

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

IBERSON MENDES DA COSTA

**OS DESAFIOS DO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2008 NA
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E QUALIDADE DO ENSINO DO
AMAZONAS: O CASO DA ESCOLA EDUARDO RIBEIRO**

JUIZ DE FORA

2016

IBERSON MENDES DA COSTA

**OS DESAFIOS DO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2008 NA
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E QUALIDADE DO ENSINO DO
AMAZONAS: O CASO DA ESCOLA EDUARDO RIBEIRO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius David

JUIZ DE FORA

2016

IBERSON MENDES DA COSTA

**OS DESAFIOS DO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2008 NA
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E QUALIDADE DO ENSINO DO
AMAZONAS: O CASO DA ESCOLA EDUARDO RIBEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Prof. Dr. Marcus Vinícius David (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Membro interno da banca
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Membro externo da banca
Nome da universidade

A Deus, autor e consumidor de minha fé, pela ajuda divina e dádiva maravilhosa; para minha abençoada família; aos meus pais; a todos os manos e manas; a todos os amigos que acreditaram em meu potencial; e, de maneira especial, à minha esposa Anne, que não mediu esforços para que este objetivo pudesse ser alcançado, sendo presença amiga e constante em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus amigos e amigas, que contribuíram nesta árdua, mas gratificante tarefa, construída com alegrias e tristezas, sentimentos que me acompanharam diretamente nos momentos de sucesso, mas também nos de dificuldades.

À SEDUC/AM, pela oportunidade.

A toda a equipe de orientação, em especial, à Amélia, pela dedicação e paciência, e também ao Daniel, Luciana Verônica, Weslei e Carla.

Às colegas de curso, Silvania e Iracy, que sempre me encorajaram a continuar.

Aos colegas de trabalho, especialmente Helton e Zélia, que garantiram o andamento de tudo, mesmo com a minha ausência.

À minha esposa Anne, que me deu toda a segurança e confiança para continuar.

Por fim, agradeço ao professor doutor Marcus Vinicius David, pela dedicação, apoio e confiança, fatores fundamentais para que este sonho pudesse ser realizado.

Escola é...

O lugar onde se faz amigos, não se trata só de prédios, salas, quadros, programas, horários, conceitos...

Escola é, sobretudo, gente, gente que trabalha, que estuda, que se alegra, se conhece, se estima. O diretor é gente, o coordenador é gente, o professor é gente, o aluno é gente, cada funcionário é gente.

E a escola será cada vez melhor na medida em que cada um se comporte como colega, amigo, irmão. Nada de 'ilha cercada de gente por todos os lados'. Nada de conviver com as pessoas e depois descobrir que não tem amizade a ninguém, nada de ser como o tijolo que forma a parede, indiferente, frio, só.

Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar, é também criar laços de amizade, é criar um ambiente de camaradagem, é conviver, e se 'amarrar nela'! Ora, é lógico...
Numa escola assim, vai ser fácil, estudar, trabalhar, crescer, fazer amigos, educar-se, ser feliz.
(Paulo Freire)

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida como parte integrante do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). O objetivo principal foi analisar o processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, no município de Tefé, Estado do Amazonas, para identificar quais as principais dificuldades a partir da percepção dos atores envolvidos. A busca pela qualidade da educação oferecida nas escolas brasileiras tem despertado interesse de estudiosos, especialistas e, em alguns casos, do poder público. A Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC/AM), na procura por novas formas de ver e pensar a educação, adotou em algumas escolas amazonenses essa ferramenta como mecanismo gerenciador. A relevância do presente estudo se situa, especialmente, na implementação da referida certificação em escolas estaduais do Amazonas, já que o processo apresenta algumas dificuldades. As impressões desta análise, confirmadas ao longo da pesquisa, são relativas à necessidade de se propor melhorias no processo de certificação das escolas da rede estadual de ensino do Amazonas. A metodologia utilizada foi o estudo de caso de caráter qualitativo. Os dados foram coletados, inicialmente, por meio de pesquisa documental e bibliográfica, caracterizada por um levantamento de dados exploratório em materiais literários disponíveis. Posteriormente, foi utilizada a entrevista semiestruturada, aplicada junto a uma representante do órgão central, neste caso a SEDUC/AM, e à atual diretora da escola, além de um questionário com perguntas estruturadas aplicado junto aos servidores da escola. Para o desenvolvimento do referencial teórico da pesquisa, recorreu-se a autores e pesquisadores com uma reconhecida contribuição no campo da Qualidade e da Qualidade da Educação, associando-os à Certificação ISO 9001:2008. Dentre eles, destacamos: Assunção (2012), Campos (1994), Carvalho (2012), Carpinetti (2010), Chiavenato (2010), Crosby (1979), Deming (1997), Demo (1994), Gil (2008), Juran (1991), Mello (2009), Paladini (2009), Ramos (2005), Wittmann (2004) e Xavier (1997). A pesquisa revelou ainda que o processo de certificação com a norma adotada é passível de falhas e carente de aperfeiçoamento. Os dados obtidos na pesquisa mostraram que o modelo seguido pela instituição para orientar a certificação das escolas pode ocasionar uma implementação incerta e, conseqüentemente, impedir que elas possam superar as inconformidades necessárias para que sejam certificadas.

Palavras-chave: Educação de Qualidade; Certificação ISO 9001:2008; Gestão Escolar.

ABSTRACT

This thesis has been developed as part of the Graduate Program in Professional Management and Public Education Evaluation (PPGP), the Federal University of Juiz de Fora (UFJF). The main objective was to analyze the process of certification to ISO 9001: 2008, in the State School Eduardo Ribeiro, in Tefé, State of Amazonas, to identify the main difficulties from the perception of the actors involved. The search for quality of education offered in Brazilian schools has aroused the interest of scholars, experts, and in some cases the government. The State Secretariat for Education and Teaching Quality (SEDUC / AM), in the search for new ways of seeing and thinking about education, adopted in some Amazonian schools this tool as manager mechanism. The relevance of this study lies especially in the implementation of such certification in state schools in the Amazon, since the process has some difficulties. The impressions of this analysis, confirmed during the research, are related to the need to propose improvements in the certification process of the schools of the state of Amazonas education. The methodology used was the study of qualitative case. Data were collected initially through documental and bibliographic research, characterized by a survey of exploratory data in literary materials available. Subsequently, the semi-structured interview, applied with a representative of the central organ was used in this case SEDUC / AM, and the current director of the school, as well as a questionnaire with structured questions applied next to the school servers. To develop the theoretical framework of the research, we used the authors and researchers with a recognized contribution in the field of Quality and Education Quality, linking them to the ISO 9001: 2008. Among them include: Assumption (2012), Campos (1994), Carvalho (2012), Carpinetti (2010), Chiavenato (2010), Crosby (1979), Deming (1997) Deming (1994), Gil (2008), Juran (1991), Mello (2009), Paladini (2009), Ramos (2005), Wittmann (2004) and Xavier (1997). The survey also revealed that the certification process with the standard adopted is subject to failure and in need of improvement. The data obtained in the study showed that the model used by the institution to guide the certification of schools may cause an uncertain implementation and thus prevent them from overcoming the necessary nonconformities to be certified.

Keywords: Quality Education; ISO 9001: 2008; School management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
AM	Amazonas
APMC	Associação de Pais, Mestres e Comunitários
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEMA	Central de Medicamentos do Amazonas
CEPAN	Centro de Formação Padre José de Anchieta
CGL	Comissão Geral de Licitação
CIOPS	Coordenadoria Integrada de Operações de Segurança
COTEPLAN	Comitê Técnico de Planejamento
CRET	Coordenadoria Regional de Ensino de Tefé
FMT	Fundação de Medicina Tropical
EEER	Escola Estadual Eduardo Ribeiro
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FAPEAM	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas
FUAM	Fundação Alfredo da Matta
GEPIE	Gerência de Pesquisa e Estatística
HPSJL	Hospital e Pronto Socorro Dr. João Lúcio Pereira Machado
IDEAM	Índice de Desenvolvimento Educacional do Amazonas
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IPEAM	Instituto de Pesos e Medidas do Amazonas
ISO	International Organization for Standardization ou Organização Internacional para Padronização
JUCEA	Junta Comercial do Estado do Amazonas
MEC	Ministério da Educação
PNAIC	Pacto Nacional Pela Alfabetização na Idade Certa
PPP	Projeto Político Pedagógico
PQSPE	Programa de Qualidade do Serviço Público Estadual
RD	Representante da Direção
SADEAM	Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas
SDS	Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

SECTI	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação
SEDUC	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino
SEPLAN	Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SIGEAM	Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas
TCE	Tribunal de Contas do Estado
TCs	Comitês Técnicos
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Procedimentos para Certificação ISO 9001:2008 da Escola Roxana Bonessi	22
FIGURA 2: Organograma SEDUC/AM	25
FIGURA 3: Ilustração do Ciclo PDCA	44

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1:	IDEB Estado do Amazonas, anos 2005 e 2007.....	20
GRÁFICO 2:	Série Histórica do IDEB Escola Roxana Bonessi.....	28
GRÁFICO 3:	Taxa de Aprovação Escola Roxana Bonessi – Anos de IDEB - 2005 a 2013.....	29
GRÁFICO 4:	Série Histórica do IDEB Escola Eduardo Ribeiro.....	38
GRÁFICO 5:	Série Histórica do IDEAM Escola Eduardo Ribeiro.....	39

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Escolas da SEDUC/AM tipologia e localização, ano 2015.....	26
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Princípios de Gestão da Qualidade.....	43
QUADRO 2: Política e Objetivos ou Indicadores de Qualidade da Certificação ISO 9001:2008 da Escola Eduardo Ribeiro.....	45
QUADRO 3: Registro do desenvolvimento e de ações resultantes do processo de certificação ISO 9001:2008 da Escola Eduardo Ribeiro, outubro de 2013	45
QUADRO 4: Tarefas a serem executadas pela Escola Eduardo Ribeiro para o processo de certificação ISO 9001:2008, outubro de 2013.....	46
QUADRO 5: Relação entre objetivos específicos e instrumentos de pesquisa.....	53
QUADRO 6: Conceito de Qualidade	56
QUADRO 7: Família de Normas ISO 9000	62
QUADRO 8: Principais constatações da pesquisa	71
QUADRO 9: Síntese das ações de melhoria no processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008 da SEDUC/AM	75
QUADRO 10: Ações relacionadas à formação dos servidores que atuam ou atuarão no processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008 da SEDUC/AM.....	77
QUADRO 11: Módulos de estudo da formação dos servidores que atuam ou atuarão no processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008 da SEDUC/AM.	78

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1 O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO ISSO 9001:2008 – SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA SEDUC/AM: O CASO DA ESCOLA EDUARDO RIBEIRO....	19
1.1 A Certificação ISO 9001:2008 no Setor Público do Estado do Amazonas....	19
1.2 A Secretaria de Estado de Educação e a Qualidade do Ensino – SEDUC/AM.....	23
1.3 Sistema de Gestão de Qualidade na SEDUC/AM.....	26
1.4 A Coordenadoria Regional de Ensino de Tefé e o Processo de Certificação ISO 9001:2008.....	33
1.5 O Processo de Certificação ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão de Qualidade na Escola Estadual Eduardo Ribeiro.....	36
1.5.1 A Seleção da Escola Estadual Eduardo Ribeiro para Certificação.....	37
1.5.2 A Certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro.....	40
2 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE SOB A ÓTICA DO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE ISO 9001: 2008.....	48
2.1 Aspectos Metodológicos.....	48
2.2 Referencial Teórico.....	54
2.2.1 O Conceito de Qualidade.....	57
2.2.2 Educação de Qualidade.....	60
2.2.3 Qualidade da Educação.....	61
2.2.4 As Normas da ISO.....	65
2.2.5 A Norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade.....	64
2.3 Apresentação dos resultados.....	66
3 APRESENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	72
3.1 A SEDUC/AM e a Formação Inicial e Continuada dos Servidores Participantes do Processo de Certificação com Norma ISO 9001:2008.....	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICES.....	87

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, a fim de identificar as principais dificuldades a partir da percepção dos diferentes atores envolvidos. Deve-se considerar que a adoção dos referenciais e princípios da norma de qualidade implementados nessa escola se justifica porque poderiam representar, para a gestão escolar, possibilidades de melhoria nos processos de gestão e resultados.

Em 2012, a Secretaria de Estado da Educação e Qualidade de Ensino/ Amazonas (SEDUC/AM) e, por conseguinte, a Coordenadoria Regional de Ensino de Tefé (CRET), órgão representativo da SEDUC/AM, no município de Tefé, passaram por um processo de reestruturação, reorganização e adequação. As mudanças buscavam melhorias no sentido de garantir um padrão mínimo de qualidade nos serviços oferecidos pelas escolas. Com base nestes objetivos, surge o interesse por novas formas de ver e pensar a educação, além de alternativas de gestão para as escolas. Neste cenário, a certificação ISO¹ 9001:2008, despontou como uma opção de melhoria da qualidade dos serviços educacionais prestados nas escolas públicas da rede estadual do Amazonas.

O pesquisador atua na coordenação adjunta administrativa² da CRET, onde acompanha a gestão de cada uma das escolas que a integram. Entre os muitos

¹A ISO ou International Organization For Standartization (Organização Internacional para Normalização) é uma organização não governamental, fundada em 23/02/1947, com sede em Genebra, na Suíça. Ela conta com a participação de aproximadamente 162 países e 3.368 órgãos técnicos responsáveis pelo desenvolvimento de seus padrões, representando 95% da Produção Mundial. Sua missão é: “Promover o desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas ao comércio internacional de bens e serviços e a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e atividades econômicas”. Os pilares de sustentação da ISO são: sistema de gestão da qualidade, responsabilidade da alta direção, gestão de recursos, realização do produto e medição, análise e melhoria. Disponível em: <<http://www.iso.org/iso/home.html>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

²A atuação do pesquisador no meio educacional data do ano 2000; seja na regência de classe (até 2008) ou mesmo fora da sala de aula. Atuando em atividades extraclasse, em 2008, coordenou, na Escola Estadual Madre Maria das Mercês, o Projeto Jovem Cidadão, no qual trabalhava com atividades no contraturno, atuando em caráter esportivo, para os alunos de 12 a 15 anos, e em cursos técnicos, para a faixa etária entre 16 e 20 anos. No ano seguinte, a ação do pesquisador deu-se na coordenação das atividades esportivas que integravam o referido projeto no município de Tefé. Em abril de 2010, foi selecionado para atuar na direção da Escola Estadual Coríntio Borges Façanha, até junho de 2012. Naquele ano, participou do processo de seleção e foi escolhido para atuar na coordenação administrativa da CRET, órgão representativo da SEDUC/AM, no município supracitado, onde atua até os dias atuais. Trabalhar em atividades extraclasse ao longo desses anos, principalmente na direção da escola e na coordenação adjunta administrativa da CRET, fez o pesquisador construir uma compreensão maior do universo educacional, em particular das ações que compõem a função de diretor escolar.

desafios da função, destaca-se a tarefa de assessorar cada gestor escolar, garantindo-lhes a possibilidade de se aperfeiçoarem cada vez mais, exercendo suas funções com eficiência³ e qualidade na prestação de serviço, tanto no contexto administrativo, quanto no pedagógico.

Para adotar a ISO 9001:2008, a SEDUC/AM estabeleceu um estudo mais específico da Norma e do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), ferramenta gerencial adotada na implementação da mesma. Nesse sentido, a incorporação de tal política pela SEDUC/AM implicou em adequações dos requisitos da ISO ao campo educacional.

Durante a pesquisa buscou-se compreender, em sua totalidade, o Processo de Certificação ISO 9001:2008 – SGQ em uma escola da rede estadual, do município de Tefé, estado do Amazonas. Para tanto, o presente estudo teve como objetivo geral analisar o processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, no intuito de identificar as principais dificuldades, a partir da percepção dos diferentes atores envolvidos.

Com base no objetivo geral, chegou-se aos seguintes objetivos específicos:

- Descrever a implementação do processo de certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro;
- Identificar os indicadores de qualidade da certificação da escola;
- Identificar os fatores dificultadores da Certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, a partir da percepção de funcionários administrativos, professores, gestora da escola e técnica da SEDUC/AM sede, com base nos indicadores de qualidade considerados para a certificação;
- Propor um plano de ação que contenha alternativas para os fatores dificultadores da certificação com a Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro.

Durante a pesquisa, buscou-se compreender como se deu, na prática, a adoção desse modelo de gestão com origem no meio econômico, seus conceitos de gerenciamento, controle e regulação para a implantação da ISO 9001:2008 na educação formal, especialmente na gestão da escola.

³ Eficiência: eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...). (Chiavenato, 1994, p. 70).

Para facilitar a compreensão do desenvolvimento da pesquisa, o texto desta dissertação encontra-se dividido em três capítulos que, embora se apresentem com objetivos distintos, possuem uma relação estreita e direta, a fim de garantir um melhor entendimento.

O capítulo I descreve o caso de gestão. Nele, apresenta-se o problema a ser analisado, situando a escola dentro da comunidade e da SEDUC/AM. Descreve-se também todo o contexto da certificação ISO 9001:2008 dentro da esfera pública amazonense, até que a mesma chegue à escola pesquisada. Para isso, detalhou-se parte da estrutura organizacional da SEDUC/AM e da CRET. Ainda neste capítulo, temos uma seção que narra todas as etapas percorridas pela escola, ao longo do processo de certificação.

O capítulo II apresentou como eixo a análise, propriamente dita, do Processo de Certificação ISO 9001:2008 da escola pesquisada e dos fatores dificultadores desse processo, a partir da percepção de diferentes atores. Nesta parte do trabalho, consta a metodologia desenvolvida ao longo da pesquisa, com todo o detalhamento dos instrumentos de coleta de dados aplicados à representante da SEDUC/AM sede, professores, funcionários administrativos e a atual diretora da escola. O capítulo traz uma exposição dos referenciais relacionados ao tema, além da apresentação e problematização dos dados coletados ao longo da pesquisa.

No terceiro capítulo, consta o Plano de Ação Educacional (PAE), no qual são apresentadas algumas alternativas para que os problemas enfrentados no processo de implementação da certificação sejam superados. Esta parte do trabalho consiste na proposição de ações que possam fazer frente aos fatores dificultadores identificados a partir dos dados coletados ao longo da pesquisa. Tais proposições servirão de subsídio para novas implementações e certificações da Norma ISO 9001:2008 em outras escolas da rede estadual de ensino do Amazonas.

1 O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2008 – SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NA SEDUC/AM: O CASO DA ESCOLA EDUARDO RIBEIRO

Este primeiro capítulo consiste na descrição do caso de gestão analisado ao longo da pesquisa. Para tanto, foi necessário narrar a adoção da Norma ISO 9001:2008 como ferramenta de gestão do setor público do estado do Amazonas, em especial dentro da SEDUC/AM.

A descrição foi feita na primeira seção, que trata do início do processo de certificação ISO 9001:2008 no setor público amazonense. Em seguida, é apresentada a SEDUC/AM, sua estrutura organizacional e a ISO 9001:2008 dentro da secretaria em questão. Numa segunda seção, é relatado o processo de certificação no contexto da CRET. Por fim, uma última seção, dividida em duas subseções, descreve detalhadamente o processo de certificação ISO 9001:2008 que se deu na escola em estudo.

1.1 A Certificação ISO 9001:2008 no Setor Público do Estado do Amazonas

O Governo do Estado do Amazonas, a partir do ano de 2006, colocou em prática um conjunto de ações voltadas para um padrão de qualidade em diversos setores da administração pública estadual. Originalmente, essas ações consistiam em certificar alguns órgãos públicos com o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), mais especificamente com a Norma NBR ISO 9001:2008. Tal ferramenta foi intitulada Programa de Qualidade do Serviço Público Estadual (PQSPE).

O PQSPE é uma iniciativa do Governo Estadual para promoção da melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. O programa visa aplicar às instituições estaduais bons princípios de gestão através da implantação e manutenção de Sistemas de Gestão da Qualidade – SGQ's baseados na norma ISO 9001:2008. Este programa foi gerenciado e é coordenado atualmente pela Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico através do Comitê Técnico de Planejamento – COTEPLAN (ASSUNÇÃO, 2012, p. 10).

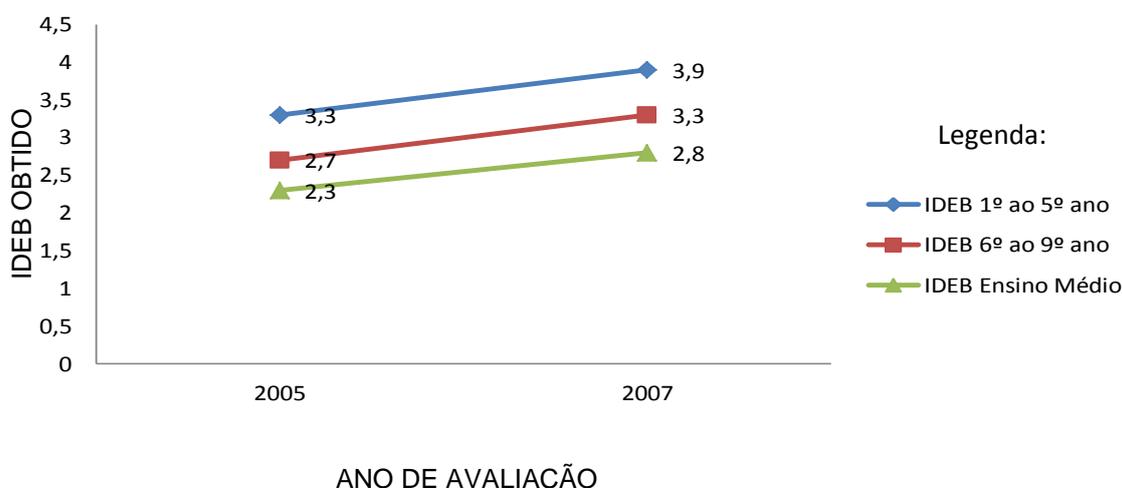
A primeira etapa do PQSPE e suas ações integrantes proporcionaram, em 2008, a certificação com a ISO 9001:2008 de alguns órgãos públicos do Estado, como: Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico (SEPLAN), Junta Comercial do Estado do Amazonas (JUCEA), Coordenadoria

Integrada de Operações de Segurança (CIOPS), Comissão Geral de Licitação (CGL), Instituto de Pesos e Medidas do Amazonas (IPEM).

Ainda no ano de 2008, uma nova etapa do programa foi planejada para começar em 2009, sob a coordenação e acompanhamento da SEPLAN, em parceria com outros setores da administração pública interessados. Durante a fase de planejamento dessa etapa do PQSPE, foram anunciados os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), criado em 2007 e divulgado em 2008. O anúncio promoveu um cenário de muita desconfiança na população amazonense, pois, em comparação a 2005, quando o estado já havia sido avaliado de maneira semelhante, a melhora em relação a outros estados havia sido mínima em todos os níveis de ensino.

