

ISO 21001: a compreensão de gestores escolares sobre sistemas de gestão da qualidade em organizações educacionais

Érika Dayane Rodrigues Moreira¹; Maria Cecília Perantoni Fuchs Ferraz²

SOBRE OS AUTORES

¹Érika Dayane Rodrigues Moreira, Especialista em gestão escolar. Rua Tabor, 491, 83B – Ipiranga – CEP: 04202-020 – São Paulo/SP, Brasil.

²Maria Cecília Perantoni Fuchs Ferraz, Profissional Associado – Instituto de Pesquisa e Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas – Pecege – Rua Cezira Giovanoni Moretti, 580 – Santa Rosa – CEP: 13414-157 – Piracicaba/SP, Brasil.

COMO CITAR

Moreira E.D.R.; Ferraz M.C.P.F. ISO 21001: a compreensão de gestores escolares sobre sistemas de gestão da qualidade em organizações educacionais. Revista E&S. 2024; 5: e20240006.

Artigo derivado de Especialização em Gestão Escolar do MBA USP/ESALQ

Submetido: Fevereiro, 2024

Aceito: Fevereiro, 2024.

E&S 2024, 5: e20240006

DOI: 10.22167/2675-6528-20240006



Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

A gestão da qualidade evoluiu e se modificou ao longo dos últimos cem anos e, nesse período, passou por distintas e importantes fases. Em meados da década de 1920, o estatístico Walter Shewhart criou dois importantes conceitos relacionados à qualidade: o controle estatístico de processo (CEP) e o ciclo plan, do, check, act (PDCA). Esses conceitos ampliaram o que se conhecia até então como qualidade, focando não somente o produto acabado, mas os processos que compunham o desenvolvimento desses produtos^[1].

No final da década de 1940, logo após a Segunda Guerra Mundial, o norte-americano Edward Deming tornou-se expoente do movimento da qualidade em seu país e também no Japão, ao difundir métodos estatísticos e técnicas gerenciais^[1,2]. O volume crescente do comércio internacional no período pós- guerra trouxe o temor de que a variedade de padrões nacionais se tornasse obstáculo para o comércio internacional. Por causa disso, foi criada a Organização Internacional de Normalização [em inglês, International Organization for Standardization (ISO)]^[2].

A ISO lançou, em 1987, a primeira edição da norma ISO 9001, baseada na norma britânica BS 5750. A norma era aplicada a organizações voltadas a projetos ou pesquisa e desenvolvimento^[3]. Em 1994, a norma sofreu sua primeira revisão; a nova edição trazia pequenas alterações de nomenclatura e enfatizava a garantia da qualidade através de ações preventivas.

A terceira edição da norma foi lançada no ano de 2000 e, entre as mudanças apresentadas, destacam-se as exigências e responsabilidades para a alta direção e uma estrutura com abordagem de processos baseada no ciclo PDCA^[4]. Oito anos depois surgiu a versão ISO 9001:2008, a quarta versão da norma, trazendo apenas pequenas alterações de nomenclatura e ajustes para facilitar o entendimento. Por fim, em 2015 nasceu a versão mais atual, a ISO 9001:2015, apresentando mudanças significativas em sua estrutura. Nesta revisão destacam-se a melhoria da compatibilidade com outras normas de sistemas de gestão e a explicitação da responsabilidade da liderança pelo sistema de gestão da qualidade^[3].

Em maio de 2018, a ISO publicou uma nova norma, que foi traduzida e publicada no Brasil como NBR ISO 21001:2020, especificamente elaborada para a aplicação de um sistema de gestão de qualidade em organizações educacionais, adotando para isso um vocabulário específico da educação^[5]. Esta norma, alinhada à ISO 9001, especifica os requisitos para um sistema de gestão para organizações educacionais (SGOE) e tem por objetivo criar processos consistentes, atender às necessidades e aumentar a satisfação dos alunos, pais, funcionários e outros beneficiários^[6].

A norma ISO 21001 substituiu a NBR ISO 15419, que trazia diretrizes para a aplicação da ISO 9001 em organizações educacionais^[7]. O objetivo da gestão escolar é promover a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, e é sobre esse objetivo que se deve garantir a qualidade^[8].

A gestão de qualidade pode ser utilizada pelas organizações como uma estratégia competitiva para a conquista de mercados^[4]. Além disso, a adoção da ISO 21001 ajuda as organizações educacionais a entregar serviços com maior qualidade, ao incentivar o investimento na melhoria de seus processos^[5].

