escola tem definido um perfil de competência para os seus diversos cargos (incluindo responsabilidade e autoridade)?	3						0	
16	A escola possui Plano de Classificação de Cargos e Salários?	2						0	
17	A escola possui um Plano de Capacitação e Desenvolvimento para seu corpo administrativo e docente?	5						0	
18	A escola possui sistemática para avaliação de empregados?	2						0	
19	A escola utiliza alguma sistemática voltada para a organização do ambiente de trabalho, programa 5S?	5						0	
20	A escola possui algum programa, voltado para os empregados, para a geração de idéias, inovações, melhorias e sugestões?	1						0	

-	Processos								
21	A escola possui Manual da Qualidade?	3						0	
22	A escola possui, de maneira formal, a organização de seus principais processos de gestão. (procedimentos de gestão)?	5						0	
23	A escola possui, de maneira formal, a organização de seus principais processos operacionais. (procedimentos operacionais ou instruções de	5						0	
24	A escola possui sistemática para avaliação do desempenho de fornecedores?	2						0	
25	A escola possui sistemática para programação e controle da produção de serviços?	5						0	
26	A escola realiza auditorias internas?	2						0	
27	São tomadas ações corretivas e preventivas para as não conformidades e não conformidades potenciais observadas?	3						0	
28	A escola utiliza ferramentas da qualidade na sua gestão?	2						0	
29	A escola identifica e controla seus principais equipamentos, com relação a estrutura física (nomínimo os críticos ao processo)?	2						0	
30	A escola identifica e controla seus principais equipamentos de apoio áudio visual (nomínimo os críticos ao processo)?	2						0	
-	Resultados								
31	Resultados relativos ao produto/processo	5						0	
32	Resultados relativos aos clientes/mercado	5						0	
33	Resultados relativos às pessoas	5						0	
		0							
		400							
		0,00%							

## Anexo B Folha de justificativa da pontuação das Escolas

Evidências	
-	<b>Liderança</b>
1	A escola demonstra claramente sua missão e visão a partir da documentação existente e a divulgação por toda a escola, inclusive com televisões de LCD distribuídos por pontos estratégicos da escola.
2	Sim, são analisadas periodicamente, quando da discussão do relatório gerencial trimestral.
3	Sim, conhecem todas as áreas possuem seu plano de objetivos e metas, que são discutidos nas reuniões setoriais.
-	<b>Estratégias e Planos</b>
4	A escola possui o PDI, que significa planejamento de desenvolvimento institucional, similar a um planejamento estratégico.
5	Sim, existe um plano de ação para que cada área alcance seus objetivos e metas.
6	Sim vários indicadores que buscam demonstrar dados relativos aos clientes/ mercado da escola.
7	Sim vários indicadores que buscam demonstrar dados relativos aos processos e a prestação de serviços.
8	Sim vários indicadores que buscam demonstrar dados relativos a gestão da empresa.
9	Sim vários indicadores que buscam demonstrar dados relativos a gestão de pessoas.
-	<b>Clientes</b>
10	Sim, foi verificada a classificação de clientes atuais por classe social.
11	Sim, foi verificada a classificação de clientes potenciais na busca de convênios com empresa e outras entidades para busca desses clientes.
12	Sim a escola possui uma sistemática própria tratar as reclamações dos clientes, bem como, ressaltar os elogios dados pelos clientes. (incluindo alunos e pais de alunos)
13	Sim a escola possui uma sistemática para avaliar o grau de satisfação dos clientes (Alunos e pais) analisando os dados para aplicação da melhoria contínua no atendimento.

-	<b>Pessoas</b>
14	Sim, a escola possui um organograma documentado que demonstra todos níveis hierarquicos e suas responsabilidades.
15	A escola possui um documento chamado de DAC (Descrição e Análise de Dados).
16	Sim, a escola possui um plano de cargos, carreiras e salários
17	Sim, a escola possui um plano de desenvolvimento de colaboradores do administrativo e dos professores.
18	Sim, a escola possui uma sistemática de avaliação de desempenho dos colaboradores, inclusive com medição mensal das objetivos e metas a serem alcançados individualmente.
19	Sim, a escola possui o 5S na escola, um progrma desenvolvido exclusivo para escolas.
20	Sim, possui o programa "Sua ideia é Mais", que premia os colaboradores de acordo com os critérios do plano de sugestões.
-	<b>Processos</b>
21	A escola possui manualda qualidade, pois é item obrigatório na certificação
22	Sim a escola possui todos osprocedimentos de gestão
23	Sim a escola possui todos os procedimentos seus porcedimentos operacionais.
24	Sim, possui avaliação de fornecedores, principalmente de uniformes e materiais didáticos
25	Sim,
26	Sim semestralmente já que é item obrigatório para certificação
27	Exite um procedimento que regulamenta o tratamento das não conformidades e das ações preventivas.
28	Usa frequentemente para identificação das causas das não conformidades.
29	A escola possui uma programação de manutenção referente a estrutura física.
30	A escola possui uma programação de manutenção preventiva e corretiva para os equipamentos de audio visuais..
-	<b>Resultados</b>
31	Possui os gráficos que corresponde aos resultados referentes a produto/processo
32	Possui os gráficos que corresponde aos resultados referentes a cliente/mercado.
33	Possui os gráficos que corresponde aos resultados referentes a mercado.

# MM

MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS  
ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO:  
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Julho 2016