Segundo dados da SEDUC/AM, na rede estadual de ensino, do 1º ao 5º ano, por exemplo, o índice alcançado de 3,9 possibilitou sair da décima terceira para a décima quarta colocação entre os estados brasileiros. Do 6º ao 9º ano, a nota 3,3 o fez subir da vigésima primeira para a décima sétima posição. No Ensino Médio, a média de 2,8 o fez sair da incômoda última posição, para ocupar a vigésima colocação entre os estados. O baixo crescimento do Estado do Amazonas nos índices obtidos a partir das avaliações externas, nos diferentes níveis de ensino, em 2005 e 2007, pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1: IDEB Estado do Amazonas, anos 2005 e 2007



Os baixos índices obtidos pelo estado nas avaliações externas fizeram a SEDUC/AM ser um dos órgãos integrantes da esfera governamental interessados na ISO 9001:2008. Isso se deve aos padrões de qualidade exigidos por ela, que poderiam representar uma mudança positiva no cenário educacional amazonense.

Buscar a qualidade é uma máxima dos dias atuais, inclusive no campo educacional, onde o termo nos remete a uma reflexão sobre sua definição, pois, neste contexto, pode assumir significados diferentes daqueles com os quais estamos acostumados a trabalhar. Em relação a essa particularidade conceitual da qualidade, Oliveira e Araújo (2005) apontam principalmente três aspectos: a expansão do ensino, a ampliação quantitativa da educação e a aferição de desempenho discente, principalmente por meio de avaliação em larga escala. Concordando com os autores, no estado do Amazonas, as avaliações externas e os resultados insatisfatórios demonstrados levaram ao planejamento e à implementação de algumas políticas públicas, entre elas o PQSPE.

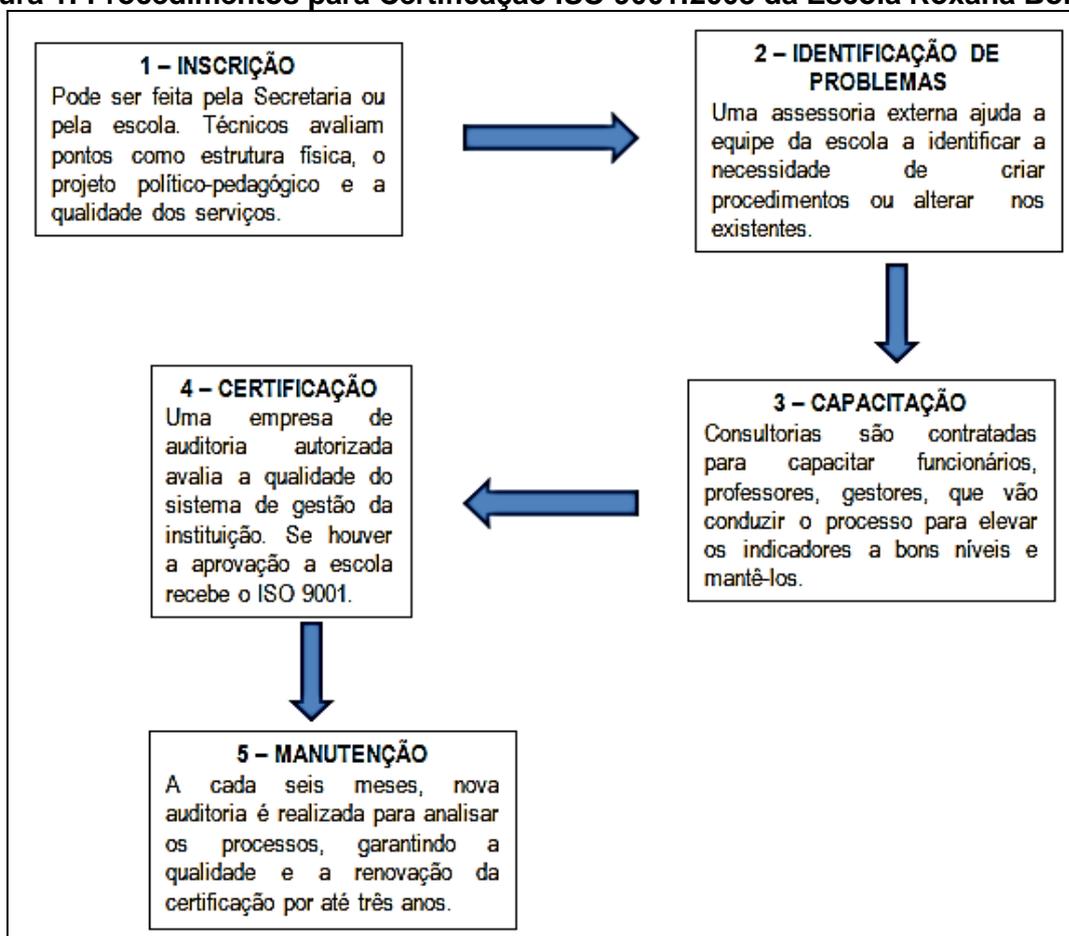
Essa nova fase do programa tinha como finalidade sinalizar e, posteriormente, fazer com que as entidades interessadas fossem certificadas. Assim, a Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SDS), a Escola Estadual Solon de Lucena, a Escola Estadual Roxana Bonessi, a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI), a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM), a Central de Medicamentos do Amazonas (CEMA), o Hospital e Pronto Socorro Dr. João Lúcio Pereira Machado (HPSJL), a Fundação Alfredo da Matta (FUAM), a Policlínica PAM CODAJÁS e a Fundação de Medicina Tropical (FMT), também receberam a certificação ISO 9001/2008 no ano de 2010. Um ano depois, foi o Tribunal de Contas do Estado (TCE/AM) que foi certificado, totalizando dezessete órgãos da administração pública estadual certificados até 2011.

A sinalização das escolas Solon de Lucena e Roxana Bonessi para o processo de certificação em 2009, ambas localizadas na capital do estado, marcou o início das ações do PQSPE no contexto educacional. Segundo o jornal A Crítica (2011), esta etapa foi concluída em 2010, quando ocorreu a certificação das mesmas. Para auxiliar as instituições de ensino ao longo do processo de certificação, a SEDUC/AM contratou uma assessoria especializada. Entre os serviços prestados, destacam-se a identificação junto à escola de inconformidades

com a Norma ISO 9001:2008, além da capacitação de funcionários, professores e gestores.

Com base nos princípios na Norma ISO 9001:2008, a SEDUC/AM estabeleceu adequações a estes conceitos, imaginando sua aplicação no contexto escolar. Para tanto, criou um modelo de certificação que, embora conserve os princípios da ISO 9001:2008, também se mostre aplicável em qualquer instituição da rede estadual de ensino do estado. A Figura 1 ilustra o processo de certificação adotado pela SEDUC/AM. Nele constam as etapas de Certificação com a Norma ISO 9001:2008, ocorrido na Escola Estadual Roxana Bonessi.

Figura 1: Procedimentos para Certificação ISO 9001:2008 da Escola Roxana Bonessi



Fonte: Elaborado pelo autor.

As escolas certificadas em 2010 percorreram um longo caminho até a obtenção da certificação, pois as visitas de acompanhamento, tanto de representantes da SEDUC/AM, quanto da empresa de assessoria, passaram a fazer parte da rotina das mesmas. Durante as visitas, os aspectos que não estivessem em

conformidade com a Norma NBR ISO 9001:2008 eram destacados. Tais imperfeições eram relacionadas a quatro grandes dimensões a serem consideradas: documentação e arquivo; gestão estratégica; infraestrutura e gestão escolar.

A experiência em certificar duas escolas da rede estadual amazonense fez parte da segunda fase do PQSPE e da primeira etapa do processo de implementação dessa política na esfera educacional. Daí em diante, novas ações foram desenvolvidas para que outras certificações pudessem existir, como as sinalizações para certificação ocorridas no ano de 2012, entre as quais a da Escola Estadual Eduardo Ribeiro, objeto de estudo do pesquisador.

A partir dos aspectos descritos, este primeiro capítulo, descreverá como a SEDUC/AM conduziu todas as ações que fazem parte do processo de certificação ISO 9001:2008 de uma escola. Será apresentado o problema a ser analisado, situando a escola estudada dentro da comunidade e do contexto organizacional da Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC/AM). Ainda será detalhado o processo de implementação do processo de certificação pelo qual passou a instituição. A segunda seção se dedicará ao detalhamento da estrutura organizacional da SEDUC/AM, para que se possa compreender o cenário em que se deu a adoção da ISO 9001:2008 como ferramenta de gestão das escolas amazonenses.

1.2 A Secretaria de Estado de Educação e a Qualidade do Ensino – SEDUC/AM

A Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino (SEDUC/AM), a exemplo de outras secretarias, é parte integrante do Governo do Estado do Amazonas.

Sua criação ocorreu no ano de 1946, através da Lei nº 1.596, de 05/01/1946, com denominação de Diretoria Geral do Departamento de Educação e Cultura. Com a Lei nº 12, de 09/05/1953, sofreu a primeira alteração em sua nomenclatura, recebendo o nome de Secretaria de Educação, Cultura e Saúde. Ainda no mesmo ano, com a Lei nº 65, de 21/07/1953, recebeu a denominação de Secretaria de Educação, Saúde e Assistência Social (AMAZONAS, 2013).

Após dois anos, sob a Lei nº 108, de 23/12/1955, a secretaria em questão recebeu o nome de Secretaria de Educação e Cultura. Uma nova alteração só ocorreu 46 anos mais tarde, com a Lei nº 2.032, de 02/05/1991, quando passou a se

chamar Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Desporto. A denominação atual, de SEDUC/AM, veio com a Lei nº 2.600, de 04/02/2000.

A SEDUC/AM, órgão integrante da administração direta do poder executivo, tem como finalidades, de acordo com a Lei Delegada nº 78, de 18/05/2007:

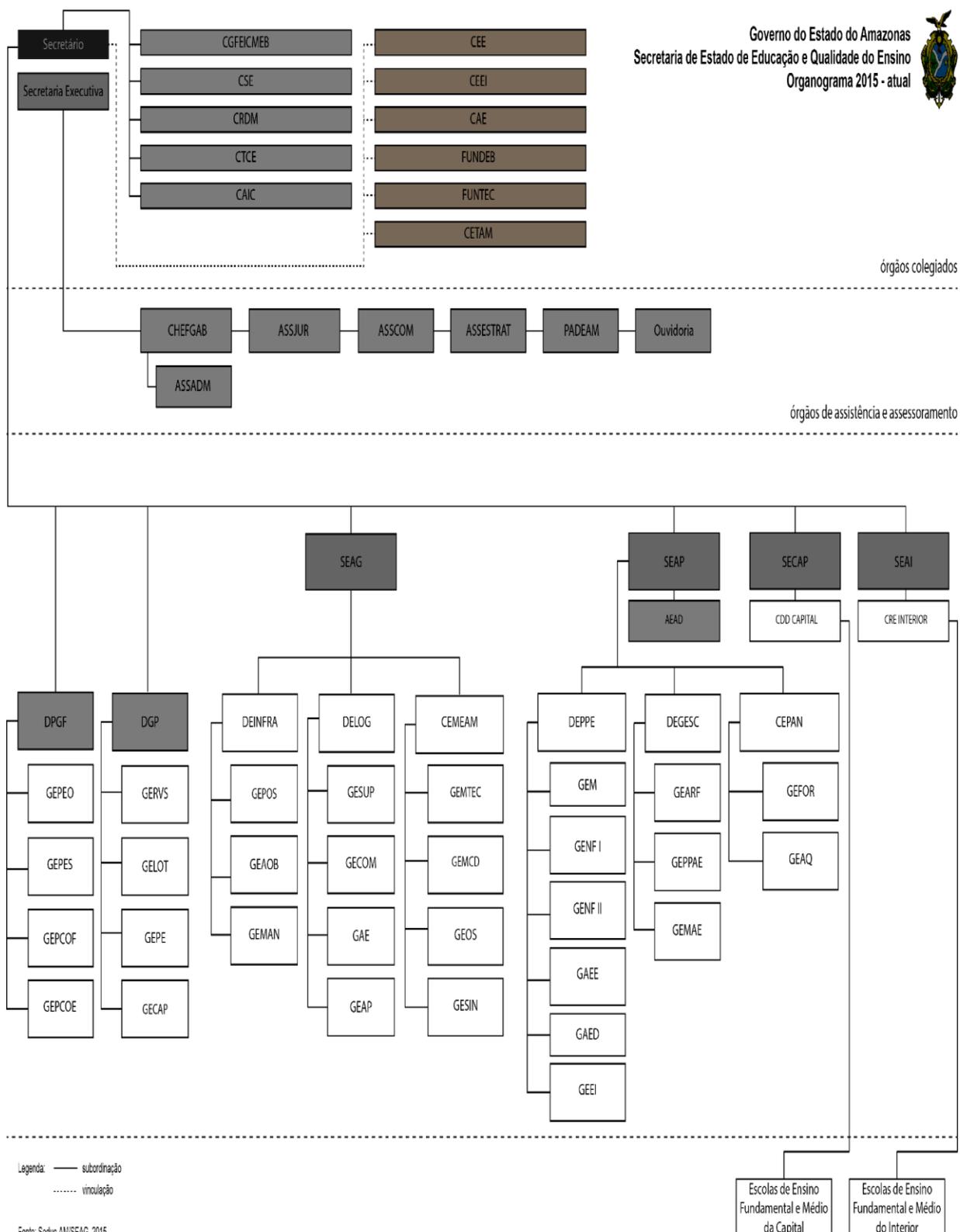
I) formulação, supervisão, coordenação, execução e avaliação da política estadual de educação. II) execução da educação básica, compreendendo ensinos fundamental, médio e demais modalidades. III) assistência, orientação e acompanhamento das atividades dos estabelecimentos da rede estadual de ensino (AMAZONAS, 2007, p. 15).

Em virtude das últimas alterações da Lei Delegada nº 78 de 18/05/2007, estabelecidas pela Lei nº 3.642, de 26 de julho de 2011, a SEDUC/AM tem a seguinte estrutura organizacional:

I – OUVIDORIA. II – ORGÃOS COLEGIADOS: a) Conselho Estadual de Educação/ b) Conselho Estadual de Educação Indígena/ c) Conselho de Alimentação Escolar/ d) Conselho Estadual de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação/ e) Comissão Interna de Ética/ f) Comissão de Regime Disciplinar do Magistério/ g) Comissão de Tomada de Contas Especiais. III – ORGÃOS DE ASSISTÊNCIA E ASSESSORAMENTO: a) Gabinete: 1-Assessoria Jurídica/ 2-Assessoria de Comunicação/ 3-Assessoria Administrativa; b) Secretaria Executiva; c) Secretaria Executiva Adjunta da Capital: 1-Coordenadorias Distritais de Educação/ 2-Centro Cultural Thiago de Mello; d) Secretaria Executiva Adjunta do Interior; Coordenadorias Regionais de Educação; e) Assessoria Estratégica. IV – ORGÃOS DE ATIVIDADE-MEIO: a) Secretaria Executiva Adjunta de Gestão: 1-Departamento de Logística/ 2-Departamento de Administração de Infraestrutura/ 3-Departamento de Gestão Escolar; b) Departamento de Planejamento e Gestão Financeira; c) Departamento de Gestão de Pessoas. V – ORGÃOS DE ATIVIDADE-FIM: a) Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica: 1-Departamento de Políticas e Programas Educacionais/ 2-Centro de Formação de Profissional “Padre José Anchieta” / 3-Centro de Mídias de Educação do Amazonas (AMAZONAS, 2011, p. 2).

As mudanças ocorridas na SEDUC/AM envolveram aspectos administrativos e financeiros. Sob a ótica do executivo, elas eram necessárias para elevar os níveis de qualidade da educação. Nessa perspectiva, a SEDUC/AM, com a Lei nº 3.642, de 26 de julho de 2011, passou a funcionar com o organograma ilustrado pela Figura 2.

Figura 2: Organograma SEDUC/AM



Fonte: SEDUC/AM (2015).

Segundo dados da própria SEDUC/AM, por meio da Gerência de Pesquisa e Estatística (GEPIE), no ano de 2015, a secretaria atende a uma clientela de

aproximadamente 482.085 alunos e conta com um total de 586 escolas compondo a rede estadual de ensino.

Tabela 1: Escolas da SEDUC/AM por tipologia e localização, ano 2015

Localização	Tipologia			TOTAL
	Escolas Normais	Escolas de Tempo Integral	Centros Educacionais de Tempo Integral	
Capital	195	22	10	227
Interior	337	19	03	359
Estado	532	41	13	586

Fonte: Gerência de Pesquisa e Estatística – GEPIE (2015).

Esse universo de escolas está dividido entre Escolas de Tempo Integral (ETI), Centros de Educação Integral (CETI) e escolas ditas normais e/ou comuns. As últimas representam a maior parte. Vale ainda ressaltar que grande parte das escolas da rede estadual está localizada na capital.

Com base na compreensão da estrutura organizacional SEDUC/AM e de seu funcionamento, a seção a seguir trará uma descrição de como e quando o Sistema de Gestão da Qualidade foi adotado como ferramenta de gestão.

1.3 Sistema de Gestão de Qualidade na SEDUC/AM

Atualmente, independente do tamanho ou natureza, sejam públicas ou privadas, as organizações enfrentam grandes problemas internos na variabilidade de seus processos, já que nem sempre trabalham com metas claras a atingir. Isso resulta em custos e índices de perdas elevados, com reclamações e insatisfações de clientes internos e externos.

Pensando em minimizar consideravelmente o índice de reclamações, a SEDUC/AM participou ativamente da segunda fase do PQSPE, quando as escolas Estaduais Solon de Lucena e Roxana Bonessi participaram do processo de certificação, ocorrido no ano de 2010. Com a implantação do processo, a SEDUC/AM, a partir das experiências desenvolvidas, planejou executar uma tarefa semelhante a um novo grupo de escolas. Novamente, adotando o SGQ como uma de suas ferramentas de gestão, deu-se início a um novo ciclo de sinalização e certificação de escolas, setores e/ou departamentos e coordenadorias.

O novo processo de certificação desenvolvido na SEDUC/AM teve início em fevereiro de 2012, quando a entidade lançou um edital próprio, estabelecendo

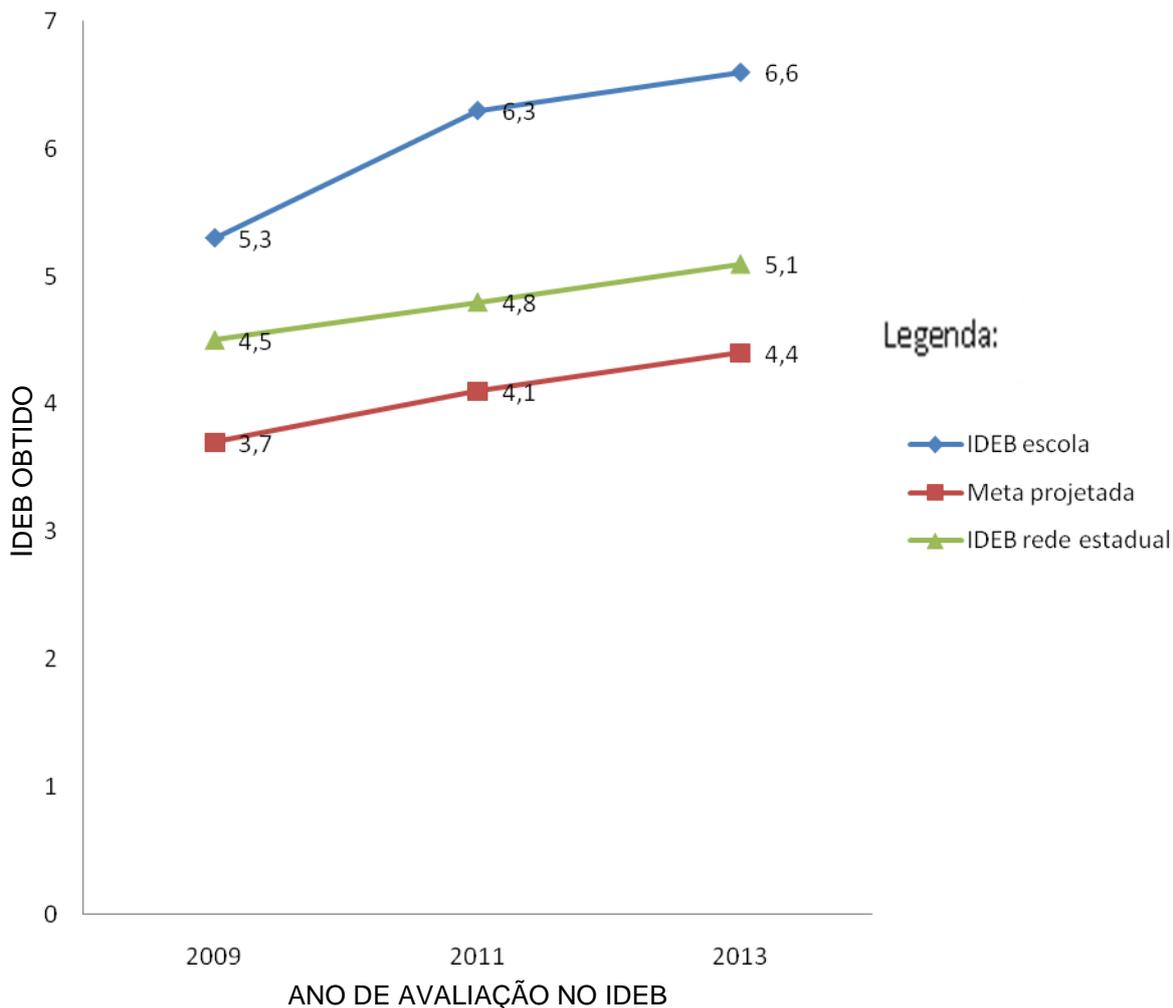
critérios e condições para implantação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008 nas escolas estaduais. Nessa fase, o objetivo era certificar mais 25 escolas, sendo 20 na capital e cinco no interior, além de uma Coordenadoria Distrital de Educação e o Centro de Mídias da SEDUC/AM. Dessa previsão de instituições, seis na capital e uma no interior obtiveram a certificação.

A adoção dessa política surge como uma estratégia para organizar os processos administrativos das escolas e/ou órgãos pertencentes à SEDUC/AM. Para a entidade, a busca por uma melhoria significativa na gestão de uma unidade escolar se apresenta como grande desafio para todos. O objetivo é estimular os agentes da educação, juntamente com os colaboradores, de maneira que um número cada vez maior deles fique mais integrado com os objetivos da instituição e a rotina de trabalho. O processo e procedimentos não são uma tarefa fácil (AMAZONAS, 2012).

O SGQ e a Certificação ISO 9001:2008 são as mais novas formas de gerir as unidades escolares, com as quais a entidade espera obter vantagens substanciais e distinção positiva, no que tange a qualidade em relação à educação ofertada e aos modelos de gestão até então adotados. No que tange à gestão da qualidade, Cerqueira e Martins (1996) afirmam:

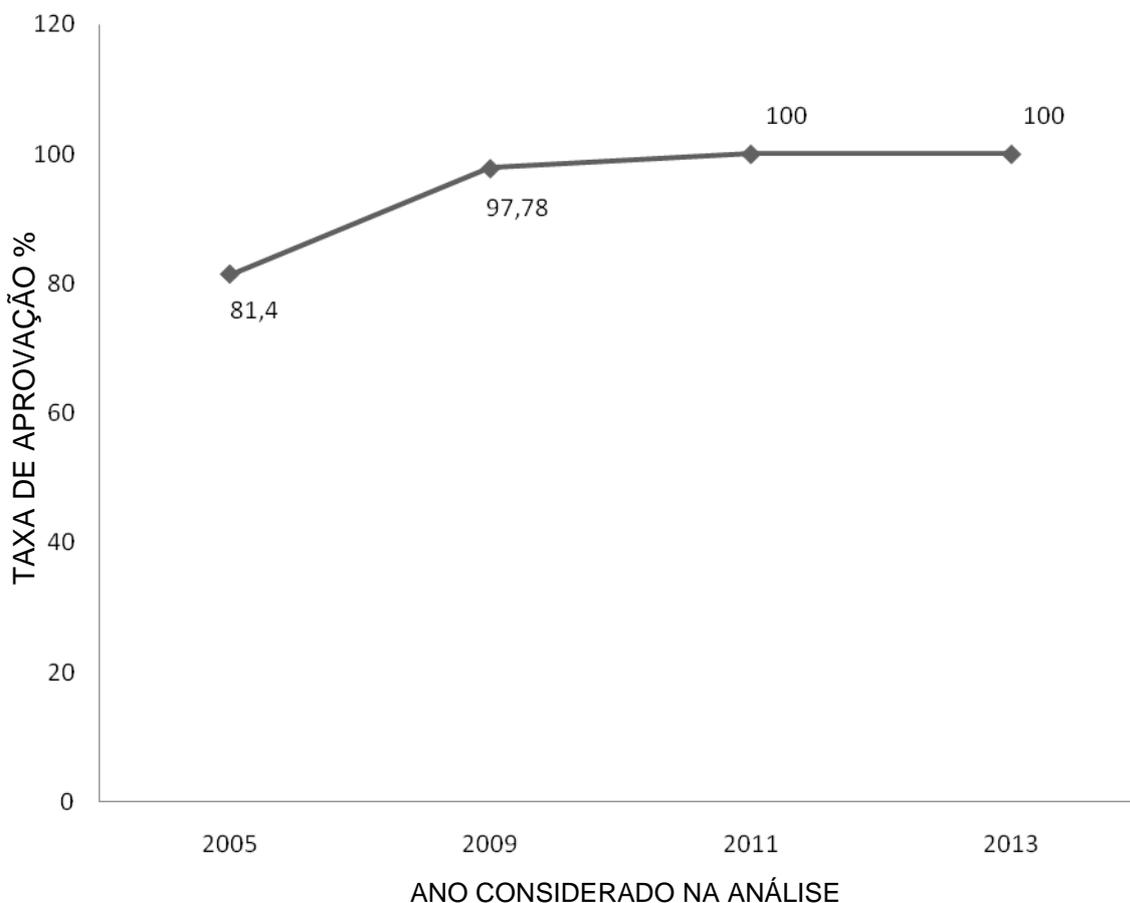
A gestão da qualidade envolve ações de planejamento, controle e de aprimoramento da qualidade, a partir de políticas e objetivos estabelecidos pela administração com a responsabilidade executiva sobre o sistema da qualidade. Requer organização e flexibilidade para poder servir como base de avaliação e aprimoramento contínuo dos produtos e processos envolvidos (CERQUEIRA, MARTINS, 1996, p. 8).

Tomando como referência a experiência da certificação concluída em 2010 na Escola Roxana Bonessi, considerando que nenhuma ação nova foi desenvolvida além da certificação, é possível observar um crescimento nos índices alcançados por ela, conforme demonstrado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Série Histórica do IDEB Escola Estadual Roxana Bonessi

Fonte: SEDUC / AM – Gerência de Pesquisa e Estatística – GEPIE (2015).

Embora existam vários aspectos a serem considerados em relação aos índices que uma escola pode apresentar, é inegável que de alguma forma a implementação, certificação e manutenção do SELO ISO 9001:2008 da Escola Roxana Bonessi contribuíram para a melhoria de seus índices educacionais. Se os resultados do IDEB não demonstram uma melhora tão grande, por outro lado as taxas de aprovação que a escola obteve ao longo do mesmo período são expressivas. Isso, de maneira geral, se apresenta como um dado favorável para o cenário, conforme demonstra o Gráfico 3.

Gráfico 3: Taxa de Aprovação Escola Roxana Bonessi – Anos de IDEB – 2005 a 2013

Fonte: SEDUC / AM – Gerência de Pesquisa e Estatística – GEPIE (2015).

Com base em variáveis positivas, como as demonstradas pela Escola Roxana Bonessi, o processo de certificação passou a integrar as ferramentas gerenciais da SEDUC/AM. Assim, em 2012, se iniciou a segunda fase do processo de certificação das escolas. A secretaria lançou um edital estabelecendo critérios próprios para inscrição no processo de seleção para certificação.

De acordo com o Edital de Abertura de Seleção das Escolas do Estado do Amazonas para Implantação e Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008, existiam requisitos mínimos para participação do processo seletivo para certificação. Além de funcionar em prédio próprio, existiam outras exigências, como: “a escola deve estar com a prestação de contas de recursos estaduais e federais em condição regular, atestada pelo Departamento de Gestão Escolar (DEGESC) da SEDUC” (AMAZONAS, 2013, p. 2).

Por se tratar de uma ferramenta gerencial no contexto da educação do Amazonas, o SGQ e a ISO 9001:2008 adotados foram pensados em um formato

com adequações, para que seus termos e conceitos, originalmente associados à área da administração, se adequassem ao universo educacional, porém, sem perder sua identidade.

A despeito dos requisitos do SGQ prescritos na Norma ISO 9001:2008, convém destacar Ribeiro Neto et al (2008) que os lista nas seções de 4 a 8, como sendo: Sistema de Gestão da Qualidade; Responsabilidade da Direção; Gestão de Recursos; Realização do Produto; e, por fim, Medição, Análise e Melhoria. Dessa forma, na lógica empresarial, a certificação auxilia nos acordos que surgem como necessidade para que se alcance determinados objetivos, portanto, atuando como elemento benéfico e salutar para as empresas em geral. Mello et al (2009) apontam para alguns dos benefícios do SGQ:

Com o crescimento da globalização, a gestão da qualidade tornou-se fundamental para a liderança e para o aperfeiçoamento contínuo de todas as organizações. Com a aplicação dos princípios de qualidade, as gestões produzirão benefícios para clientes, acionistas, fornecedores e comunidades locais, ou seja, para a sociedade em geral (Mello et al., 2009, p. 11).

Com base neste pensamento, na expectativa de atender as exigências postas, a SEDUC/AM, na condição de entidade mantenedora responsável perante as autoridades públicas em geral das escolas públicas da rede estadual de ensino, reconhece que lhe compete tomar as medidas necessárias para o seu bom funcionamento, respeitando os limites da lei e do regimento. Não só fez parte do PQSPE, como também colocou em prática outras ações com vistas a impulsionar os índices educacionais amazonenses.

As ações do PQSPE dentro da SEDUC/AM estimularam outras ações, inclusive simultâneas, como por exemplo, a criação de uma política de acompanhamento e gestão dos resultados, tendo como parâmetro principal o resultado das avaliações externas, principalmente da Prova Brasil. Isso porque o Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM), na época, estava em processo de desenvolvimento e implantação. Para tanto, foram introduzidos mecanismos de controle, incentivo e regulação na gestão dos resultados. Em outras palavras, a SEDUC/AM criou sua própria maneira de acompanhar os avanços e/ou retrocessos das escolas que compõem a rede estadual de ensino. Um exemplo prático disso é a Lei nº 3.279, de 22 de julho de 2008, que dispõe sobre o Programa de Incentivo ao Cumprimento de Metas da

Educação Básica e cria o Fundo Estadual de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica. Uma das mais significativas ações do Programa de cumprimento de metas foi a criação de um sistema estadual de avaliação externa, chamado SADEAM, através do qual se obtém um índice estadual de educacional, que atende por Índice de Desenvolvimento Educacional do Amazonas (IDEAM). Da transcrição da Lei supracitada se entende os motivos de sua criação. Ilustramos essa ideia com o seguinte trecho:

Fica instituído no âmbito do Poder Executivo Estadual, o Programa de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica, com o objetivo de garantir a melhoria da qualidade do ensino básico, por meio do desenvolvimento de sistemas de fixação de metas e avaliação de seu cumprimento, a serem alcançados por todas as escolas, servidores e alunos da rede pública estadual de ensino (AMAZONAS, 2008, p. 1).

Para que os objetivos fossem alcançados, o Programa de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica teve um investimento necessário, para o qual se criou um fundo estadual específico:

Fica criado o Fundo Estadual de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica, com o objetivo de centralizar e gerenciar os recursos a serem destinados ao Programa de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica (AMAZONAS, 2008, p. 1).

Com o passar do tempo, o Fundo Estadual e o Plano de Incentivo ao Cumprimento de Metas realizaram ajustes para acompanhar as novas e crescentes demandas. Houve a necessidade de alterá-los, fato ocorrido com a publicação da Lei nº 3.641, de 26 de julho de 2011 e, posteriormente, com a Lei nº 35.983, de 26 de junho de 2015. Esse instrumento normativo foi criado para acompanhar as escolas da rede estadual de ensino, com base na prática de gestão de resultados, pautadas em diretrizes como: melhoria na qualidade do ensino, eficiência na gestão escolar, redução da evasão escolar e integração da escola com a comunidade.

Essa maneira de se relacionar, acompanhar ou ainda incentivar, como o título da lei sugere, consiste em uma forma de premiar com décimo quarto e décimo quinto salários os professores e servidores das escolas que conseguem atingir as metas estipuladas no mesmo. Tal linha de raciocínio também foi adotada para premiar com uma bolsa os alunos que conseguem obter os melhores resultados no rendimento escolar. As escolas que acompanham o cumprimento dessas metas

também recebem prêmios em forma de determinados valores estabelecidos em regulamentos próprios. Essa nova forma de pensar a rotina da escola trouxe um número considerável de críticas, principalmente por parte dos professores.

O Fundo Estadual e o Plano de Incentivo são exemplos da busca por resultados cada vez mais satisfatórios por parte das organizações públicas do Amazonas, que estão implantando e desenvolvendo sistemas de qualidades em suas gestões nos diversos segmentos de prestação de serviços, inclusive na educação e sistemas de ensino com suas respectivas escolas. Essas exigências também fazem com que situações e experiências novas passem a fazer parte da rotina de cada indivíduo. É o que ocorre, por exemplo, com o emprego de conceitos até então do campo empresarial, mas que passaram a fazer parte com cotidiano escolar. Assim, as ideias de gestão⁴, processo⁵, projeto ou ainda qualidade⁶, agora são amplamente divulgadas e buscadas pelas mais diferentes esferas do campo educacional. No Estado do Amazonas, este cenário também pode ser observado com os termos e expressões utilizados nas leis supracitadas.

A melhoria e/ou qualidade mencionada e pretendida pelo governo amazonense cada vez mais encontra justificativa em face dos resultados insatisfatórios alcançados por suas escolas, o que levou a educação a incorporar as ações do PQSPE desde 2008, em sua segunda etapa.

A certificação, em 2010, das escolas Solon de Lucena e Roxana Bonessi, embora indique a conclusão de um primeiro momento da certificação, de forma alguma representa um fim. Para continuarem com o Selo de Certificação e/ou elevarem o seu nível de qualidade, devem continuar sendo acompanhadas pelos órgãos certificadores, passando por auditorias internas e externas a cada seis meses. A continuidade do SGQ e da ISO nas escolas é feita a partir de 2012, quando a SEDUC/AM lançou um edital próprio, em fevereiro, para seleção de um

⁴Gestão: Administração é o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas. É uma palavra com origem no latim “administratione”, que significa “direção, gerência”. Disponível em: <<http://oblogdoadministrador.blogspot.com.br>>. Acesso em: 09 mar. 2014.

⁵Processo: Na definição formal, Processo seria uma palavra de origem no latim “procedere”, um verbo que indica a ação de avançar, ir para frente (pro+cedere), significa também método, sistema, maneira de agir ou conjunto de medidas tomadas para se atingir um objetivo. Disponível em: <<http://brasilengenhariademanutencao.blogspot.com.br>>. Acesso em: 13 fev. 2014

⁶ “Qualidade: adequação ao uso. É a conformidade às exigências”. Esta é a definição técnica estabelecida pelo ISO. ROTHERY, Brian. ISO 9000. São Paulo: Makron Books,1993, p. 13.

novo grupo de escolas para certificação com a Norma ISO 9001:2008. Participaram escolas da capital e de cinco municípios do interior do estado, entre eles Parintins, Manacapuru, Itacoatiara, Tabatinga e Tefé (AMAZONAS, 2013, p. 1).

Para a SEDUC/AM, o processo de seleção atenderia o programa “ISO nas Escolas”, desenvolvido especificamente pela própria secretaria.

A implantação e certificação da escola no sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2008 visa a melhoria dos serviços prestados, o aumento da produtividade e eficiência das áreas administrativas e técnicas, aproveitamento de recursos, otimização do trâmite interno, implantação de boas práticas administrativas com o intuito de manter os clientes internos e externos satisfeitos (AMAZONAS, 2012, p. 1).

Conforme previsto, foram selecionadas para receber a certificação ISO 9001:2008, as 25 escolas, além da Coordenadoria Distrital de Educação 07 e do Centro de Mídias da SEDUC/AM.

A seção seguinte apresentará a CRET, além da associação do SGQ com sua área de atuação dentro da CRET.

1.4 A Coordenadoria Regional de Ensino de Tefé e o Processo de Certificação ISO 9001:2008

A CRET passou a integrar o processo de certificação ISO 9001:2008 da SEDUC/AM na segunda etapa, quando a certificação foi implementada no interior. Na ocasião, a entidade ficou responsável por auxiliar a SEDUC/AM sede na seleção de uma das escolas estaduais de Tefé para implementar e certificá-la.

Em 2005, por meio da Lei Delegada nº 08, de 05 de julho, foram criadas as Coordenadorias Regionais de Ensino, entre elas a do município de Tefé. Dentre seus objetivos, destaca-se a descentralização administrativa do ensino, levando à existência, nos municípios com maior número de escolas, de um órgão representativo da SEDUC/AM. A secretaria, por intermédio das Coordenadorias Distritais e Regionais, segundo a Lei nº 3.642, de 26 de julho de 2011 (AMAZONAS, 2011), que dispõe sobre a SEDUC/AM, define as finalidades, competências e estrutura organizacional das coordenadorias.

A CRET tem como competências a coordenação, implementação, assessoramento e acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades

escolares, a partir das diretrizes emanadas dos órgãos da secretaria, bem como representação e intermediação das demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino junto à instituição. A CRET ainda possui corresponsabilização no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Plano de Ação das escolas, implementação de Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, participação ativa nas ações referentes ao acesso escolar, lotação de pessoal, distribuição de carga horária, cumprimento de calendário escolar, alcance de metas referentes aos resultados educacionais, assim como no processo de avaliação da gestão escolar.

A Coordenadoria Regional de Ensino de Tefé (CRET) possui em sua estruturação: (a) a Coordenação Adjunta Administrativa, que lida diretamente com questões de âmbito administrativo, como intermediação da contratação de pessoal, solicitação de materiais, pagamentos, aluguéis, acompanhamento da execução de recursos e da gestão escolar; (b) a Coordenação Adjunta Pedagógica e Assessoria Pedagógica, que tratam exclusivamente das questões do cunho pedagógico, além do Setor de Pessoal, onde são trabalhadas as questões de recursos humanos; (c) Coordenação de Educação Física, que desempenha atividades específicas com os profissionais da área; (d) Coordenação de Atendimento Educacional Especializado, que trata exclusivamente do acompanhamento dos alunos com deficiência, além de assessorar os professores que trabalham com os mesmos; (e) Coordenação de Pacto Nacional Pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC), que estabelece acompanhamento e presta assessoria aos professores do 1º ao 3º ano do Ensino Fundamental I ou primeiro ciclo.

A CRET conta atualmente com 17 escolas, sendo uma conveniada e um Centro Rural de Educação com Mediação Tecnológica. Atende a aproximadamente 13 mil alunos e possui aproximadamente 980 profissionais do magistério (MOSTRA DE GESTÃO, 2014, p.2). A Escola Especial Carlos Eduardo de Sousa Braga é uma entidade que representa a Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), tendo convênio com a SEDUC/AM, que consiste numa parceria na qual a secretaria é responsável por manter determinado número de professores atuando na mesma.

O Centro Rural de Educação Mediado por Tecnologia é uma ação da SEDUC/AM para fazer o ensino ou educação chegar até as mais longínquas comunidades das zonas rurais dos 62 municípios do estado. As aulas são transmitidas simultaneamente para todos os pólos, diretamente da sede da

secretaria em Manaus, onde existe o Centro de Mídias da SEDUC/AM. Cada comunidade rural que apresenta demanda comprovada pela GEPIE, suficiente para funcionamento de pelo menos uma turma, é selecionada para que sua escola receba a transmissão via internet.

Por se tratar de uma das maiores coordenadorias regionais do estado, a CRET foi selecionada pela SEDUC/AM para participar da segunda fase do processo de certificação ISO 9001:2008. Essa participação consistia em selecionar juntamente com a secretaria, uma escola no município para ser certificada. A escolha de uma das duas instituições inscritas se deu com base nos critérios constantes no Edital de Seleção e formulário de inscrição. Assim, ambas foram avaliadas com base em aspectos como: gestão escolar, gestão estratégica, infraestrutura física, documentação e arquivo.

Diante de todas as exigências previstas para que a escola pudesse participar do processo de certificação, estava a realização correta dos procedimentos de inscrição, além da quitação de qualquer pendência de aplicação de recurso, tanto estadual, como federal. A CRET buscou estimular as escolas a se inscreverem, porém, apenas duas realizaram satisfatoriamente o processo. Algumas não chegaram a atender as exigências previstas no Edital de Seleção. Como existiam duas escolas interessadas em receber a certificação da ISO 9001:2008, a tarefa de selecionar apenas uma ficou a cargo da CRET, juntamente com membros da SEDUC/AM sede.

Naquele momento, a escola escolhida, em relação aos critérios apresentados, tinha um cenário mais propício para a certificação. Outro fator determinante foi a inexistência de pendências financeiras da instituição na aplicação dos recursos recebidos. Soma-se a tudo isso, o fato dessa escola ter recebido por três anos consecutivos o prêmio Escola de Valor. Esta última é uma das ações previstas dentro do Plano Estadual de Cumprimento de Metas da Educação. Consistindo em uma premiação em dinheiro para as escolas que obtiverem as metas estabelecidas pela SEDUC/AM nas avaliações externas, tanto a nível estadual no SADEAM, quanto federal no IDEB. Assim, a Escola Estadual Eduardo Ribeiro foi selecionada para integrar a próxima fase do processo de implementação ISO 9001:2008 na rede estadual de ensino do Estado do Amazonas, representando a CRET.

Uma vez descrito o papel da CRET no processo de certificação da escola estudada, a próxima seção versará sobre a Norma ISO 9001:2008, descrevendo

como a certificação chegou até a escola estudada, detalhando o processo, descrevendo todos os fatores que exerceram influência para sua sinalização e, principalmente, como se deu sua certificação.

1.5 O Processo de Certificação ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão de Qualidade na Escola Estadual Eduardo Ribeiro

A Certificação com a Norma ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro chegou para permitir à instituição, uma vez certificada, demonstrar níveis elevados de planejamento, administração e execução de processos, além da satisfação dos usuários dos serviços oferecidos.

Embora o processo de certificação tenha um roteiro, com etapas, tarefas e períodos claramente definidos, ele não garante que o órgão certificado atue sem falhas e sempre satisfaça seus clientes. No entanto, exige-se que haja ferramentas consistentes para prevenir a ocorrência de falhas e tratar com agilidade e eficácia a ocorrência de algum desvio, atuando na causa do problema. Daí, surge o interesse por implementar a referida certificação na Escola Estadual Eduardo Ribeiro.

A Escola Estadual Eduardo Ribeiro está localizada na região central da cidade de Tefé e foi criada pelo Decreto Lei nº 1.103, de 12 de fevereiro de 1944. Sua finalidade principal é trabalhar a Educação Básica, no Ensino Fundamental, do 1º ao 5º ano (Ciclo I e II), e no Ensino Médio, na modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA).

Como diretrizes norteadoras das ações desenvolvidas pela escola, convém observar o que orienta seu Projeto Político Pedagógico, onde consta:

A Escola Estadual Eduardo Ribeiro tem como missão assegurar uma educação de qualidade e proporcionar uma base educativa eficiente, num ambiente criativo, inovador e de respeito ao próximo, garantindo o acesso e a permanência dos educandos na escola, para que tenhamos no amanhã, pessoas críticas capazes de atuar construtivamente na transformação da sociedade (QUEIROZ et al, 2013, p. 12).

Entre as crenças e valores, a escola, segundo seu Projeto Político Pedagógico, pode ser definida como:

Um ambiente organizado e agradável, capaz de formar cidadãos críticos, que possam desenvolver suas potencialidades, acreditando que toda e

qualquer mudança depende da atuação individual e coletiva. Cada profissional possui um enorme censo participativo, capaz de fazer existir satisfação, tranquilidade e entusiasmo entre professores e funcionários, que se estimulam a criar um ambiente de trabalho amistoso, alegre, onde a cooperação mútua, o companheirismo, a participação, a boa comunicação e o sorriso sejam contagiantes (QUEIROZ et al, 2013,p. 13).

Para uma melhor compreensão da realidade vivenciada na referida escola, optamos por levantar uma série de informações de caráter mais geral. Dessa forma, observa-se que, segundo o Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas (SIGEAM), ela atende no ano de 2015 a uma clientela de 667 alunos, sendo 478 de 1º ao 5º ano, nos turnos matutino e vespertino. Já os 189 alunos restantes são do Ensino Médio – EJA, no turno noturno. Na escola ainda são ofertados alguns tipos de atendimentos particulares, como uma Sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE).

Neste ambiente, existem recursos educacionais adequados, para atender a 20 alunos com deficiência, da rede estadual de ensino, os quais fazem parte do processo de inclusão nas salas de aulas regulares.

Uma vez apresentada a escola a ser estudada, a próxima subseção fará um relato do processo de seleção da escola para integrar o grupo de unidades escolares da rede estadual do Amazonas a serem certificadas com a ISO 9001:2008. Serão detalhadas todas as etapas, desde a inscrição, passando pela fase de análise, até chegar à fase de certificação propriamente dita.

1.5.1 A Seleção da Escola Estadual Eduardo Ribeiro para Certificação

Considerando a importância que a educação adquiriu para a sociedade na modernidade, principalmente a partir da Constituição de 1988 e da LDB 9394/96, é imperioso buscar alternativas para se assegurar uma efetiva educação de qualidade. Há diversas demandas a serem incluídas na prática educativa: insumos, qualificação e valorização docente, qualidade da gestão administrativa, pedagógica e financeira. Contudo, os aspectos relacionados à gestão escolar, a cada dia, ganham terreno neste cenário.

Dessa forma, a equipe de determinada escola que consegue demonstrar destaque de alguma forma, em relação às demais, é considerada como aquela que

produz educação de qualidade. Por outro lado, as outras buscam melhorias cada vez mais sólidas em seu dia a dia.

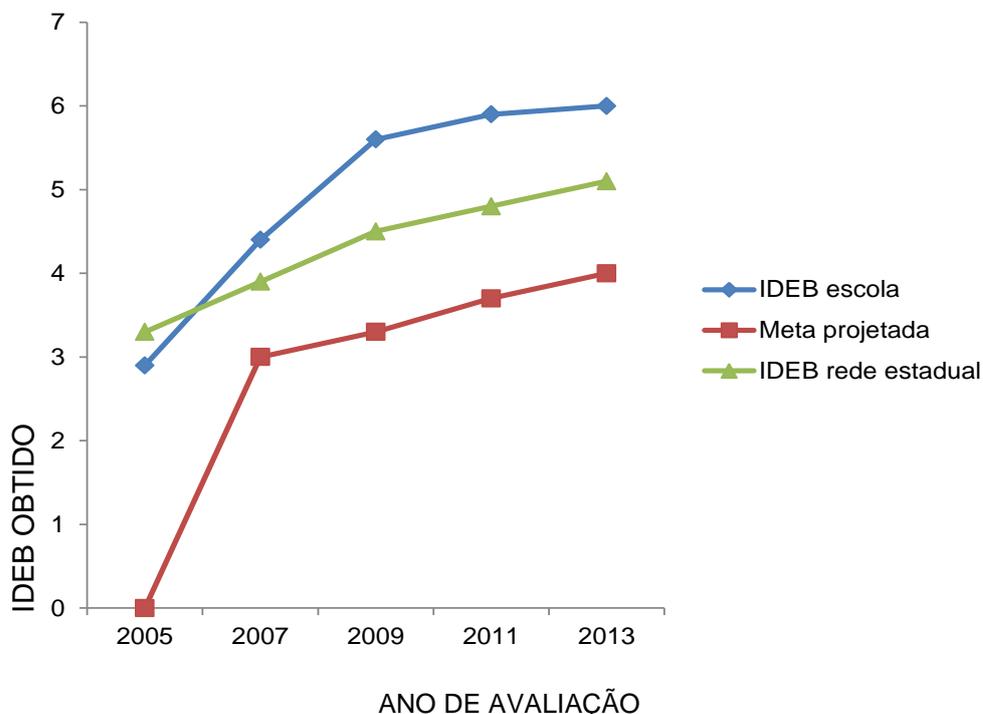
Em um cenário de destaque dentro da CRET, a Escola Estadual Eduardo Ribeiro possui os melhores resultados no Ensino Fundamental I. Porém, essa realidade nem sempre se mostrou assim.

Desde o ano de 2005, a instituição participa de mecanismos de acompanhamento e/ou monitoramento, seja no nível nacional ou estadual, sendo que, particularmente no ano de 2005, ela obteve um resultado no IDEB sem muito destaque.

A partir de 2007, conquistou índices de desempenho educacional expressivos, entre eles o próprio IDEB, pois se manteve à frente das metas estipuladas pelo MEC para cada período avaliado, além de atingir resultados acima das médias da própria rede estadual.

Entre os resultados em nível nacional, destaca-se o ano de 2013, quando alcançou a nota 6,0, meta estipulada para que as escolas brasileiras de 1º ao 5º ano atinjam no ano de 2021. Essas constatações estão ilustradas no Gráfico 4:

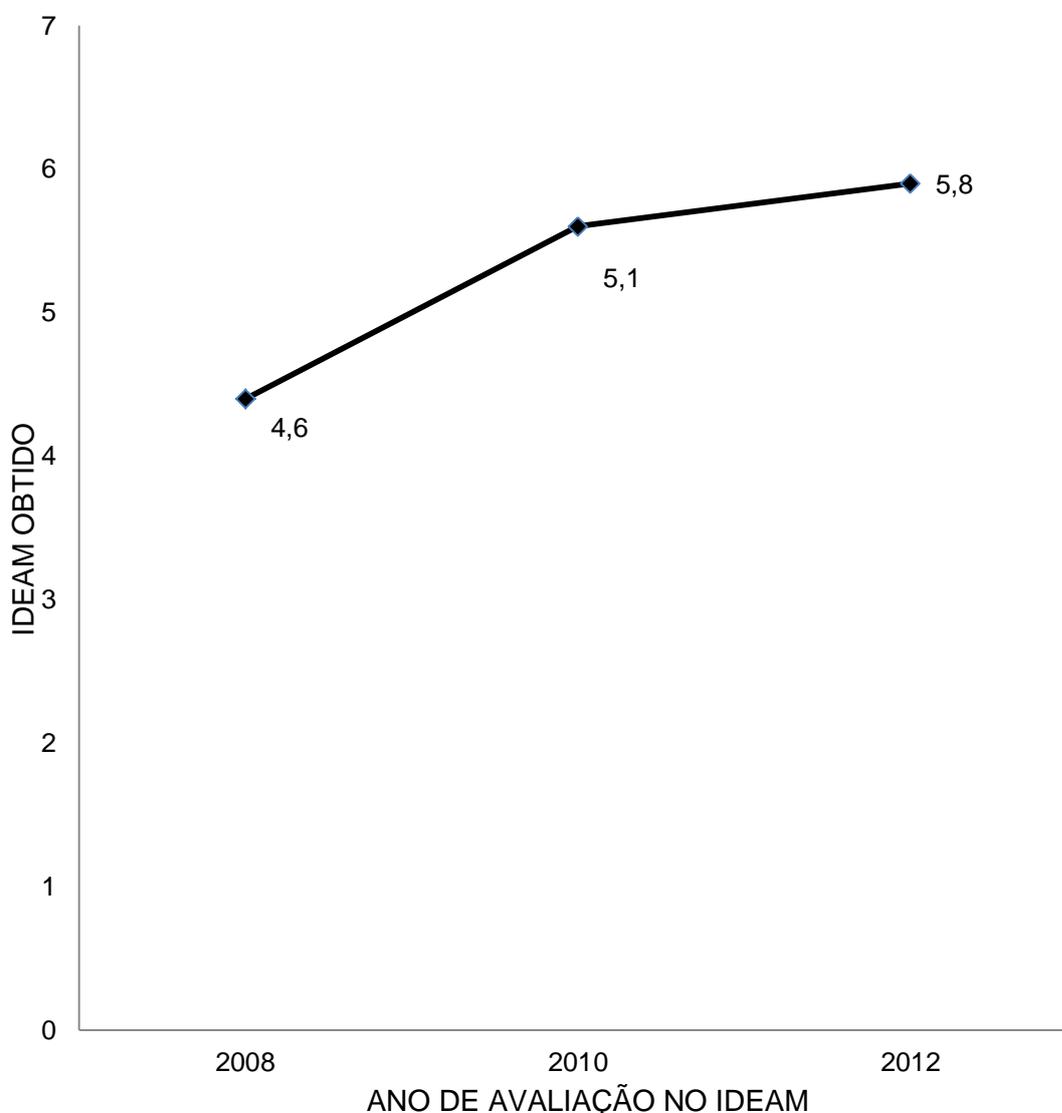
Gráfico 4: Série Histórica do IDEB Escola Estadual Eduardo Ribeiro



Fonte: SEDUC / AM – Gerência de Pesquisa e Estatística – GEPIE (2015).

No contexto estadual, desde a criação do IDEAM, a escola vem obtendo relativo destaque, pois, desde sua implantação em 2008, foram realizadas quatro avaliações. Apenas três tiveram seus resultados divulgados e em todas elas alcançou bons resultados. Essa posição de destaque ganha proporção maior ainda se comparados seus resultados com os das outras escolas da rede estadual do município de Tefé, pois ela sempre esteve entre as primeiras colocadas. Os resultados do IDEAM podem ser observados no Gráfico 5:

Gráfico 5: Série Histórica do IDEAM Escola Estadual Eduardo Ribeiro



Fonte: SEDUC / AM – Gerência de Pesquisa e Estatística – GEPIE (2015).

Dados como os expostos no Gráfico 5, de que na análise para seleção foram associados à gestão estratégica, relacionando-os à visão, valores, política, missão e, principalmente, à análise dos objetivos e indicadores de acompanhamento de resultados, exerceram influência decisiva no processo de seleção da escola estadual a ser certificada em Tefé.

Não menos importantes em relação à escolha, foram os aspectos relacionados à infraestrutura física, como a existência ou não de laboratórios, refeitório, acessibilidade para deficientes físicos e biblioteca. Tais aspectos somados à gestão de documentos e arquivos, levando em conta a identificação e a organização dos documentos, além de arquivo ativo e inativo, fizeram com que a escola escolhida se destacasse em relação a outra escola inscrita no processo seletivo.

Da análise de todos os critérios para seleção, a conclusão obtida, ainda em 2012, foi a de que a instituição cujas adequações em relação às possíveis exigências para certificação, era a escola onde a pesquisa foi realizada. Era o local em que o processo de melhoria na qualidade dos serviços prestados à comunidade com vista à certificação era mais simples.

Uma vez escolhida no município, enquadrar-se no perfil de escola apta a receber a certificação exigiria da mesma uma série de adequações. Inicialmente era necessário fazer chegar à comunidade a nova rotina a ser vivenciada a partir de então, já que novos procedimentos eram parte integrante das adequações necessárias para a certificação. Tendo a certificação como argumento principal para as mudanças na escola, foram expostas para a comunidade as possíveis alterações na rotina escolar.

Tais modificações são descritas na próxima subseção, que desencadeia as fases da implementação da certificação com a Norma ISO 9001:2008 na escola em estudo.

1.5.2 A Certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro

Uma vez selecionada a Escola Estadual Eduardo Ribeiro, fez-se presente então o processo de certificação, que será detalhado ao longo desta subseção. A apresentação para a comunidade apoiou-se nos índices insatisfatórios obtidos pelo

Estado do Amazonas, no discurso de melhoria da qualidade da educação e nos resultados positivos adquiridos por escolas já certificadas.

O destaque foi para a área da gestão estratégica, mais especificamente, no que tange aos indicadores de acompanhamento de resultados, como os demonstrados pela Escola Estadual Roxana Bonessi, ilustrados nos Gráficos 2 e 3, para o papel exercido pela certificação ISO 9001:2008 no alcance desses índices.

Ficando a cargo dos representantes da SEDUC/AM e da CRET, a exposição demonstrou aspectos positivos que a certificação poderia trazer para a escola, como por exemplo, um atendimento aos alunos, aos pais e funcionários ainda melhor do que o prestado atualmente, ou ainda índices educacionais melhores do que os existentes, além de uma maior e melhor organização da documentação da secretaria e da biblioteca, entre outros. Para o alcance desses resultados, a certificação pensada pela SEDUC/AM abrange quatro dimensões, entre elas: gestão escolar, gestão estratégica, infraestrutura física, documentação e arquivo.

Uma vez realizada a divulgação no ambiente escolar e para a comunidade, a escola avançou para uma nova etapa do processo de implementação da certificação.

Nessa fase, a instituição recebeu uma visita técnica da Assessoria Estratégica da SEDUC/AM para a avaliação do atendimento aos requisitos da Norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade e confirmação dos dados preenchidos no formulário de inscrição. Confirmadas as informações, a escola foi oficialmente integrada ao grupo de instituições a serem certificadas.

O anúncio da recomendação ocorreu após outra visita técnica, realizada pela empresa externa de Consultoria. Assim, foi estabelecido um itinerário a ser percorrido ao longo de dois anos, em que durante 12 meses a escola passaria pelo acompanhamento de uma consultoria especializada em implantação da Gestão da Qualidade, de acordo com a Norma da ISO 9001:2008.

Inicialmente, foi agendada uma visita quando foram feitas algumas exigências básicas, consistindo em pequenas adequações preliminares ao processo de certificação. Entre as quais, algumas de caráter físico e estrutural, passando pelos recursos humanos até chegar a aspectos relacionados à legislação. Deve-se considerar que algumas dessas exigências já constavam inclusive no edital de seleção.

Dentre os itens de atendimento mínimo aos requisitos da norma será avaliada (i) Manutenção da infraestrutura no que diz respeito a: conservação do prédio, pintura, rede elétrica, rede hidráulica, portas, janelas, grades, identificação das áreas, setores e arquivos, limpeza interna e externa; (ii) Organização da infraestrutura nos serviços fornecidos aos alunos como laboratório de informática, ciências, biblioteca, brinquedoteca, banheiros de alunos e administrativo, refeitório, cozinha, área de lazer, organização e sistemática de gestão própria do arquivo ativo e inativo (AMAZONAS, 2012, p. 3).

Na época, a escola foi um dos primeiros órgãos públicos do interior do Estado do Amazonas e a primeira instituição –pública ou privada – do município de Tefé a ser recomendada para receber Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008. Embora o processo de certificação tivesse um cronograma detalhado, algumas etapas não seguiram conforme o planejado, seja em virtude da falta de acompanhamento por parte da equipe dentro da SEDUC/AM, seja por falhas de execução ocorridas dentro do ambiente escolar.

Uma vez detectados os problemas de não cumprimento de algumas etapas do processo, foi agendada uma nova visita técnica, em 22 de outubro de 2013, agora com membros da Assessoria Estratégica da SEDUC/AM e de uma empresa especializada, responsável por acompanhar o processo de certificação.

A partir de então, o processo de certificação foi retomado com uma configuração mais clara de como seria o itinerário evolutivo da certificação. Inevitavelmente algumas questões vieram à tona novamente, inclusive em relação ao que seria o SGQ e ISO 9001:2008.

Dessa forma, novas explicações se fizeram presentes, com um direcionamento rumo a dar uma explicação clara em relação ao processo de certificação. Para tanto, os oito princípios de gestão da qualidade elencados pela ISO foram detalhados e explorados, a fim de que todos pudessem compreender o caminho e as etapas a serem percorridas.

Os princípios foram apresentados como os pilares para o SGQ e para a ISO 9001:2008, além de atuarem como elementos norteadores das ações dos gestores que buscam melhorar o desempenho da instituição que estão à frente.

Em meio à fala de apresentação para a comunidade, houve a intenção de indicar algumas adequações da Norma ISO 9001:2008 na Política da Qualidade apresentada na pauta. Em nenhuma delas houve qualquer discussão ou dúvida sobre sua adequação e, principalmente, seu exercício na prática.

Assim, a Política segue inalterada desde sua primeira certificação, embora o SGQ tenha realizado uma consulta a todas as escolas a serem certificadas nesse novo momento. No entanto, o resultado apontou para sua manutenção conforme foi concebida no início do processo de implantação do SGQ adotado pela entidade.

Na oportunidade, a fala foi guiada pelas informações presentes no Quadro 1, em que foram relacionadas informações elementares sobre a Norma ISO 9001:2008 e sintetiza os princípios da gestão da qualidade.

Quadro 1: Princípios de Gestão da Qualidade

Princípio	Descrição
Foco no Cliente	Identificar e atender às necessidades e expectativas dos clientes, presentes ou futuros, considerando que as organizações dependem desses para sobreviver.
Liderança	Com o intuito de que se obtenham os resultados esperados, é adequado que os líderes preparem o ambiente interno alinhando o que for necessário. Eles que determinam o rumo da organização.
Envolvimento das pessoas	As pessoas são a essência da organização. É interesse da empresa envolvê-las no processo, a fim de que contribuam com suas habilidades, trazendo vantagens.
Abordagem de processo	Quando as atividades são geridas por um processo, assim como os recursos envolvidos, esses tendem a obter um resultado almejado.
Abordagem sistêmica para a gestão	Para organização atingir seus objetivos, é primordial a identificação, compreensão e gerência de processos inter-relacionados, buscando assim obter melhores resultados para todos.
Melhoria contínua	É importantíssimo para uma organização melhorar sempre e continuamente, buscando a eficiência e eficácia de seus processos. Trata-se de uma exigência da ISO 9001:2008 que afirma que esta deve ser um objetivo permanente.
Abordagem factual para tomada de decisão	É preciso medir e coletar e analisar dados da organização, pois a análise de dados e informações proporcionam às organizações tomadas de decisões eficazes.
Benefícios mútuos nas relações com fornecedores	Visando agregar valor à empresa, é importante uma relação de benefícios mútuos e parceria com fornecedores, podendo, assim, criar vantagem competitiva para organização.

Fonte: Norma ISO 9001:2008.

Com uma compreensão maior sobre os princípios do SGQ, as discussões continuaram ao longo de dois dias. Nos debates, houve um destaque para as atividades que ainda não tinham sido cumpridas pela equipe de trabalho da escola. Outros fatores também foram evidenciados e discutidos como possíveis elementos que exerceriam influência direta ou indireta no processo de certificação. Dentre todos os princípios da gestão da qualidade, um em particular recebeu destaque durante a fala: a busca por “melhoria contínua”, cuja ferramenta apresentada para

execução foi o método do PDCA⁷ (Plan, Do, Check, Act). Sobre o Ciclo PDCA, Ambrozewicz expõe:

O ciclo PDCA, também conhecido como ciclo de Deming, é o referencial básico para a gerência de Processos. Vamos nos lembrar do que se trata.

P (Plan) – a primeira fase é a do planejamento, quando se definem as metas (quantidades e prazos a serem alcançados) e os métodos que possibilitem a realização dessas metas.

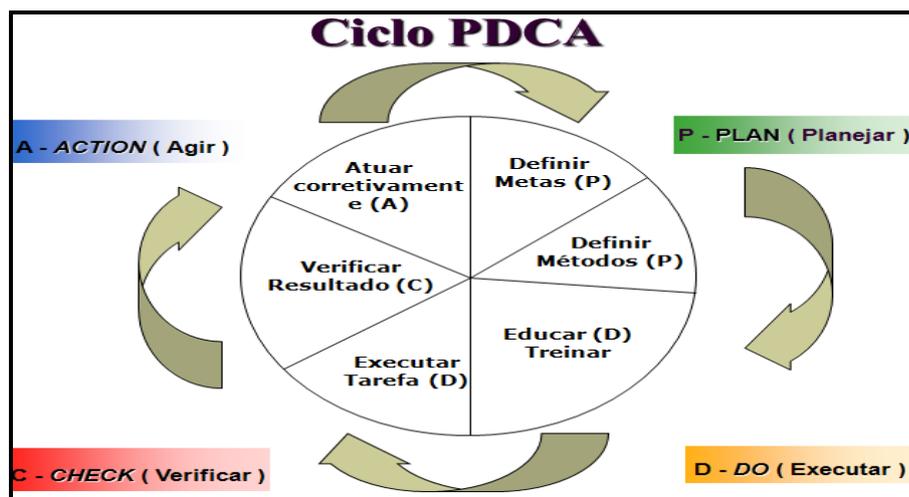
D (Do) – é a fase da realização, quando as pessoas envolvidas serão treinadas e, em seguida, executarão o produto.

C (Check) – nesta fase serão estabelecidos mecanismos de controle para permitir a verificação dos resultados.

A (Act) – na última fase tomam-se as medidas necessárias para corrigir os desvios constatados no processo (AMBROZEWICZ, 2003, p. 32).

Na Figura 3, temos uma representação do ciclo do PDCA com suas fases.

Figura 3. Ilustração do Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Campos (1994).

Com base nos princípios e no método a ser seguido, as discussões versaram em torno da necessidade de se criar um Manual de Qualidade para guiar o processo de certificação da escola. Este, por sua vez, deveria conter entre outras coisas, a política, os objetivos e os indicadores de qualidade a serem alcançados pela escola até fase final da certificação.

Para isso, foi constituída uma equipe de trabalho, formada por servidores da instituição que, com a ajuda da Assessoria Estratégica da SEDUC/AM e da empresa

⁷ PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais (CAMPOS, 1994).

MB Consultoria, conseguiram realizar a tarefa. Como forma de ilustrar esta produção, vejamos o Quadro 2.

Quadro 2: Política e Objetivos ou Indicadores de Qualidade da Certificação ISO 9001:2008 da Escola Eduardo Ribeiro

Política de Qualidade	Objetivo ou Indicador de Qualidade
Manter o foco no atendimento aos requisitos educacionais do Ensino Fundamental I, traduzidos pela SEDUC/AM, e buscar continuamente melhorar o alcance de resultados planejados pelo sistema de gestão da qualidade.	Superar o padrão nacional de qualidade no Ensino Fundamental I, para cada ano de avaliação do IDEB;
	Superar o padrão estadual de qualidade no Ensino Fundamental I, para cada ano de avaliação do IDEAM;
	Manter foco na aprovação escolar – Índice de aprovação escolar: 95%;
	Perseguir a redução da evasão escolar – Índice de abandono: 0%;
	Satisfazer o principal usuário – Índice de Satisfação de Usuário (apurado em pesquisa com a APMC, Conselho Escolar e/ou Grêmios Estudantil).

Fonte: Adaptado do Manual de Qualidade – Escola Eduardo Ribeiro (2015).

Definidos os Indicadores de Qualidade que a escola teria como meta, fez-se presente um momento em que foram criados registros do desenvolvimento e de ações resultantes do processo de certificação, além de tarefas a serem executadas pela equipe escolar, com vistas à certificação.

A despeito desses registros do desenvolvimento e ações, temos a síntese da ata de reunião da visita de 22 a 24 de outubro de 2013, conforme ilustração do Quadro 3:

Quadro 3: Registro do desenvolvimento e de ações resultantes do processo de certificação ISO 9001:2008 da Escola Eduardo Ribeiro, outubro de 2013

Ordem	Registro ou Ação Resultante
01	Repassada a arquitetura do Sistema de Gestão da Qualidade na Escola. Abordado e transmitido a aplicação e funcionalidades do Manual da Qualidade, Procedimento de Controle de Registros, Processos e Formulários.
02	Consolidado o repasse dos requisitos 4 (Documentação, Processos, Manual da Qualidade, Controle de Documentos e Registros), requisitos 5 (Comprometimento da Alta Direção, Política, Objetivos e Indicadores da Qualidade, Responsabilidades e Autoridades, RD e Análise Crítica), requisitos 6 (Recursos Humanos, Infraestrutura e Ambiente de Trabalho), requisitos 7 (Planejamento, Processo relacionado a Cliente, Aquisição, Realização Serviço e Equipamentos de Medição e Monitoramento) e requisitos 8 (Satisfação de Clientes, Auditoria, Monitoramento Processo e Serviços, Serviço Não Conforme, Ação Corretiva e Preventiva).
03	A Escola Estadual Eduardo Ribeiro recebeu a confirmação da agenda somente em 17/10/2013.
04	No dia 1º de agosto, a gestora da escola entrou em licença especial. Foi nomeada uma gestora interina, de 1º de agosto até 10 de outubro. Uma nova portaria foi redigida para manter a gestora interina até 10 de novembro.
05	A escola ainda não nomeou o RD e está com dificuldades em definir o RD em função dos conflitos de horários (ex: horários de salas de aula x atribuições do RD).
06	O secretário da escola pediu exoneração do cargo. Ele está de férias no momento, mas sairá do cargo, oficialmente, a partir de 01/11/2013.

07	A escola não possui balança para a cozinha e não possui balança biométrica.
08	A coordenadoria participou de todo o treinamento e desenvolvimento do SGQ entre os dias 22 e 24/10/2013.

Fonte: Adaptação da Ata de Visita Técnica nº 001 (2015).

As informações elencadas no Quadro 3 serviram de base para que o consultor pudesse planejar algumas tarefas a serem executadas pelos grupos de trabalho em períodos específicos, com vistas a superar algumas das inconformidades identificadas, distribuindo-as entre os diferentes atores participantes do processo de certificação. Os atores integrantes dos grupos de trabalho foram: servidores administrativos, professores, alunos e pais voluntários. As tarefas a serem cumpridas por cada grupo de trabalho estão ilustradas no Quadro 4.

Quadro 4: Tarefas a serem executadas pela Escola Eduardo Ribeiro para o processo de certificação ISO 9001:2008, outubro de 2013

Ordem	Tarefa	Responsável
01	Estudar e Atualizar os dados da Escola no Manual de Qualidade (histórico, escopo, política), versão atualizada, demarcações em vermelho.	Escola
02	Estudar Mapa de Processos e Fluxos Modelados – Processos (ex: Controle de Documentos, PPP, Matrícula, APMC, Serviço Não Conforme/Ação Corretiva e Preventiva)	Escola
03	Preencher Lista Mestra com os documentos de origem externa e interna	Escola
04	Iniciar levantamento de informações para os indicadores base dos objetivos da qualidade; atentar na fixação das metas.	Escola
05	Preencher Tabela de Registros com os registros atuais em meio eletrônico e físico.	Escola
06	Estruturar Plano de Ação junto à Coordenadoria e SEDUC para adequar Infraestrutura (6.3) e Ambiente de Trabalho (6.4).	Escola
07	Solicitar à SEDUC a aquisição das Normas ISO 9001:2008, ISO 9000:2005 e ISO 19011:2012.	Escola
08	Nomear formalmente Representante da Direção (RD), via reunião e relacionar em ata.	Escola
09	Verificar aprovação do PPP junto à Resolução do Conselho Estadual de Educação e analisá-los, buscando situações que não são atendidas pela Escola. Lembrar que as atualizações do PPP sempre serão anexadas. Proceder monitoramento do PPP resultado na geração de ata com as evidências da realização da atividade.	Escola
10	Analisar Regimento Escolar buscando situações que não estão sendo atendidas pela Escola.	Escola
11	Atentar no armazenamento dos registros de competência dos Professores e Funcionários, como os de treinamento, experiência, habilidades e escolaridades.	Escola
12	Atentar ao Manual de Boas Práticas referentes às atividades da merenda escolar. Diretrizes devem ser alinhadas com a nutricionista da Coordenadoria	Escola
13	Analisar o Processo APMC e implementar as rotinas de avaliação dos fornecedores	Escola
14	Calibrar as balanças (biométrica e merenda). A escola deve definir a solução para exigências de medição (ex: estabelecer parceria com posto de saúde, exército, etc; a coordenadoria poderia comprar balanças e	Escola

	emprestar para a escola; a escola poderia comprar as balanças)	
15	Analisar Processo de Melhoria e situação de Serviço Não Conforme e ações	Escola

Fonte: Adaptação da Ata de Visita Técnica nº 001 (2015).

De acordo com a avaliação da auditoria, a escola tinha as condições de atender aos requisitos de qualidade previstos na Norma ISO 9.001:2008, desde que as recomendações e tarefas presentes no Quadro 4 fossem executadas. Segundo a gestora em exercício na época, professora A, a recomendação à certificação representa ou envolve praticamente todos os processos de rotinas da escola, que depende apenas da análise do relatório da auditoria, por parte do Comitê Central do organismo certificador. Para ela, o usuário do serviço da educação é quem sai ganhando com a normatização da qualidade.

Para chegar à recomendação, por parte do organismo certificador, a escola precisou cumprir, passo a passo, diversas tarefas durante determinado período: a elaboração do projeto do Sistema de Gestão, implantação do Comitê de Gestão da Qualidade e de procedimentos internos, definição de políticas, objetivos, indicadores e metas, produção do Manual da Qualidade, preparação de auditores internos, treinamento de todos os colaboradores e inspeções. Além das ações próprias da certificação interna, como análise de documentação, aplicação de ações corretivas e preventivas, bem como a realização de auditoria externa de *followup*⁸, como as que ocorreram no período de 22, 23 e 24/10/2013, depois em 29, 30 e 31/10/2014 e em 16 e 17/06/2015.

Uma vez apresentada à SEDUC/AM e descrita a certificação ISO 9001:2008 adotada na esfera pública do estado Amazonas, além do detalhamento da CRET e do processo de certificação no nível da escola estudada, a seguir, no Capítulo 2 dessa dissertação, estão expostos os referenciais relacionados ao tema, com a metodologia desenvolvida ao longo da pesquisa.

⁸ *Followup* é uma expressão em inglês que significa acompanhar ou fazer o acompanhamento. Quando alguém realiza um *followup*, significa que está fazendo uma avaliação de algo que já foi feito, para obter uma resposta. Disponível em: <<https://ead.ufsc.br/seminario2012/files/2012/04/Anais-vers%C3%A3opreliminar-.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

2 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE SOB A ÓTICA DO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE ISO 9001: 2008

O presente capítulo versa sobre a metodologia utilizada na pesquisa e apresenta o referencial teórico associado ao tema pesquisado, em especial a qualidade da educação vislumbrada pelo SGQ, principalmente em relação à Norma ISO 9001:2008. Nele ainda consta a apresentação e análise dos dados da pesquisa. Para tanto, fez-se necessário uma discussão com referência a estudos sobre qualidade, educação de qualidade, qualidade da educação, sobre a Norma ISO 9001:2008 e o SGQ, além de todos os aspectos relacionados à metodologia da pesquisa.

Considerando que o entendimento da problemática em torno do caso de gestão exigia diversos instrumentos de coleta de dados, a pesquisa se fez a partir da observação da rotina da escola pelo pesquisador, por meio de informações da legislação vigente e autores que trabalham a qualidade na prestação de serviços associados à educação. As seções e subseções foram elencadas de maneira a associar cada temática ao contexto escolar, com base na implementação da ISO 9001:2008, ocorrida na Escola Estadual Eduardo Ribeiro. Para isso, detalharam-se os instrumentos de coleta de dados aplicados entre membros da sede da SEDUC/AM, professores, funcionários e a atual diretora da escola em questão.

2.1 Aspectos Metodológicos

O presente trabalho tem como objeto de estudo o processo de certificação ISO 9001:2008 ocorrido na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, que integra a CRET, no município de Tefé, Estado do Amazonas. Retomando o objetivo geral, a pesquisa pretende analisar o processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008, na instituição supracitada, identificando as principais dificuldades enfrentadas a partir da percepção dos atores envolvidos.

Em meio à problemática da certificação com a Norma ISO 9001:2008, nas escolas amazonenses, considerou-se como hipóteses associadas à questão a ser pesquisada, a falta de um treinamento mais específico para os servidores da escola que ficaram responsáveis pela execução das tarefas integrantes do processo de certificação, a impossibilidade de conciliar as atividades diárias da escola com as

relacionadas à certificação e um acompanhamento mais específico por parte da SEDUC/AM sede, principalmente em relação às inconformidades de sua responsabilidade.

Considerando o contexto onde seria desenvolvida a pesquisa, além da necessidade de entender a percepção dos atores envolvidos no processo de certificação, a abordagem utilizada foi a qualitativa. A compreensão do processo de certificação ocorrido na escola estudada era uma das indagações da pesquisa, assim, foi utilizado o método indutivo. Com isso, as bases lógicas da análise estiveram associadas à indução e, sobre a temática, concordamos com Gil (2008):

As verdades da indução correspondem a uma verdade não contida nas premissas consideradas, diferentemente do que ocorre com a dedução. Assim, se por meio da dedução chega-se a conclusões verdadeiras, já que baseadas em premissas igualmente verdadeiras, por meio da indução chega-se a conclusões que são apenas prováveis (GIL, 2008, p. 9).

A partir dos objetivos da pesquisa, inicialmente, ela se fez exploratória, pois o pesquisador precisou visitar a escola por diversas vezes, o que lhe permitiu aumentar sua experiência, com aprofundamento do estudo, adquirindo maior conhecimento a respeito do problema. Ainda de acordo com Gil:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2008, p. 27).

A pesquisa também apresentou um delineamento descritivo. A descrição da implementação da certificação era exatamente o que se pretendia em um dos objetivos específicos, a fim de identificar os fatores dificultadores do processo de implementação da certificação com a Norma NBR ISO 9001:2008, desenvolvido na escola pesquisada. Para isso, buscou-se descrever os fatos e fenômenos ligados à realidade estudada, procurando observar, registrar e correlacionar fatos, para melhor descrever as características da escola e do processo em análise. Para Gil:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008, p. 28).

Diante das características do objeto de estudo e dos objetivos específicos propostos, entendeu-se que o delineamento da pesquisa teria pesquisa bibliográfica, documental, além do estudo de caso.

Assim, a primeira fase do trabalho foi composta por pesquisa documental e bibliográfica, caracterizada por um levantamento de dados exploratório em materiais literários disponíveis sobre o tema. A partir desse momento, foi possível elaborar o modelo do respectivo estudo, baseando-se na literatura associada. Isso determinou duas formas para obtenção de dados e informações associadas ao tema. Uma com as visitas à escola, consultando mecanismos de registros, e outra mais voltada para as pessoas que atuaram no processo de certificação. Nesse sentido, Gil afirma:

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo estão a pesquisa experimental, a pesquisa ex-post-facto, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso (GIL, 2008, p. 50).

Na fase de exploração, alguns aspectos da pesquisa bibliográfica não se mostraram suficientes para as indagações do estudo. Concordando com a mesma autora, procedeu-se então com a pesquisa documental, que por sua vez, se mostrou efetiva em auxiliar na compreensão de alguns aspectos. Sobre a pesquisa documental, Gil expõe:

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008, p. 51).

Segundo Gil (2008), os estudos de caso distinguem-se de outros métodos qualitativos por estarem alicerçados em múltiplas fontes de dados.

O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2008, p. 58).

Yin (2001) afirma que o fator predominante para a escolha da estratégia de estudo de caso em contraposição ao uso de experimentos, levantamentos de dados, pesquisa histórica, é a consideração da forma de questão da pesquisa, do controle exigido sobre eventos comportamentais e do foco sobre acontecimentos contemporâneos ou não. O estudo de caso foi desenvolvido por meio da observação participante das rotinas administrativas, análise de documentos (Estatuto Interno, Legislação pertinente, organogramas, fluxogramas, manuais, portarias, instruções normativas) e entrevistas semiestruturadas e estruturadas. Com base nos objetivos da pesquisa, em especial do geral, para analisar a percepção dos diferentes atores envolvidos e identificar fatores dificultadores da certificação da escola pesquisa, foram utilizadas a entrevista semiestruturada, aplicada junto a representantes do órgão central, neste caso a SEDUC/AM e a atual diretora da escola, além de questões estruturadas aplicadas junto aos servidores da escola.

A despeito da entrevista, Gil define:

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. É uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais e praticamente todos os outros profissionais que tratam de problemas humanos valem-se dessa técnica, não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação (GIL, 2008, p. 109).

A análise do contexto escolar onde a pesquisa foi desenvolvida, os objetivos e os meios como o pesquisador imaginou conseguir alcançá-los, levaram-no a optar, além da entrevista, por um questionário semiestruturado. Tal instrumento de coleta de dados foi constituído por uma série ordenada de perguntas, que foram distribuídas para os funcionários da instituição. Todos os participantes deveriam responder de forma escrita e sem a presença do pesquisador. Este roteiro foi previamente acordado entre os entrevistados, o que os fez participar sem maiores problemas ou dificuldades.

No que tange a utilização de questionários como instrumento de coleta de dados, Gil ressalta:

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. As questões são formuladas oralmente pelo pesquisador, podem ser designados como questionários aplicados com entrevista ou formulários (GIL, 2008, p. 121).

Os instrumentos de coleta de dados foram aplicados na própria escola, durante o mês de novembro do ano de 2015. Foram entrevistados a atual gestora, um representante da SEDUC/AM, 32 professores, além de oito servidores administrativos da escola. A escolha pelos participantes tem relação direta com o objetivo geral da pesquisa, que consiste em analisar o processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008, identificando as principais dificuldades enfrentadas a partir da percepção dos atores envolvidos.

Dessa forma, as informações foram obtidas com base na visão dos envolvidos no processo. Para tanto, a entrevista 1 (E1) foi aplicada para a atual gestora da escola. Já a entrevista 2 (E2) foi realizada junto a um representante da SEDUC/AM sede. Os questionários (Q1) foram voltados para funcionários administrativos e professores da escola. No que tange aos questionários, ocorreu um retorno de 70% dos entrevistados, uma vez que, dos 40 formulários distribuídos, analisamos informações de 28. As entrevistas aconteceram de forma individual, em média com duração de 25 minutos. Elas seguiram um roteiro semiestruturado com questões relacionadas à percepção dos diferentes atores em relação ao processo de Certificação ISO 9001:2008 ocorrido na escola.

No intuito de alinhar o problema da pesquisa aos objetivos específicos, as perguntas, tanto das entrevistas, quanto do questionário, foram distribuídas em quatro grupos, sendo cada um associado diretamente a um desses objetivos. Dessa forma, os objetivos específicos nortearam as questões que compõem cada instrumento de coleta de dados. Essa associação pode ser observada no Quadro 5.

Quadro 5: Relação entre objetivos específicos e instrumentos de pesquisas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES OU PERGUNTAS	INSTRUMENTO
Identificar os indicadores de qualidade da certificação da escola;	Quais as contribuições esperadas pela direção da escola, a partir da certificação ISO 9001:2008?	E1 e Q1
	Você conhece os indicadores de qualidade pensados para a certificação da escola e participou da sua elaboração?	
	Já existem informações que demonstrem melhoras em aspectos como o financeiro, administrativo ou pedagógico, no contexto escolar, desde a implementação da certificação?	
Descrever a implementação do processo de certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro	Como é feita a divulgação do programa para a comunidade escolar?	E1, E2 e Q1
	Existe um acompanhamento por parte da SEDUC/AM em relação a implementação do Programa da Norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade, na escola?	
	A equipe de trabalho da escola entende claramente as etapas que compõem a certificação e as funções a serem desempenhadas por cada um ao longo do processo?	
	Ocorreram formações para os servidores que acompanharam diretamente a certificação da escola?	
Identificar os fatores dificultadores da Certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro	Que análise você faz do Projeto ISO na sua escola?	E1, E2 e Q1
	Quais as principais dificuldades enfrentadas na implementação da Norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade na escola?	
Propor um plano de ação que contenha alternativas para os fatores dificultadores da implementação e certificação com a Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro.	Ocorreram formações ao longo de todo o processo para os servidores que acompanharam diretamente a certificação da escola?	E1, E2 e Q1
	A SEDUC sede dá o retorno esperado em relação às demandas apresentadas?	
	Você teria sugestões para melhorar o processo de certificação?	

FONTE: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, o emprego dos instrumentos de coleta de dados, entrevista e questionário, foram os meios pelos quais a pesquisa encontrou respostas para suas indagações, que consistiam basicamente em obter informações relacionadas às dificuldades no processo de certificação ISO 9001:2008 na escola em análise. É oportuno ressaltar que as impressões construídas ao final da pesquisa tiveram os instrumentos associados para uma melhor compreensão da realidade em estudo.

2.2 Referencial Teórico

2.2.1 O Conceito de Qualidade

O termo qualidade, embora se apresente como um conceito de múltiplos significados, nos remete à ideia de referencial para emitirmos julgamento ou opinião em relação à performance, pessoas, processos ou coisas, considerando, para isso, o contexto em que os fatos ocorreram. Em relação ao conceito de qualidade, Witmann (2004) diz:

Embora o conceito de qualidade seja de domínio público e de uso comum, é importante considerar, em sua definição técnica, aspectos fundamentais de que qualquer definição proposta, não contrarie a noção intuitiva e a representação que se tem sobre ela (WITTMANN, 2004, p. 12).

Em meio à grande discussão no âmbito das empresas ou órgãos, em torno do conceito abstrato de qualidade, as definições mais aceitas sempre estiveram associadas à percepção do cliente ou do usuário do serviço, com etapas marcantes das transições ocorridas ao longo dos tempos. Na busca pela compreensão do conceito de qualidade, Demo afirma:

Qualidade é questão de intensidade, participação e engajamento. Não se satisfaz com “o maior”, pois quer “o melhor”. Precisa do ter, mas realiza-se no ser. É condicionada pela quantidade, mas sobrepassa-a, porque qualidade não é apenas acontecer, mas, especificamente, fazer acontecer, respeitando seu tempo e seu espaço (DEMO, 1994, p. 20).

A partir dos objetivos da pesquisa, a abordagem do conceito de qualidade se deu com base na Gestão da Qualidade Total. Carvalho (2005) narra algumas fases, do conceito de qualidade principalmente a partir da década de 1980, destacando autores que contribuíram para a definição do mesmo. Estes autores ficaram conhecidos como “gurus da qualidade”, com destaque para Deming, Juran e Crosby.

O conceito inicial de qualidade estava voltado à característica intrínseca do produto, sempre elaborado de forma artesanal. Com a revolução industrial, exigindo padronização e produção em larga escala, a ênfase, então, passou a ser da linha de montagem (CARVALHO, 2005, p. 2).

Ainda segundo Carvalho (2012, p. 16), “o introdutor dos gráficos de controle e do ciclo PDCA (*plan-do-check-act*) foi Walter Shewhart, que os fez com o objetivo de analisar e solucionar determinados problemas em torno do tema”. A mesma autora descreve a seguir como se dá na prática a execução do ciclo PDCA. Vejamos:

Na primeira etapa, identifica-se o problema a ser resolvido e desenvolve-se um plano de ação. Planejar é de fundamental importância para a qualidade de uma organização, pois permite a redução de falhas. Inicia-se então a segunda etapa, Fazer, fazendo a execução do plano. Nesta etapa também se realizam treinamentos com todos os envolvidos no processo para que o plano seja seguido da maneira mais ideal possível. Após (ou em alguns casos até mesmo durante) esta etapa pode ser iniciada a terceira, Medir, que verifica e avalia os resultados. Com a coleta de dados, aplicam-se ações corretivas ou de melhoria imediata; a última etapa da ferramenta. Buscando uma melhoria ainda mais acentuada no processo, o ciclo é reiniciado, por isso, o PDCA também é conhecido como ciclo da melhoria contínua: logo que se encerra um “giro” pelo ciclo, pode-se reiniciar, corrigindo novas falhas identificadas, agindo e verificando o resultado sucessivamente e, assim, melhorando o processo de forma continuada (CARVALHO, 2012, p. 16).

Os estudos de Shewhart foram ampliados após a segunda grande guerra, principalmente por Edwards Deming que, juntamente com Joseph Juran, influenciaram sobremaneira a criação do modelo japonês do Controle da Qualidade Total (TQC). Sob a ótica de Juran, gerenciar ou planejar em função da qualidade:

É a atividade de desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades do cliente. Envolve uma série de etapas que podem ser assim consideradas universais:

1. Determinar quem são os clientes.
2. Determinar as necessidades dos clientes.
3. Desenvolver características para o produto que atendam às necessidades dos clientes.
4. Desenvolver processos capazes de produzir as características do produto.
5. Transferir o resultado do planejamento para os grupos operativos. (...) Controle da Qualidade. Esse processo é usado pelos grupos operacionais como auxílio para atender aos objetivos do processo e do produto. Ele baseia-se no *ciclo de controle* e consiste nas seguintes etapas: 1. Avaliar o desempenho operacional real. 2. Comparar o desempenho real com os objetivos. 3. Agir com base na diferença. (...) Aperfeiçoamento da Qualidade. O terceiro membro da trilogia da qualidade tem por objetivo atingir níveis de desempenho sem precedentes – níveis significativamente melhores do que qualquer outro no passado (JURAN, 1991, p. 18-19).

Com a publicação do Manual de Controle da Qualidade, Juran deu ao conceito novas proporções, incluindo as atividades do ciclo produtivo, do desenvolvimento e o pós-vendas. Segundo Carpinetti,

Juran argumentava que, o conceito de qualidade deveria ser incorporado a todos os processos da organização, desde o planejamento do produto, passando pelo projeto e desenvolvimento, aquisição, produção, comercialização e pós-vendas. Ao conjunto de atividades que tem por objetivo incorporar qualidade ao produto, não importando em que parte da organização essas atividades sejam realizadas, Juran denominou de Função Qualidade (CARPINETTI, 2010, p. 17).

Segundo Deming (1997, p. 84), “a qualidade de um produto é definida por meio da percepção do cliente final daquele produto”. Para ele, um produto pode atender a todas as especificações técnicas e ser vendido a um preço apropriado, mas se não for valorizado pelo cliente, não tem qualidade. Ainda para Deming, o conceito de qualidade estava relacionado a uma maneira de “explicitar até onde for possível a identificação de todos os requisitos dos consumidores porque o consumidor é a parte mais importante da linha de produção” (DEMING, 1990. p. 56).

Entre os “gurus”, aquele que definiu qualidade com maior associação e/ou adoção pela Norma ISO 9.001, foi Crosby (1979). De acordo com ele:

O gestor não deve se preocupar com percepções subjetivas de qualidade como agradar o cliente, mas sim focar-se no atendimento aos requisitos e especificações do produto. A satisfação do cliente será consequência direta do atendimento a esses requisitos (CROSBY, 1979, p. 123).

Com base nos olhares dos autores citados, Shiozawa (1993) expõe que o conceito de qualidade passou a ter como foco o “consumidor” e, de tempos em tempos, adquiriu novos olhares. O Quadro 6 demonstra essa relação.

Quadro 6: Conceito de Qualidade

Ano	Autor	Definição
1950	Deming	Máxima utilidade para o consumidor
1954	Juran	Satisfação das aspirações do usuário
1961	Juran	Maximização das aspirações do usuário
1964	Juran	Adequação ao uso
1979	Crosby	Conformidade com os requisitos do cliente.

Fonte: Adaptado de SHIOZAWA, 1993, p. 58.

Assim, a qualidade nas organizações traz maior confiança e segurança na produção de um produto ou de um serviço, pois se aproxima das exigências dos

consumidores finais. Essa confiança e segurança garantem o sucesso de qualquer organização que atue com base nas definições de qualidade.

Para Chiavenato (2010, p. 78), “a qualidade é uma medida objetiva. A busca das empresas por qualidade depende de seus controles internos e externos para que uma gestão possa garantir o futuro da organização”. Em outras palavras, uma administração de sucesso deve se pautar na qualidade, vista como a busca pelo controle contínuo baseado em planejamentos, buscando constantes melhorias de um produto ou serviço.

Daí a necessidade de se discutir e compreender o conceito de qualidade, sobretudo quando se aplica o mesmo ao contexto educacional, através da Norma ISO 9001:2008, associando-o a uma prestação de serviços correspondente com os anseios da comunidade escolar e da sociedade em geral. Para tanto, a discussão será retomada nas próximas duas subseções, com os temas Educação de Qualidade e Qualidade na Educação.

2.2.2 Educação de Qualidade

A Constituição Federal de 1988, vislumbrada como a mais aperfeiçoada até os dias atuais em nossa sociedade, a exemplo de muitas outras áreas, trouxe para a educação muitos avanços. Convém destacar inicialmente o artigo 205, onde consta:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento de pessoas, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988, p. 130).

A exemplo de muitos outros campos, a educação, com base no trecho citado, deveria ter níveis compatíveis com as expectativas da população brasileira. No entanto, a realidade, na maioria das vezes, é outra. Não obstante a isso, nota-se que a Constituição, garante em seu texto, não somente o acesso à escola, mas o pleno desenvolvimento das pessoas a partir da educação, conforme se observa no artigo 206:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
I. igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
(...)
VI. gestão democrática do ensino público, na forma da lei;

VII. garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 1988, p. 130).

Portanto, a educação de qualidade deveria ser uma realidade para todos os brasileiros, uma vez que, no artigo 206, VII, é mencionada a “garantia de padrão de qualidade” do ensino, ou seja, não apenas o acesso de crianças e adolescentes à escola, mas um ensino de qualidade.

O emprego da expressão “educação de qualidade” é algo de rotina nos dias atuais, especialmente no contexto das escolas públicas, onde se admite uma relativa variedade de interpretações sobre o que se considera viável ou importante para que determinada instituição possa oferecer.

Buscar a educação e garantir que ela tenha um mínimo de qualidade se apresenta como um tema bastante discutido e pesquisado nos dias atuais, além de ser assunto recorrente para justificar a adoção de políticas educacionais. No entanto, a temática necessita de maiores entendimentos para que se possa efetivar a tão sonhada qualidade mencionada.

Entender o significado de qualidade, empregando-o ao contexto escolar, é uma tarefa de difícil execução. Isso pode ser amenizado, quando associamos a escola a uma empresa e/ou instituição.

Ora, se para as outras instituições a qualidade se explica na satisfação de atender os clientes e atingir as metas da empresa, na escola também podemos fazê-lo. Segundo Ramos (2005),

Centro e única razão da existência da escola e dos serviços por ela prestados é e sempre será o educando (...), matéria-prima a ser trabalhada, consistindo-se, simultaneamente, no produto final a ser conseguido. A qualidade do produto será marcada pelo grau de educação integral e libertadora atingido (...) isto significa em termos de vida, uma certa esperança e uma quase certeza de estarmos entregando à sociedade seres-jovens, capacitados para viver habitualmente felizes e, ao mesmo tempo, preparados para ser agentes de mudança. Daí que para o resto dos participantes da empresa (direção, professorado, corpo administrativo e auxiliar), os deveres serão essenciais, e os direitos meramente circunstanciais e sempre determináveis pela necessidade de atingir, com melhor qualidade possível, as metas da instituição (RAMOS, 2005, p. 16).

Dessa forma, a meta principal de qualquer escola é garantir condições de educação e socialização do conhecimento, contribuindo para que os alunos se tornem sujeitos e autores de suas vidas, oportunizando espaços e condições, a fim de que cada um possa se desenvolver o máximo possível. Para Wittmann (2004),

A prática educativa escolar tem a função de contribuir para que cada um dos estudantes: amplie seu conhecimento e a capacidade de descobrir, criar, questionar, criticar e transformar a realidade; amplie sua capacidade de viver, de se alegrar e de trabalhar com os outros, na co-responsabilidade sociopolítica e cidadã; e torne maior sua sensibilidade para encontrar sentido na realidade, nas relações e nas coisas, contribuindo para a construção de uma nova sociabilidade humana, fundada em relações sociais de colaboração, co-responsabilidade e solidariedade (WITTMANN, 2004, p. 13).

Para que esta contribuição se concretize, é preciso respeitar as vivências de cada aluno, com suas tradições culturais, conhecimento e valores fora da escola. Para isso, as escolas precisam ter suas formas de gerir o cotidiano escolar, com ações pautadas em decisões coletivas rumo a construção de uma cidadania emancipadora e democrática, onde exista autonomia, participação individual e coletiva e posicionamentos críticos aos modelos de gestão centralizados e burocráticos. A respeito disso, Dourado (2001) afirma:

A gestão democrática é processo de aprendizagem e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do jogo democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio desta, as práticas educativas (DOURADO, 2001, p. 79).

Nesse sentido, podemos observar que a escola pública brasileira vem passando, nas últimas décadas, por um processo de desenvolvimento no contexto organizacional e de gestão, partindo do princípio que a democracia gera qualidade e oportunidade a todos também no âmbito escolar. Segundo Xavier (1997),

Administrar de maneira participativa é buscar uma cultura na organização de passar as informações aos colaboradores. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso com os resultados, ou seja, cria responsabilidade. O objetivo é obter o efeito sinergia, conseguido em ambientes que possuam liderança autêntica e capaz, conhecimento dos processos organizacionais, técnicas de análise e solução de problemas, e onde ocorra a eliminação da administração pelo medo e a valorização dos colaboradores (XAVIER, 1997, p. 11).

Ora, implementar e certificar uma escola com a Norma ISO 9001:2008 pode significar uma mudança positiva em vários aspectos para a escola, principalmente no que se refere à gestão, já que pode garantir a cultura de organização citada pelo autor. Isso pode fazer existir na escola a gestão participativa, o que é necessário

para criar e consolidar a participação, oportunizando a circulação de informações relevantes a todos os envolvidos no processo.

2.2.3 Qualidade da Educação

O espaço escolar tem se mostrado um ambiente mutável, na medida em que se modifica de acordo com os padrões de “qualidade” exigidos pelos avanços científicos, econômicos, culturais e sociais. Para Machado e Medeiros (2007):

Poucos definem o que é qualidade da educação e/ou do ensino, e nos diferenciam educação de ensino. Destacam que pensar a qualidade da educação como relação social mais ampla, que se desenvolve no cotidiano, na sociedade, na família e na escola. É diferente da qualidade de ensino, entendida como mais vinculada às relações sociais nos espaços educativos, não se relacionando a educação e o ensino (com o contexto e as condições) ao papel dos atores envolvidos, aos muitos anos de estudos e aos processos de definição e de efetivação da qualidade (MACHADO; MEDEIROS, 2007, p. 6).

Por outro lado, essa qualidade sugerida somente estará inserida em determinado contexto se for vislumbrada como produto da ação de todos os atores envolvidos no contexto escolar. Para Penin e Vieira (2001):

A escola não é uma instituição solta no espaço. Ela tem uma história que foi e continua sendo construída por aqueles que, em algum momento de suas vidas, por ela passaram. Muitas vezes, a escola é uma conquista de determinada comunidade que lutou para ter um espaço de acesso ao conhecimento para seus filhos (PENIN e VIEIRA, 2001, p. 86).

A escola, como instituição de socialização do saber sistematizado, com o objetivo de formar as pessoas, tem como função oferecer oportunidades para que elas construam sua liberdade e responsabilidade. Com a necessidade de formar uma sociedade mais justa, digna e cidadã, as discussões sobre a qualidade da educação se multiplicaram, principalmente no setor público, onde ela é vista sempre com muita desconfiança, especialmente na educação básica. Para Azevedo (2007):

A qualidade do ensino tem sido foco de discussão intensa, especialmente na educação pública. Educadores, dirigentes políticos, mídia e, nos últimos tempos, economistas, empresários, consultores empresariais e técnicos em planejamento têm ocupado boa parte do espaço dos educadores, emitindo receitas, soluções técnicas e, não raro, sugerindo a incompetência dos educadores para produzir soluções que empolguem a qualificação do ensino (AZEVEDO, 2007, p. 6).

A qualidade da educação, especialmente nas escolas públicas, não pode ser construída com base unicamente em políticas quantitativas e privatizadoras, em que a escola particular seja símbolo de eficiência. Esse objetivo deve ser centrado em programas que tenham no resgate da qualidade da escola pública a sua força para alcançar efetivamente um melhor nível educacional. Assim, faz-se necessário romper com os paradigmas que circundam a administração e/ou gestão das mesmas, fazendo com que a ação dos gestores escolares esteja voltada para o dia a dia escolar, porém, com planejamento e metas bem definidas. Tais mudanças têm como foco o processo de ensino e aprendizagem, envolvendo todos que se propõe a exercer sua função conforme sua especialidade. Para Libâneo (2007):

O trabalho escolar implica uma direção que consiste no papel significativo do diretor da escola de dominar as questões administrativas, conhecer as políticas públicas e seguir alguns princípios que norteiam sua conduta e ação, de modo a incorporar atitudes essenciais de facilitar o seu trabalho, como conceitua (LIBÂNEO, 2007, p. 341).

A gestão da escola não é somente um acervo de tarefas e ações administrativas ou um conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar e estruturar o funcionamento de uma organização. A principal função da gestão escolar é pedagógica, o que supõe a existência de informações e mobilização de meios e procedimentos a partir das quais são tomadas decisões que afetam o desenvolvimento da prática escolar.

2.2.4 As Normas da ISO

A ISO, International Organization for Standardization, é uma organização não governamental, com sede mundial situada em Genebra, na Suíça. A entidade se dedica à produção de normas técnicas. É um dos organismos das Nações Unidas, atualmente constituída por membros de aproximadamente 157 países.

As normas ISO foram instituídas em fevereiro de 1947, como o objetivo de promover o desenvolvimento da normalização e de atividades mundiais criadas para facilitar o comércio internacional de bens e serviços, além de desenvolver a cooperação na esfera de atividade intelectual, científica, tecnológica e econômica. Os trabalhos técnicos são desenvolvidos nos Comitês Técnicos (TCs) e os trabalhos

relativos à qualidade e à garantia de qualidade desenvolvem-se por meio da normalização.

Inicialmente, poderíamos pensar o ISSO como uma abreviação para International Organization for Standardization. Porém, trata-se de uma palavra que vem do grego e significa “o mesmo”. O emprego do termo se deu para relacioná-lo diretamente à ideia de padronização, aspecto mais importante da norma. Para Rodrigues (2011, p. 35), devido aos diversos nomes que essa organização recebeu em vários idiomas, como IOS em inglês, OIN em francês, ficou decidido chamá-la de ISO, derivado da palavra grega $\sigma\varsigma$ (isos), que significa igualdade.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a representante no Brasil das entidades de normalização junto a ISSO. Através dela são conciliados os interesses de produtores, consumidores, governo e da comunidade científica. São de sua responsabilidade a elaboração, publicação e difusão das normas internacionais relativas a todos os domínios de atividades. A primeira publicação da série de normas ISO 9000 ocorreu em 1987. O que foi um grande marco no contexto da normalização internacional. Mas as normas passaram a ser adotadas no Brasil somente em 1990. A primeira publicação pela ABNT ocorreu em 1994.

A família NBR ISO 9000 foi desenvolvida para apoiar organizações, de todos os tipos e tamanhos, na implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade eficazes. A NBR ISO 9000 tem suas bases associadas ao sistema de gestão da qualidade, cujo foco consiste em gerenciar as necessidades e expectativas do cliente garantindo sua máxima satisfação. Seguindo o modelo de hierarquia de níveis organizacionais, inicia-se no nível estratégico, passando pelo tático até o operacional. É oportuno pontuar que, de tempos em tempos, novos acordos são firmados entre os organismos que compõem a ISO, com vistas a serem propostas melhorias no sistema. No Quadro 7, Mello (2011) expõe os elementos que compõem a família de normas ISSO 9000 e seus pontos principais.

Quadro 7: Família de Normas ISO 9000

Norma	Descrição	Pontos Principais
ABNT NBR ISO 9000	Descreve os fundamentos dos sistemas de gestão e a terminologia a ser usada neles. Sua última	Princípios da gestão da qualidade: 1) Foco no cliente. 2) Liderança. 3) Envolvimento de pessoas. 4) Abordagem de processo. 5) Abordagem sistêmica para gestão. 6) Melhoria contínua. 7) Abordagem factual para tomada de decisão. 8) Benefícios mútuos na relação com fornecedores.

	atualização data de 2005. Não tem por finalidade a certificação, mas sim o apoio à ISO 9001.	
ABNT NBR ISO 9001	Estabelece os requisitos do sistema de gestão da qualidade. Sua última atualização data de 2008. É a principal norma da família, usada para certificação.	Essa norma: 1) Determina a abordagem por processo. 2) Aponta requisitos gerais e de documentação para o sistema de gestão. 3) Determina as responsabilidades da direção. 4) Trata da gestão de recursos. 5) Refere-se à realização do produto. 6) Estabelece medição, análise e melhoria.
ABNT NBR ISO 9004	Trata da sustentabilidade do sucesso da organização por meio da gestão da qualidade. Sua última atualização data de junho de 2010. É usada como apoio à norma ISO 9001.	Para alcançar o sucesso sustentado, a organização precisa: 1) Planejar a longo prazo. 2) Monitorar e analisar regularmente seu ambiente. 3) Identificar quem são os <i>stakeholders</i> e avaliar seu impacto no desempenho organizacional. 4) Manter os <i>stakeholders</i> informados sobre os planos e atividades da organização. 5) Estabelecer relações de benefício mútuo com fornecedores, parceiros e demais interessados. 6) Empregar abordagens diferentes, inclusive mediação e negociação, a fim de equilibrar as necessidades e expectativas – muitas vezes conflitantes – dos <i>stakeholders</i> . 7) Identificar riscos de curto e longo prazo e desenvolver uma estratégia geral para minimizá-los. 8) Prever os recursos que serão necessários no futuro – incluindo competências dos funcionários. 9) Estabelecer processos apropriados e facilmente adaptáveis a mudanças para executar a estratégia organizacional. 10) Avaliar regularmente a conformidade com os planos e procedimentos e tomar atitudes preventivas ou corretivas em caso de não conformidade. 11) Assegurar que as pessoas da organização tenham oportunidade de aprender para beneficiar a si mesmas, bem como para manter a vitalidade da organização. 12) Estabelecer e manter processos de inovação e melhoria contínua.
ABNT NBR ISO 19011	Versa sobre auditorias de sistemas de gestão da qualidade e gestão ambiental. Sua versão mais atual é de 2002, com correção datada de 2003.	Contempla: 1) Os princípios da auditoria. 2) A gestão de programas de auditoria. 3) A realização de auditorias de sistemas de gestão da qualidade e de gestão ambiental. 4) A competência de auditores de sistemas de gestão da qualidade e de gestão ambiental.

Fonte: MELLO, 2011, p. 172-173.

Conforme exposto por Mello (2011), os requisitos da norma ISO 9001 promovem a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no intuito de aumentar a satisfação do cliente. A norma ISO 9001:2008 prevê que, para uma empresa funcionar de maneira eficaz, ela deve determinar e gerenciar as atividades interligadas. A aplicação de um sistema de processos, em uma organização, junto à identificação e interação desses processos e a intenção de produzir o resultado desejado, pode ser denominada como abordagem de processos (ABNT, 2008).

Os requisitos da Norma Brasileira (NBR) da série ISO 9001 se aplicam a qualquer organização, independente do seu tamanho, tipo ou área de atuação. A nomenclatura NBR refere-se às versões brasileiras das normas ISO, adaptadas pela ABNT, com a finalidade de apoiar a implementação e a operação de sistemas de qualidade eficazes no país.

2.2.5 A Norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade

A apresentação e a descrição dos requisitos da Norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade estão referenciadas na ABNT (2008) e na Gestão da Qualidade: teoria e prática (Paladini, 2009). A norma ISO 9001:2008 prevê:

Para uma empresa funcionar de maneira eficaz ela deve determinar e gerenciar as atividades interligadas. A aplicação de um sistema de processos, em uma organização, junto à identificação e interação desses processos, e a intenção de produzir o resultado desejado pode ser denominada como abordagem de processos (ABNT, 2008, p. 5).

Especificamente, a Norma ISO 9001:2008 foi organizada em um formato, com termos que são facilmente reconhecidos pela área econômica. Estabelece os requisitos de sistema de gestão da qualidade para uma organização demonstrar sua capacidade de atingir as solicitações dos clientes e aumentar o lucro dos produtos e serviços. Em muitas ocasiões, a norma é usada para fins contratuais, certificação e registro por organizações, empresas e instituições, tanto do setor privado, como do setor público, que procuram o reconhecimento de seu sistema de qualidade. A norma ISO 9001:2008 é pautada em oito princípios de gestão de qualidade que, de acordo com Mello (2009, p. 5), pode ser descrito conforme especificação a seguir:

a) Foco no cliente:

- Entender as necessidades atuais e futuras dos clientes;
- Atender aos requisitos dos clientes;
- Exceder as expectativas dos clientes.

b) Liderança:

- Estabelecer uma unidade de propósito;
- Estabelecer a direção;
- Criar ambiente interno p/ atender os objetivos da qualidade.

- c) Envolvimento das pessoas:
 - As pessoas de todos os níveis são a essência da organização;
 - Capacidades de todos são usadas para o benefício da organização.
- d) Abordagem de processo:
 - Os resultados são obtidos com maior eficiência quando os recursos e as atividades são gerenciadas como um processo.
- e) Abordagem de sistema de gestão:
 - Identificar, entender e gerenciar um sistema de processos inter-relacionados para atingir um objetivo contribui para a eficácia e eficiência da organização.
- f) Melhoria contínua:
 - As pessoas de todos os níveis são a essência da organização;
 - Estimular a eficiência da organização e aumentar a vantagem competitiva;
 - Responder melhor às necessidades e expectativas dos clientes.
- g) Tomada de decisão baseada em fatos:
 - Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
- h) Benefícios mútuos na relação com fornecedores:
 - A organização e seus fornecedores são interdependentes;
 - Uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambas de agregar valor.

Estes oito princípios de gestão da qualidade formam a base para as normas de sistema de gestão da qualidade na família NBR ISO 9000. Paladini (2000) explica que:

A gestão da qualidade envolve toda a organização e desenvolve-se ao longo do tempo, de forma contínua e progressiva. Ela é, portanto, abrangente e evolutiva. Não é um esforço temporário. Mas algo que se faz sempre, ou seja: a Gestão da Qualidade é, antes de tudo, uma característica que identifica a organização e, por isso, confunde-se com ela (PALADINI, 2000, p. 304).

Na norma ABNT NBR ISO 9001:2008, o modelo PDCA é descrito e utilizado com o seguinte enfoque: Plan (planejar) – estabelecer os objetivos e processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos do cliente e com as políticas da organização; Do (fazer) – implementar os processos; Check (checar) – monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos

requisitos para o produto e relatar os resultados; e Act (agir) – executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo. O sistema integrado de gestão da qualidade visa estabelecer a base fundamental para a administração da instituição, com a abordagem de processos e o controle do ciclo PDCA. Seu maior objetivo é a prestação de serviços públicos de qualidade para a comunidade local.

2.3 Apresentação dos resultados

No desenvolvimento da pesquisa foi exposta a Norma ISO 9001:2008 como ferramenta de gestão alternativa para a administração das escolas públicas, processo adotado no estado do Amazonas desde 2008. Tal processo, embora seja coordenado pela sede da SEDUC/AM, conta com a assessoria de uma empresa especializada em consultoria para certificação e exige o envolvimento direto dos servidores das escolas em certificação.

Ao longo do processo, muitas das não conformidades (problemas identificados) para certificação, infelizmente não foram superadas, o que acarretou no não cumprimento do cronograma estipulado para certificação e, conseqüentemente, num aumento considerável nos custos de implementação da norma ISO 9001:2008 nas unidades escolares.

As informações obtidas durante a pesquisa evidenciaram alguns aspectos de extrema relevância durante o processo de implementação e certificação com a norma ISO 9001:2008 de uma escola com a realidade pesquisada. Ora, tanto as informações da E1, quanto dos questionários, indicam a necessidade ao longo da implementação de existir treinamentos específicos para a equipe que dará segmento aos trabalhos de adequação aos requisitos previstos pela norma. É o que se interpreta na fala de um dos entrevistados:

As formações ocorridas na escola não foram tão consistentes, específicas ou sistemáticas quanto poderiam ser. Já as ocorridas na capital do estado não participamos, o que nos fez acumular algumas dúvidas durante a execução das tarefas (E1, ENTREVISTA CONCEDIDA EM 12/11/2015).

De maneira análoga, temos essa impressão em relação aos respondentes dos questionários. Com exceção do RD, todos os outros mencionaram esse aspecto

do treinamento como um dos principais fatores que contribuem para as dificuldades de implementação e certificação da Norma ISO 9001:2008 em uma escola. Esse aspecto não foi negado na fala da representante da SEDUC/AM sede, durante a Entrevista 2, quando a mesma é perguntada em relação às formações e/ou treinamentos oferecidos para os servidores das escolas em processo de certificação. Vejamos:

A priori não, porém, no decorrer do processo de implementação, foram realizados treinamentos, repassadas orientações por meio de consultoria externa, a fim de instrumentalizar tanto pessoas lotadas na SEDUC sede, quanto nas escolas em processo de certificação (E2, ENTREVISTA CONCEDIDA EM 13/11/2015).

A pesquisa também mostrou, sob a ótica dos professores e funcionários administrativos, que a falta de acompanhamento por parte da SEDUC/AM sede foi um fator que ganhou destaque em relação às dificuldades para implementação e certificação da escola. Este aspecto foi mencionado por 75% dos respondentes do questionário 1. A fala de um dos servidores ilustra essa situação:

O acompanhamento realizado não foi suficiente para nos ajudar a entender totalmente como seriam executadas todas as tarefas referentes ao processo da certificação, além do que alguns dos retornos que necessitávamos para a execução de uma próxima tarefa nem sempre era prontamente atendido (Q1, ENTREVISTA CONCEDIDA EM 16/11/2015).

Para a gestora, embora os treinamentos tenham ocorridos, eles não eram garantia de que as tarefas seriam cumpridas. Conforme a mesma expõe:

O acompanhamento é realizado através de grupos entre as escolas em certificação nas redes sociais e por técnicos da SEDUC/AM sede. Mesmo assim, devido a fatores burocráticos e financeiros, nem sempre é possível cumprir os prazos estipulados (E1, ENTREVISTA CONCEDIDA EM 12/11/2015).

Diferentemente dos membros da escola, a representante da SEDUC/AM sede, de forma alguma associa o acompanhamento a uma das dificuldades para a certificação. Vejamos a transcrição da sua fala:

O Departamento de Gestão Escolar (DEGESC), por meio da Gerência de Monitoramento Escolar (GEMAE), tem acompanhado as escolas, realizando visitas técnicas, promovendo momentos de treinamento para a equipe escolar, bem como analisando as ações que já estão sendo desenvolvidas

e recomendando procedimentos visando à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade da escola (E2, ENTREVISTA CONCEDIDA EM 13/11/2015).

Diante desse contexto de diferentes opiniões, faz-se necessário elucidar o constante na própria Norma ISO 9001:2008, mais precisamente no item 5. A Direção é a responsável maior pela satisfação do Cliente (5.2), pelos objetivos da Qualidade (5.4.1), por definir adequadamente as responsabilidades e delegar autoridade aos demais membros que ocupam funções em nível estratégico ou tático (5.5.1).

Os técnicos da SEDUC/AM sede, que funcionam como o RD (Representante da Direção), devem, por natureza de sua função, exercer o papel de “elo entre todos os níveis e a própria Direção da empresa” (5.5.2). Além disso, a própria secretaria deveria monitorar o SGQ em implantação, através da Análise Crítica (5.6).

Por parte dos funcionários da escola, a pesquisa mostrou que a formação dos grupos de trabalho e as tarefas a serem executadas por eles, as atividades de rotina da escola, surgiram como fatores de dificuldade para a certificação da escola. Este aspecto foi mencionado por 100% dos respondentes do questionário 1 como um dos dificultadores do cumprimento dos prazos para execução das atividades de certificação. É o que se percebe na fala de um servidor da escola:

Executar as tarefas associadas à certificação, com vistas a superar as não conformidades detectadas com as visitas dos consultores, foi algo bem difícil de ser administrado e cumprido, pois essas ações se acumularam juntamente com aquelas que eram desempenhadas por nós no cotidiano da escola. Esse acúmulo, por vezes, foi sinônimo de não cumprimento de prazos (Q1, ENTREVISTA CONCEDIDA EM 16/11/2015).

A pesquisa demonstrou que os aspectos anteriores têm importância significativa para que a escola tenha dificuldade em executar as tarefas relacionadas às inconformidades para certificação e, conseqüentemente, cumprir os prazos estipulados.

Por outro lado, para todos os participantes da pesquisa, nenhum outro aspecto exerce influência nesta realidade do que o não cumprimento das inconformidades por parte da entidade mantenedora das escolas, neste caso a própria SEDUC/AM sede.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que este é o principal entrave da certificação de qualquer instituição, pois enquanto em nível de escola as atividades são desenvolvidas diariamente, não se pode afirmar o mesmo da entidade.

Com base na fala de um dos funcionários, é possível notar a relevância desse aspecto para quem participa ativamente do processo:

Um das coisas que nos deixa mais desanimados em executar com toda a vontade e estímulo nossas tarefas no nível de escola é o fato de que nos esforçamos ao extremo para que possamos cumprir os prazos previstos, realizando da melhor forma possível as atividades, enquanto a SEDUC/AM sede não cumpre quase nenhuma das tarefas que estão sob sua responsabilidade (Q1, ENTREVISTA CONCEDIDA EM 16/11/2015).

Esta visão de que a SEDUC/AM sede contribui decisivamente para que a escola não cumpra os prazos estipulados para as atividades de certificação também é compartilhada pela gestora da escola. Quando questionada sobre sugestões para melhoria do processo de certificação, ela afirma:

Que a entidade mantenedora (SEDUC) tivesse um olhar mais carinhoso com as escolas em processo de certificação, de modo a cumprir com as exigências e/ou atividades relacionadas, as não conformidades que estão sob sua responsabilidade (E1, ENTREVISTA CONCEDIDA EM 12/11/2015).

Concordando com os servidores e a gestora, a representante da SEDUC/AM sede deixa clara sua visão de que a entidade contribui decisivamente para que algumas não conformidades deixem de ser cumpridas, já que muitas pendências cuja solução está sob sua responsabilidade direta deixam de ser sanadas.

É o que se percebe quando a mesma é perguntada sobre as sugestões que daria para o aperfeiçoamento do processo de certificação, conforme o trecho abaixo:

A NBR ISO 9001:2008 é uma norma genérica, podendo ser aplicada a qualquer negócio. Dessa forma, observa-se que o que a ISO cobra é, nada mais nada menos, que a organização cumpra o papel que se propôs. Ou seja, existe uma série de ações pertinentes à rotina da escola e para melhoria do processo de certificação. O que se espera é que cada sujeito integrante da comunidade escolar faça seu papel de forma sistemática, gerando evidências da execução de sua função, bem como estando atento ao alcance de suas metas e superação de seus indicadores, caracterizando assim, o que podemos dizer ser o objetivo final da ISO 9001 que é a melhoria contínua. Pode ser um complicativo para a certificação a questão da infraestrutura, por esse processo não ser de responsabilidade direta da escola, e sim da mantenedora SEDUC (E2, ENTREVISTA CONCEDIDA EM 13/11/2015).

Embora a pesquisa demonstre aspectos relacionados às hipóteses levantadas, por outro lado, observaram-se alguns aspectos coerentes com a Norma

ISO 9001:2008, no momento de sua implementação, e positivos em relação ao processo desenvolvido pela SEDUC/AM.

O destaque fica para a boa divulgação que é feita na comunidade escolar sobre a implementação da política. Essa percepção se confirma segundo a descrição de um dos respondentes do questionário:

Pelo menos a divulgação da implementação e da certificação da escola ninguém pode acusar desconhecimento. Isso foi realizado de maneira pontual. Junto a nós servidores, aos pais e à comunidade geral. Todos sabem que estamos nos certificando com essa norma (Q1, ENTREVISTA CONCEDIDA EM 16/11/2015).

Outro aspecto que chama a atenção são os indicadores de qualidade elaborados, apresentados e divulgados. Estes aspectos são perceptíveis na fala da gestora quando é perguntado se ela tem conhecimento dos indicadores de qualidade da certificação na escola:

Sim, conheço e participamos da sua elaboração. Eles são: Superar o padrão nacional de qualidade no Ensino Fundamental I, para cada ano de avaliação do IDEB; superar o padrão estadual de qualidade no Ensino Fundamental I, para cada ano de avaliação do IDEAM; satisfazer o principal usuário – Índice de Satisfação de Usuário (apurado em pesquisa com a APMC, Conselho Escolar e/ou Grêmios Estudantil); perseguir a redução da evasão escolar – Índice de abandono 0%; manter foco na aprovação escolar – Índice de aprovação escolar 95% (E1, ENTREVISTA CONCEDIDA EM 12/11/2015).

Ainda em relação aos elementos do processo de certificação que a pesquisa mostrou causar boa impressão, temos a nitidez e a clareza dos objetivos pretendidos pela SEDUC/AM com a implantação da política. A fala da representante do órgão sede indica isso, quando lhe é indagado sobre tais aspectos, pois ela demonstra segurança em relação a estes objetivos:

Com o foco na melhoria dos resultados e considerando o alcance dos indicadores das duas escolas certificadas, entendeu-se que a certificação contribuiu para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, aumento da eficiência dos processos, maior produtividade das áreas técnicas e administrativas e de seus recursos humanos, físico e econômico (E2, ENTREVISTA CONCEDIDA EM 13/11/2015).

Com base em aspectos significativos demonstrados pela pesquisa, apresentamos o Quadro 8, com as principais constatações da pesquisa e suas referidas fontes e/ou instrumentos de constatação:

Quadro 8: Principais constatações da pesquisa

Constatação	Fonte de coleta de informação
A SEDUC/AM possui objetivos claros em relação à implantação da ISO 9001:2008 como ferramenta de gestão.	Representante da SEDUC/AM, gestora e funcionários da escola pesquisada.
Dificuldade de conciliar as tarefas próprias da certificação com as atividades de rotina da escola	Professores e funcionários administrativos da escola pesquisada.
Necessidade de existir um maior acompanhamento por parte da SEDUC/AM sede do processo de certificação das escolas.	Gestora e Funcionários da escola pesquisada.
Ao longo do processo de certificação das escolas, é necessário que se desenvolva um processo de formação contínua para os servidores envolvidos diretamente na execução das tarefas relacionadas à certificação.	Representante da SEDUC/AM, gestora e funcionários da escola pesquisada.
A SEDUC/AM sede precisa criar mecanismos pelos quais suas responsabilidades relacionadas às não conformidades da certificação sejam melhor desenvolvidas.	Representante da SEDUC/AM, gestora e funcionários da escola pesquisada.

FONTE: Elaborado pelo autor.

A partir do desenvolvimento da pesquisa e de todo arcabouço teórico consultado em relação à temática da Certificação ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade, ambos associados às impressões construídas com a análise dos dados coletados, será apresentado um plano de ação que possa contribuir positivamente para superar as dificuldades identificadas no processo de certificação da Escola Estadual Eduardo Ribeiro.

3 APRESENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

A presente dissertação analisou o processo de implementação da certificação com a Norma NBR ISO 9001:2008, ocorrido na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, município de Tefé, estado do Amazonas. Durante a pesquisa foi possível verificar que o processo em questão, adotado pela SEDUC/AM, é passível de falhas e carente de aperfeiçoamento.

Os dados obtidos mostraram que o modelo escolhido pela instituição pode ocasionar uma má implementação e, conseqüentemente, uma eventual não certificação.

A partir da análise da implementação da certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, tendo por base as respostas oriundas das entrevistas realizadas com a representante da SEDUC/AM sede, a atual gestora, além das respostas dadas nos questionários aplicados aos funcionários em geral da escola, pode-se perceber algumas dificuldades relacionadas ao processo de implementação da certificação.

Entre os fatores problemáticos observados, destacam-se: dificuldade de conciliar as tarefas próprias da certificação com as atividades de rotina da escola; necessidade de um maior acompanhamento por parte da SEDUC/AM sede do processo de certificação das escolas; necessidade de um processo de formação contínua para os servidores envolvidos diretamente na execução das tarefas relacionadas à certificação; a SEDUC/AM sede precisa criar mecanismos pelos quais suas responsabilidades relacionadas às não conformidades da certificação sejam melhor desenvolvidas.

Sob a ótica dos servidores entrevistados, a SEDUC/AM, na condição entidade mantenedora, poderia atuar de maneira mais direta junto às escolas em processo de certificação, promovendo um diálogo entre as gerências e os departamentos para que eles possam atuar de maneira efetiva. Isso auxiliaria as escolas em tudo o que necessitam para superar as inconformidades apresentadas ao longo da certificação.

Para os participantes da pesquisa, a SEDUC/AM sede não tem utilizado todo seu potencial para efetivar e consolidar a implementação dessa política.

Este dado aparece em 100% das respostas fornecidas pelos entrevistados. Somam-se a tal informação, também a partir da pesquisa de campo, a ideia de que poderia se estabelecer um diálogo mais próximo entre a equipe que atua nas

escolas em processo de certificação e os responsáveis pelo processo no órgão central, a fim de que o espaço de tempo utilizado para superar uma determinada inconformidade seja cada vez menor.

É oportuno ressaltar que, tanto os servidores da escola, quanto os da SEDUC/AM sede, embora reconheçam algumas limitações em suas ações, em momento algum deixaram de demonstrar durante a pesquisa interesse e comprometimento com o trabalho desenvolvido.

Assim, a proposta de melhoria no processo de certificação de escolas da rede estadual de ensino do Amazonas com a Norma ISO NBR 9001:2008 se apoia nos resultados apresentados na pesquisa e nas contribuições dos teóricos apresentados no estudo.

Através das análises dos dados produzidos, foi possível identificar lacunas no processo de certificação e apresentar propostas de melhoria, levando-se em conta:

- Os membros das equipes de trabalho da escola possuem dificuldade em conciliar as atividades de rotina da escola com aquelas relacionadas às não conformidades do processo de certificação;
- A necessidade de formação continuada mais específica ao longo do processo de certificação apontada por servidores da escola;
- A necessidade da SEDUC/AM sede em criar mecanismos pelos quais suas responsabilidades relacionadas às não conformidades da certificação sejam melhor atendidas.

O presente capítulo compõe-se de uma seção e tem por objetivo apresentar uma proposta de PAE, relacionada aos objetivos do estudo e com base nos dados da pesquisa. Essa única seção apresenta duas ações.

A Ação 1 trata da formação inicial e continuada dos servidores das escolas que estiverem em processo de implementação e certificação com a Norma ISO 9001:2008.

A Ação 2 indica a necessidade de formação continuada por meio da figura dos técnicos da SEDUC/AM sede, responsáveis pelo acompanhamento do processo de certificação das escolas.

A seção trata ainda da inclusão efetiva dos técnicos das diferentes gerências e departamentos no processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008 nas escolas da SEDUC/AM.

A ideia central do plano parte da intenção de indicar a necessidade de se implementar uma política de certificação mais clara e objetiva, através de um modelo que, embora genérico, se adeque a qualquer tipologia de escola existente dentro da secretaria.

A proposta deve incluir, entre outros elementos, a oferta de curso de extensão/formação para servidores, em geral, de escolas que estejam participando ou tenham interesse em futuros processos de certificação com a Norma ISO 9001:2008.

Além disso, o curso passará a ser um critério exigido em novos editais de seleção para implementação da certificação. Em outras palavras, a proposta consiste em um aperfeiçoamento do processo de implementação da Certificação com a Norma ISO 9001:2008 existente na SEDUC/AM.

A proposta prevista no PAE considera que sua implementação é uma ação que implica diversos desdobramentos, os quais fogem ao nosso alcance, uma vez que se trata de uma decisão política e institucional.

Na proposta, não se pretende desenhar uma política que substitua, na íntegra, a já existente, mas deve indicar caminhos mais seguros para que as dificuldades identificadas não impliquem em uma eventual não certificação da escola.

No decorrer da análise do processo de implementação da certificação na escola em estudo, percebeu-se que existe a necessidade de se instituir mecanismos legais que garantam aos servidores das instituições em certificação a possibilidade de conciliarem as tarefas de rotina da escola e aquelas relacionadas ao processo de certificação.

Além da proposta de formação continuada para servidores das escolas e da SEDUC/AM sede que acompanham o processo, é preciso que as instâncias administrativas da SEDUC/AM discutam aspectos relevantes à certificação, de forma a reconhecer os problemas encontrados, verificando possibilidades e propondo alternativas para a superação das não conformidades detectadas durante a implementação da certificação.

Para fazer frente aos desafios apresentados, este Plano de Ação Educacional propõe momentos diferenciados, porém complementares e interdependentes, apresentando propostas de ações de melhoria no processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008 adotado pela SEDUC/AM.

O Quadro 9, a seguir, apresenta uma síntese das principais ações de melhoria no processo de certificação a serem desenvolvidas com o PAE proposto.

Quadro 9: Síntese das ações de melhoria no processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008 da SEDUC/AM

Ação	Objetivos
- Formação inicial e continuada dos servidores das escolas que estiverem em processo de implementação e certificação com a Norma ISO 9001:2008.	- Fornecer subsídios teóricos e práticos para que os servidores das escolas em certificação se apropriem dos aspectos teóricos, normativos e metodológicos que compõem a Norma ISO 9001:2008; - Apresentar o modelo de certificação adotado pela SEDUC/AM a fim de que os servidores das escolas conheçam o processo na íntegra e possam orientar as escolas quando necessário.
- Formação continuada específica para servidores da SEDUC/AM sede a partir da figura dos técnicos responsáveis pelo acompanhamento do processo de certificação das escolas.	- Fornecer subsídios teóricos e práticos para que servidores da SEDUC/AM sede se apropriem dos aspectos teóricos, normativos e metodológicos que compõem a Norma ISO 9001:2008; - Refletir sobre as responsabilidades da SEDUC/AM sede e o papel dos técnicos responsáveis pelo acompanhamento da certificação, definindo objetivos e funções.

FONTE: Elaborado pelo autor

Por outro lado, para a efetivação deste Plano de Ação Educacional, é fundamental que haja a decisão política e institucional com o envolvimento dos mais variados departamentos e gerências da SEDUC/AM.

Sendo assim, com base na pesquisa de campo apresentada no Capítulo 2, entende-se que, embora a SEDUC/AM ofereça cursos de formação inicial para os servidores que participam dos processos de certificação implementados por ela, estes não atendem a algumas especificidades ou inconformidades detectadas.

Para isso, a SEDUC/AM, por meio de seus departamentos/gerências, deveria investir em um tipo de formação continuada, que considere essas especificidades, bem como as dificuldades e demandas de trabalho do processo de certificação já implementadas. Por essas razões, apresentar-se-á uma proposta de formação específica para os servidores das escolas e da SEDUC/AM sede.

A pesquisa de campo permitiu ao pesquisador levantar pontos importantes sobre esse tema com os servidores da escola em estudo e com a técnica da SEDUC/AM sede, responsável pelo acompanhamento direto da implementação da certificação da escola em questão.

Tais informações contribuíram para a elaboração da proposta, no sentido de contemplar a teoria e a prática de uma certificação baseada na Norma ISO 9001:2008.

Assim, é importante observar que o Plano de Ação aqui proposto decorre da análise dos dados produzidos na pesquisa de campo e da revisão bibliográfica empreendida nesta dissertação que nos levaram a propor a criação e implementação de uma política de aperfeiçoamento dos processos de certificação com a Norma ISO 9001:2008 das escolas da rede estadual de ensino do Amazonas.

Nesse sentido, a seção a seguir apresenta os elementos que compõem a proposta de melhoria da implementação do processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008, nas escolas da rede estadual de ensino do estado do Amazonas, com o intuito de contribuir efetivamente para o sucesso desse processo em qualquer instituição que se proponha a receber tal certificação.

3.1 A SEDUC/AM e a Formação Inicial e Continuada dos Servidores Participantes do Processo de Certificação com Norma ISO 9001:2008

A SEDUC/AM possui em sua estrutura organizacional um órgão responsável pela formação inicial e continuada de seus servidores, o Centro de Formação Profissional Pe. José Anchieta (CEPAN). Ele se apresenta como elo, entre as lacunas apresentadas no processo de certificação e a superação de muitas das dificuldades encontradas durante a certificação das escolas estaduais amazonenses.

Destacamos a importância e significação deste Centro como principal elemento de mediação entre os departamentos e órgãos da SEDUC/AM para a proposição de uma política de formação para servidores que atuam no processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008 das escolas vinculadas à SEDUC/AM. Nesse contexto, reconhecemos o CEPAN como principal responsável por analisar, intermediar junto às empresas de consultoria para certificação e sistematizar a formação de servidores em geral.

Cabe ressaltar que não se trata de uma ação isolada, descontextualizada de outras coordenações. É preciso ouvir os servidores de escolas certificadas, em certificação, técnicos responsáveis pelo acompanhamento do processo, gerentes e diretores de departamento sobre o tema, no intuito de mapear as prioridades,

propondo uma política de formação que dê sustentação teórica e metodológica a todos.

A rotatividade de servidores responsáveis pelas tarefas de certificação dentro das escolas e mesmo pelo acompanhamento do processo pode se configurar em uma das fragilidades na compreensão da certificação e, conseqüentemente, do insucesso frente às possíveis inconformidades detectadas. Assim, consideramos importante ampliar a oferta de formação a um grupo cada vez maior de servidores.

O Plano de Ação objetiva apresentar possibilidades para a implantação de uma política de formação de servidores, buscando oferecer a oportunidade de apropriação de conhecimentos inerentes à Norma ISO 9001:2008.

O quadro a seguir, baseado na proposta de Plano de Ação e na ferramenta 5W2H, apresenta a síntese da proposta.

Quadro 10: Ações relacionadas à formação dos servidores que atuam ou atuarão no processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008 da SEDUC/AM

O quê?	Formação inicial para servidores das escolas em certificação e técnicos responsáveis pelo acompanhamento do processo de certificação das escolas.
Quem?	CEPAN.
Quando?	Permanentemente.
Como?	Promover o diálogo entre o CEPAN, servidores das escolas em certificação e técnicos responsáveis pelo acompanhamento do processo de certificação das escolas. Estabelecer critérios de formação. Definir prioridades de formação geral que atendam não só os aspectos tecnológicos, mas principalmente os pedagógicos.
Por quê?	Instituir uma proposta de formação geral para servidores que atuam na certificação com a Norma ISO 9001:2008.
Quanto?	Somente com passagem e hospedagem dos colaboradores que, em algum momento, precisarem se ausentar da capital do estado para ministrar algum momento presencial do curso. Sem outros custos previstos, já que os próprios docentes associados ao CEPAN receberão formação inicial e, futuramente, deverão assumir tais responsabilidades.

FONTE: Elaborado pelo autor

Nesse contexto, a ação de formação inicial do tutor destina-se a todos os servidores em atuação que possam vir a trabalhar em processos de implementação da certificação ISO 9001:2008, na SEDUC/AM.

A formação inicial e continuada será feita predominantemente na modalidade de Educação a Distância (EaD), contando com sete módulos de estudos, de 20 horas cada um, sendo 16 horas *online* e quatro horas presenciais. Assim, cada módulo cursado equivale a um curso de extensão, com direito a certificação pelo CEPAN.

Cursando com aproveitamento todos os módulos propostos, o servidor será certificado como referência dentro da SEDUC/AM em certificação ISO 9001:2008. Serão considerados para esta certificação: a frequência, as atividades realizadas, a nota da avaliação escrita e a observação das orientações e critérios estabelecidos pelos formadores.

O CEPAN ficará responsável pela formação no nível de curso de extensão, de forma gratuita e destinada para os servidores de escolas em processo de certificação ou com intenção de se certificarem e para técnicos da SEDUC/AM sede.

A formação será ministrada por servidores que fazem parte do quadro da SEDUC/AM, com conhecimento e experiências relevantes ao tema, construídos ao longo de momentos prévios de capacitação oportunizados pela mesma entidade e com as experiências adquiridas ao longo de processos de certificações anteriores.

A realização dos encontros presenciais ocorrerá no próprio prédio do CEPAN, que conta com salas que comportam grupos de estudos com até 30 participantes. As salas possuem todo equipamento necessário para as formações, como *datashow*, computador, caixa de som, microfone e acesso à internet. Dessa forma, não há gastos relacionados à infraestrutura, nem equipamentos.

O material de estudos e consulta utilizados serão disponibilizados via plataforma. Se, em algum caso específico, houver a necessidade de ocorrerem encontros presenciais em municípios do interior do estado, estes devem ser realizados em escolas que possam oferecer uma infraestrutura semelhante à existente no CEPAN. O Quadro 11 ilustra os temas e o período a ser trabalhado na formação dos servidores.

Quadro 11: Módulos de estudo da formação dos servidores que atuam ou atuarão no processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008 da SEDUC/AM

MÓDULO	TEMA ABORDADO NA FORMAÇÃO	CARGA HORÁRIA
I	Diagnóstico do SGQ e da Norma ISO 9001:2008	20h
II	Capacitação e interpretação da Norma ISO 9001:2008	20h
III	Adequação de Documentos	20h
IV	Capacitação de Auditores	20h
V	Auditorias	20h
VI	Análise Crítica do SGQ	20h
VII	Auditoria Externa	20h

FONTE: Elaborado pelo autor

A formação terá a duração de sete meses, sendo necessário um mês para cada módulo de estudos. Será aplicada uma avaliação escrita, individual, ao final de cada módulo de estudos. Para fins de certificação, será estipulada uma nota mínima para esta avaliação de 70 pontos.

No primeiro ano de implementação da proposta, deverão ser abertas 50 vagas para cada módulo (turma única), ofertados alternadamente sob a responsabilidade de um professor e um tutor – selecionado via edital público da SEDUC/AM, que comprove formação aderente ao tema e experiência no mesmo. Com a conclusão da primeira turma do curso, será realizada uma avaliação dos resultados, quando poderão ser abertas mais de uma turma para cada módulo. A organização do curso – atividades de secretaria e gestão administrativa – ficará a cargo do CEPAN. A gestão pedagógica será compartilhada entre os departamentos, professores atuantes no curso e coordenação pedagógica do próprio CEPAN.

É importante observar que grande maioria dos colaboradores da pesquisa indicou uma demanda recorrente quanto à formação específica para atuar nas atividades relacionadas à certificação da escola. Diante dessa constatação, confirmamos o que é defendido nesta dissertação: a necessidade de a SEDUC/AM ter atenção especial com esta variável tão importante do processo de certificação da escola. Isso pode ser feito por meio de uma política de formação de servidores para atuar no processo de implementação e certificação de escolas com a Norma ISO 9001:2008.

O PAE aqui apresentado parte do pressuposto de que um curso de formação inicial e continuada voltado para os servidores das escolas que estiverem em processo de implementação e certificação com a Norma ISO 9001:2008 permitirá o desenvolvimento de competências e habilidades específicas, além de oferecer uma base adequada para a melhoria do desempenho desses servidores na superação das não conformidades apresentadas durante a certificação. Da mesma maneira, concebe-se a participação dos Técnicos de Acompanhamento do SGQ da SEDUC/AM, pois sua ação, em parceria com os servidores das escolas participantes da certificação e com os outros técnicos da SEDUC/AM sede, pode representar o sucesso da implementação e, conseqüentemente, da certificação.

Os técnicos de acompanhamento do SGQ precisam conhecer bem o processo de certificação em que estão atuando. Limitar as informações, focando apenas nas falhas apresentadas pelas escolas é um erro que pode gerar conflitos

entre técnico de acompanhamento e servidor da escola. Se, em muitos casos, o técnico de acompanhamento é o principal contato entre os servidores e a SEDUC/AM, este precisa se munir de elementos que permitam o encaminhamento e a orientação dos servidores da escola. Entende-se que cabe ao técnico de acompanhamento a tarefa de promover a leitura precisa das demandas das escolas dentro de cada departamento, a fim de apresentar ao mesmo as especificidades, público alvo, objetivos e características de cada processo de certificação.

O documento norteador da certificação da escola, em muitos casos, é desconhecido pelos técnicos de acompanhamento. Organizar encontros pontuais durante todo o processo de certificação entre os técnicos de diferentes gerências e departamentos para discutir as demandas levantadas por cada escola pode proporcionar momentos de troca de informações e estudos que possibilitem, inclusive, apontar soluções para a maioria das inconformidades encontradas na escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo analisar o processo de certificação da Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, buscando identificar quais foram as principais dificuldades enfrentadas ao longo do processo, a partir da percepção dos atores envolvidos na implementação. Apresentou-se um Plano de Ação Educacional em que se destacaram elementos norteadores com o propósito de auxiliar as escolas a superarem alguns dos problemas identificados durante o processo de certificação da Norma ISO 9001:2008. A motivação para esta pesquisa surgiu em decorrência da necessidade de se encontrar diretrizes voltadas para o sucesso da certificação ISO 9001:2008 na SEDUC/AM.

O primeiro capítulo apresentou o problema analisado, situando a escola dentro da comunidade e do contexto organizacional da SEDUC/AM, onde o pesquisador exerce a função de coordenador adjunto administrativo. Neste capítulo, ainda foi exposta a situação da escola no contexto da SEDUC/AM e da CRET, além da explanação das etapas percorridas por ela ao longo do processo de certificação. Como pressuposto do estudo de caso, destacamos o Processo de Certificação ISO 9001:2008 da escola pesquisada e os fatores dificultadores desse processo, a partir da percepção dos diferentes atores.

No segundo capítulo, discutiremos sobre a análise da implementação e os fatores dificultadores do Processo de Certificação ISO 9001:2008 na escola pesquisada, com base na percepção dos diferentes atores envolvidos. Esta análise apoiou-se em referenciais relacionados ao tema, entre os quais, destacamos: Assunção (2012), Campos (1994), Carvalho (2012), Carpinetti (2010), Chiavenato (2010), Crosby (1979), Deming (1997), Demo (1994), Juran (1991), Mello (2009), Paladini (2009), Ramos (2005), Wittmann (2004) e Xavier (1997). Ainda neste capítulo foi apresentada a metodologia desenvolvida ao longo da pesquisa, além do detalhamento dos instrumentos de coleta de dados aplicados nos representantes da SEDUC/AM sede, professores, funcionários e atual diretora da escola.

O terceiro capítulo tratou do Plano de Ação Educacional, no qual foram apresentadas algumas proposições para que problemas enfrentados no processo de certificação estudado sejam superados. Vale ressaltar que o PAE mostra-se como um plano de abordagem sugestiva, reconhecendo-se que podem ocorrer alguns entraves na concretização desta proposta, pois, embora represente uma

oportunidade de promover e consolidar o processo de certificação ISO 9001:2008 dentro da SEDUC/AM, trata-se de uma decisão institucional.

As ações propostas no PAE foram pensadas a partir de toda a análise realizada e relacionam-se às necessidades observadas. Assim, a decisão de se instituir uma política de formação inicial e continuada para os servidores que atuam no processo de certificação ISO 9001:2008, bem como a definição do papel dos técnicos de acompanhamento no processo, não se esgota nesta pesquisa, que propõe o início de um processo de reestruturação da implementação do SGQ na SEDUC/AM. Considerou-se a legitimidade das questões apresentadas, sabendo, no entanto, que a implementação de qualquer política responde a um conjunto de interesses e de relações de poder.

O estudo também revelou que a escola em estudo conseguiu superar muitas inconformidades detectadas para sua certificação, pois, com Base na Norma NBR ISO 9001:2008, mantém sob controle seus principais processos, gerencia melhor seus recursos financeiros e tenta oportunizar a satisfação de seus usuários. Por outro lado, as ações desenvolvidas não foram suficientes para garantir o sucesso da implementação e certificação da escola com a Norma. Passados mais de dois anos, a instituição ainda não foi certificada.

Ressalta-se que a discussão proposta não se esgota nesta pesquisa. De fato, devem-se buscar ações institucionais a fim de que a implementação da certificação com a Norma NBR ISO 9001:2008 seja exitosa.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. **Edital de abertura de seleção das escolas do Estado do Amazonas para implantação e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008**, de 27 de fevereiro de 2012. Manaus, AM, 2012. Disponível em: <<http://www.educacao.am.gov.br/programas-e-projetos/certificacao-iso-das-escolas/>>. Acesso em: 06 mar. 2014.

_____. Lei nº 08, de 05 de julho de 2005. **Finalidades e Competências dos Órgãos da Seduc/AM**. Manaus, AM, 2005. Disponível em: <<http://www.imprensaoficial.am.gov.br>>. Acesso em: 09 abr. 2014.

_____. Lei nº 78, de 18 de maio de 2007. **Altera a Lei nº 08 de 05 de 05/07/2005. Manaus, AM**, 2007. Disponível em: <<http://www.imprensaoficial.am.gov.br>>. Acesso em: 19 jan. 2014.

_____. Lei nº 1.596, de 05 de janeiro de 1946. **Criação da Seduc/AM. Manaus, AM**, 1946. Disponível em: <<http://www.imprensaoficial.am.gov.br>>. Acesso em: 07 out. 2014.

_____. Lei nº 2.600, de 04 de fevereiro de 2000. **Altera o nome da Secretaria Estadual de Educação**. Manaus, AM, 2000. Disponível em: <<http://www.imprensaoficial.am.gov.br>>. Acesso em: 23 fev. 2015.

_____. Lei nº 3.279, de 22 de julho de 2008. **Criação do Programa de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica e Fundo Estadual de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica**. Manaus, AM, 2008. Disponível em: , <<http://www.imprensaoficial.am.gov.br>>. Acesso em: 09 mar. 2014.

_____. Lei nº 3.641, de 26 de julho de 2011. **Altera de forma específica a Lei nº 3.279 de 22/06/2008**. Manaus, AM, 2011. Disponível em: <<http://www.imprensaoficial.am.gov.br>>. Acesso em: 02 fev. 2014.

_____. Lei nº 3.642, de 26 de julho de 2011. **Altera de forma específica a Lei Delegada nº 78 de 18/05/2007**. Manaus, AM, 2011. Disponível em: <<http://www.imprensaoficial.am.gov.br>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

_____. Lei nº 35.983, de 26 de junho de 2015. **Altera de forma específica a Lei nº 3.641, de 26 de julho de 2011**. Manaus, AM, 2015. Disponível em: <<http://www.imprensaoficial.am.gov.br>>. Acesso em: 28 jun. 2015.

AMBROZEWICZ, P. H. L. **Qualidade na prática**: Conceitos e Ferramentas. Unidade I – Qualidade: conceitos e abordagem. Curitiba: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Departamento Regional do Paraná, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2008**. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ASSUNÇÃO, M. de O. **O Sistema de Gestão da Qualidade como Ferramenta de Planejamento na Administração Pública Estadual do Amazonas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Planejamento Governamental e Orçamento Público) – Universidade do Estado do Amazonas. Manaus, 2012.

AZEVEDO, J. C. de. Educação Pública: Desafio da Qualidade. **Estudos Avançados** (USP. Impresso), vol. 21, p. 7-26, 2007.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federal do Brasil. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <<http://www.imprensaoficial.com.br/portallO/download/pdf/Constituicao-declaracao.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2015.

CAMPOS, V. F. **TQC** – Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia, UFMG. Rio de Janeiro: Bloch, 1994, 274 p.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, Mateus Cecilio. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008** – princípios e requisitos. Vol. 1. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 111 p.

CARVALHO, M. M. de; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade**, Teoria e Casos: 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. Histórico da Qualidade. In: _____. CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coord.). **Gestão da Qualidade**, Teoria e Casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 2.

CERQUEIRA, J. P.; MARTINS, M. C.. **O sistema ISO 9000 na prática**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1996.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos humanos na Empresa**: pessoas, organizações e sistemas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76.

CROSBY, P. **Quality is Free**: The Art of Making Quality Certain. New York: McGraw-Hill, 1979.

DEMING, W. E. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

_____. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEMO, P. **Educação e Qualidade** (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico). Campinas, SP: Papyrus, 1994.

DOURADO, L. F.; DUARTE, M. R. T. **Progestão**: Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários e Educação, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JORNAL A CRITICA. Manaus, AM, 2011. Disponível em: <http://acritica.uol.com.br/manaus/Escolas-selo-ISO_0_425357474.html>. Acesso em: 10 jul. 2015.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle da Qualidade Handbook**: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991. p. 18-19.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2007.

MACHADO, C. R.S.; MEDEIROS, G. N. . **A Qualidade da/na Educação Infantil da/na Cidade do Rio Grande: o conceito na realidade em processo**. In: V Congresso Internacional de Educação - PEDAGOGIAS (entre) lugares e saberes, 2007, São Leopoldo. Anais do V Congresso Internacional de Educação - Unisinos. São Leopoldo: Editora da Unisinos, 2007. v. 1. p. 1-10.

MELLO, C. H. P., **Gestão da Qualidade**. São Paulo, Pearson, 2011.

_____; SILVA, C. E. S. da; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. de. **ISO 9001:2008**: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSTRA DE GESTÃO. n. 5, **Tefé**: Escola Estadual Deputado Armando de Sousa Mendes, 2014. p. 3.

OLIVEIRA, R. P. de; ARAÚJO, G. C. de. Qualidade do Ensino: Uma nova dimensão da luta pelo direito à Educação. **Revista Brasileira de Educação**. Campinas, n. 28, jan./abr., 2005.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. 2. ed. 7ª Reimpressão. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

_____. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PENIN, S. T. S.; VIEIRA S. L. **Progestão**: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? (Módulo 1). Brasília: Consed, 2001.

QUEIROZ, E. G. de; CORDOVIL, L. Q.; AMORIM, M. A. C. de; SOUZA. **Projeto Político Pedagógico da Escola Estadual Eduardo Ribeiro do Município de Tefé**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Escolar) – Universidade Federal do Amazonas, Tefé, 2013.

RAMOS, J. M. M. **Educação de Qualidade**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

RIBEIRO NETO, J. B. M, TAVARES, J. C. HOFFMANN, S. C. **Sistemas de gestão integrados**: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho. São Paulo: Senac, 2008.

RODRIGUES, T. R. S. de A. **Implantação do Processo de Gestão da Qualidade em Laboratório de Pesquisa e Ensino em Química**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Tecnologia de Materiais) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, RS, Porto Alegre, 2011.

ROTHERY, B. **ISO 9000**. São Paulo: Makron Books,1993. p.13.

SHIOZAWA, R. S. C.. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

WITTMANN, L. C. et al. **Conselho Escolar e o respeito e a valorização do saber e da cultura do estudante e da comunidade**. Brasília: MEC/SEB, 2004.

XAVIER, A. C. da R; et al. **Um Novo Paradigma de Gestão ou Mais Um Programa de Qualidade?** A Experiência do Hospital das Clínicas de Porto Alegre (HCPA). (Série IPEA, texto para discussão nº 487). Brasília: IPEA, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu,....., diretora da Escola Estadual Eduardo Ribeiro, após ter conhecimento da pesquisa “A certificação ISO 9001:2008 na Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas: o caso da Escola Eduardo Ribeiro”, desenvolvida por Iberson Mendes da Costa, mestrando do Curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública – CAED, da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), declaro que aceitei participar como sujeito dessa pesquisa, dispondo-me a colaborar, prestando as informações necessárias ao bom desenvolvimento do trabalho.

Estou ciente de que a pesquisa desenvolverá as seguintes atividades:

- a) Análise Documental a ser realizada na própria escola;
- b) Observação da rotina da escola;
- c) Entrevista a ser realizada com a gestora da escola;
- d) Aplicação de questionários a ser realizada com professores e funcionários administrativos da escola;
- e) Divulgação dos resultados da pesquisa realizada na escola;
- f) Serão resguardados os nomes dos membros da comunidade escolar que participarem da pesquisa.

Tefé – Amazonas, de de

APÊNDICE B (E1) – ENTREVISTA APLICADA À GESTORA DA ESCOLA

TÍTULO DA PESQUISA:

Os Desafios do Processo de Certificação ISO 9001:2008 na Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas: o caso da Escola Estadual Eduardo Ribeiro.

ORIENTADOR:

Marcus Vinicius David.

CASO DE GESTÃO:

Quais são os fatores dificultadores na implementação e certificação com a Norma ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro?

JUSTIFICATIVA:

A escolha do tema tem relação com a atuação em atividades extraclasse relacionadas à gestão escolar, na busca por um padrão mínimo de qualidade nas escolas da Coordenadoria Regional de Ensino de Tefé (CRET), com a necessidade constante de apresentar e propor mecanismos alternativos que simbolizem melhoras significativas para a gestão das escolas da CRET.

OBJETIVO GERAL:

Analisar o processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, para identificar as principais dificuldades a partir da percepção dos diferentes atores envolvidos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Descrever a implementação do processo de certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro;
- Identificar os indicadores de qualidade da certificação da escola;
- Identificar os fatores dificultadores da Certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, a partir da percepção de funcionários administrativos, professores, gestora da escola e técnica da SEDUC/AM sede, com base nos indicadores de qualidade considerados para a certificação;

- Propor um plano de ação que contenha alternativas para os fatores dificultadores da certificação com a Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro.

OBJETIVOS DA PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> - Descrever a implementação do processo de certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro; - Identificar os indicadores de qualidade da certificação da escola; - Identificar os fatores dificultadores da Certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, a partir da percepção de funcionários administrativos, professores, gestora da escola e técnica da SEDUC/AM sede, com base nos indicadores de qualidade considerados para a certificação; - Propor um plano de ação que contenha alternativas para os fatores dificultadores da certificação com a Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro. 		
INSTRUMENTO	ESPECIFICAÇÃO	SUJEITOS	QUESTÕES
Entrevista 1 (E1)	Semiestruturada	Diretora da escola	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as contribuições esperadas pela direção da escola, a partir da certificação ISO 9001:2008? - Você conhece os indicadores de qualidade pensados para a certificação da escola e participou da sua elaboração? - Já existem informações que demonstrem melhoras em aspectos como o financeiro, administrativo ou pedagógico, no contexto escolar, desde a implementação da certificação? - Como é feita a divulgação do programa para a comunidade escolar? - Existe um acompanhamento por parte da SEDUC/AM em relação à implementação do Programa da Norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade, na escola? - A equipe de trabalho da escola entende claramente as etapas que compõem a certificação e as funções a serem desempenhadas por cada um ao longo do processo? - Ocorreram formações para os servidores que acompanharam diretamente a certificação da escola? - Que análise você faz do Projeto ISO na sua escola? - Quais as principais dificuldades enfrentadas na implementação da Norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade na escola? - Ocorreram formações ao longo de todo o processo para os servidores que acompanharam diretamente a certificação da escola? - A SEDUC sede dá o retorno esperado em relação às demandas apresentadas? - Você teria sugestões para melhorar o processo de certificação?

APÊNDICE C (E2) – ENTREVISTA APLICADA A REPRESENTANTE DA SEDUC/AM

TÍTULO DA PESQUISA:

Os Desafios do Processo de Certificação ISO 9001:2008 na Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas: o caso da Escola Estadual Eduardo Ribeiro.

ORIENTADOR:

Marcus Vinicius David.

CASO DE GESTÃO:

Quais os fatores dificultadores na implementação e certificação com a Norma ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro?

JUSTIFICATIVA:

A escolha do tema tem relação com a atuação em atividades extraclasse relacionadas à gestão escolar, na busca por um padrão mínimo de qualidade nas escolas da Coordenadoria Regional de Ensino de Tefé (CRET), com a necessidade constante de apresentar e propor mecanismos alternativos que simbolizem melhoras significativas para a gestão das escolas da CRET.

OBJETIVO GERAL:

Analisar o processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, para identificar as principais dificuldades a partir da percepção dos diferentes atores envolvidos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Descrever a implementação do processo de certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro;
- Identificar os indicadores de qualidade da certificação da escola;
- Identificar os fatores dificultadores da Certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, a partir da percepção de funcionários administrativos,

professores, gestora da escola e técnica da SEDUC/AM sede, com base nos indicadores de qualidade considerados para a certificação;

- Propor um plano de ação que contenha alternativas para os fatores dificultadores da certificação com a Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro.

OBJETIVOS DA PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> - Descrever a implementação do processo de certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro; - Identificar os indicadores de qualidade da certificação da escola; - Identificar os fatores dificultadores da Certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, a partir da percepção de funcionários administrativos, professores, gestora da escola e técnica da SEDUC/AM sede, com base nos indicadores de qualidade considerados para a certificação; - Propor um plano de ação que contenha alternativas para os fatores dificultadores da certificação com a Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro. 		
INSTRUMENTO	ESPECIFICAÇÃO	SUJEITOS	QUESTÕES
Entrevista 2 (E2)	Semiestruturada.	Representante da SEDUC/AM sede	<ul style="list-style-type: none"> - Como é feita a divulgação do programa para a comunidade escolar? - Existe um acompanhamento por parte da SEDUC/AM em relação a implementação do Programa da Norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade, na escola? - A equipe de trabalho da escola entende claramente as etapas que compõem a certificação e as funções a serem desempenhadas por cada um ao longo do processo? - Ocorreram formações para os servidores que acompanharam diretamente a certificação da escola? - Que análise você faz do Projeto ISO na sua escola? - Quais as principais dificuldades enfrentadas na implementação da Norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade na escola? - Ocorreram formações ao longo de todo o processo para os servidores que acompanharam diretamente a certificação da escola? - A SEDUC sede dá o retorno esperado em relação às demandas apresentadas? Você teria sugestões para melhorar o processo de certificação?

APÊNDICE D (Q1) – QUESTIONÁRIO APLICADO A PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS DA ESCOLA PESQUISADA

TÍTULO DA PESQUISA:

Os Desafios do Processo de Certificação ISO 9001:2008 na Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas: o caso da Escola Estadual Eduardo Ribeiro.

ORIENTADOR:

Marcus Vinicius David.

CASO DE GESTÃO:

Quais os fatores dificultadores da implementação e certificação com a Norma ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro?

JUSTIFICATIVA:

A escolha do tema tem relação com a atuação em atividades extraclasse relacionadas à gestão escolar, na busca por um padrão mínimo de qualidade nas escolas da Coordenadoria Regional de Ensino de Tefé (CRET), com a necessidade constante de apresentar e propor mecanismos alternativos que simbolizem melhoras significativas para a gestão das escolas da CRET.

OBJETIVO GERAL:

Analisar o processo de certificação com a Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, para identificar as principais dificuldades a partir da percepção dos diferentes atores envolvidos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Descrever a implementação do processo de certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro;
- Identificar os indicadores de qualidade da certificação da escola;
- Identificar os fatores dificultadores da Certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, a partir da percepção de funcionários administrativos, professores, gestora da escola e técnica da SEDUC/AM sede, com base nos indicadores de qualidade considerados para a certificação;

- Propor um plano de ação que contenha alternativas para os fatores dificultadores da certificação com a Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro.

OBJETIVOS DA PESQUISA	<ul style="list-style-type: none"> - Descrever a implementação do processo de certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro; - Identificar os indicadores de qualidade da certificação da escola; - Identificar os fatores dificultadores da Certificação ISO 9001:2008 na Escola Estadual Eduardo Ribeiro, a partir da percepção de funcionários administrativos, professores, gestora da escola e técnica da SEDUC/AM sede, com base nos indicadores de qualidade considerados para a certificação; - Propor um plano de ação que contenha alternativas para os fatores dificultadores da certificação com a Norma ISO 9001:2008, na Escola Estadual Eduardo Ribeiro. 		
INSTRUMENTO	ESPECIFICAÇÃO	SUJEITOS	QUESTÕES
Questionário 1 (Q1)	Questionário com perguntas semiestruturadas.	Funcionários da Escola	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as contribuições esperadas pela direção da escola, a partir da certificação ISO 9001:2008? - Você conhece os indicadores de qualidade pensados para a certificação da escola e participou da sua elaboração? - Já existem informações que demonstrem melhoras em aspectos como o financeiro, administrativo ou pedagógico, no contexto escolar, desde a implementação da certificação? - Como é feita a divulgação do programa para a comunidade escolar? - Existe um acompanhamento por parte da SEDUC/AM em relação a implementação do Programa da Norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade, na escola? - A equipe de trabalho da escola entende claramente as etapas que compõem a certificação e as funções a serem desempenhadas por cada um ao longo do processo? - Ocorreram formações para os servidores que acompanharam diretamente a certificação da escola? - Que análise você faz do Projeto ISO na sua escola? - Quais as principais dificuldades enfrentadas na implementação da Norma ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade na escola? - Ocorreram formações ao longo de todo o processo para os servidores que acompanharam diretamente a certificação da escola? - A SEDUC sede dá o retorno esperado em relação às demandas apresentadas? Você teria sugestões para melhorar o processo de certificação?