Cassol et al.^[8] defendem que um sistema de gestão da qualidade em organizações educacionais tem o objetivo de garantir que o planejamento, a liderança, a organização e o controle sejam conduzidos de forma a assegurar a assertividade e a melhoria contínua do seu desempenho, principalmente no que diz respeito à qualidade da educação oferecida a seus estudantes. Nesse sentido, para que a implantação de um sistema de gestão consiga conduzir a tal qualidade de ensino, é necessário atentar para os estudos de Xavier^[9], que cita que atingir essa meta requer proatividade, planejamento, treinamento, responsabilidade, envolvimento e comprometimento de toda a escola.

Diante do contexto apresentado, este trabalho teve como objetivo identificar o grau de compreensão dos gestores escolares sobre a gestão da qualidade e as normas de certificação da série ISO em organizações educacionais.

Para o desenvolvimento deste estudo foi realizada uma pesquisa exploratória, cujos dados foram

coletados por meio de pesquisa de opinião com gestores de escolas públicas e privadas brasileiras. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma visão geral de determinado fato, envolvendo, entre outros, levantamento bibliográfico e documental^[10]. A pesquisa de opinião, em específico, é utilizada para avaliar qualitativa e quantitativamente a aceitação ou rejeição dos pesquisados sobre determinado assunto^[11]. Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, caracterizada como um estudo não estatístico que busca coletar e analisar dados que não são passíveis de mensuração, como comportamentos e percepções de um determinado grupo de indivíduos em relação a determinado assunto^[12].

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de um questionário baseado na escala de Likert, metodologia indireta amplamente utilizada nas pesquisas de opinião^[11]. A grande vantagem da escala de Likert é a facilidade de o indivíduo pesquisado emitir sua percepção e seu grau de concordância com o tema abordado^[10].

Com 18 perguntas, o questionário foi dividido em cinco seções: “perfil do participante”; “você, gestor”; “gestão da qualidade no dia a dia”; “sobre o grau de importância acerca das ações de gestão da qualidade”; e “sobre as normas da série ISO para a gestão de qualidade”. Essas perguntas foram elaboradas tendo como princípio o conteúdo das normas ISO 9001^[13] e ISO 21001^[7], bem como as diretrizes para a redação de perguntas e alternativas de respostas de questionários definidas por Weber e Pêrsigo^[9].

O questionário foi aplicado de forma digital, por meio da plataforma Google Forms, e distribuído nas redes sociais WhatsApp, Facebook e Instagram, solicitando aos respondentes que encaminhassem a outros gestores escolares para que eles também participassem da pesquisa. Nessa modalidade de amostragem, chamada bola de neve^[10], os respondentes iniciais foram utilizados para contactar outras pessoas para integrar a amostra e assim sucessivamente, até ser alcançada a meta proposta. O questionário permaneceu disponível aos participantes de 14 de março a 13 de abril de 2023, atingindo 46 respondentes.

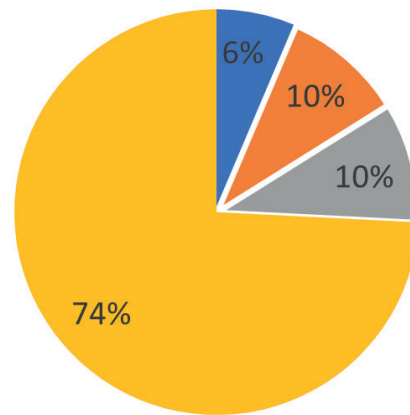
Após a aplicação do questionário, os dados obtidos foram consolidados através da ferramenta Excel e, a partir disso, foram construídos gráficos que pudessem representar de maneira mais adequada os resultados apurados. Dessa forma, objetivou-se compreender a opinião e a percepção dos respondentes sobre os temas em questão.

Mediante a aplicação do questionário, foi possível traçar um perfil dos 46 participantes da pesquisa, tendo como referência as informações apuradas na primeira seção de questões às quais os respondentes foram submetidos. Verificou-se que 58% deles trabalhavam em instituições de ensino públicas, 74% tinham mais de dez anos de experiência na área de educação (Figura 1), e 32% trabalhavam como gestores escolares havia pelo menos sete anos (Figura 2).

Segundo a norma ISO 9001^[13], a gestão da qualidade é um conjunto de ações e estratégias que as organizações adotam de forma sistematizada, com o objetivo de melhorar de maneira contínua seus produtos e processos. Neste contexto, na segunda seção do questionário, que buscava observar a percepção dos gestores sobre processos de gestão, foi perguntado aos participantes sobre a frequência com que percebiam a melhoria dos processos de gestão na escola.

Para 45% dos gestores, tais processos passavam por melhoria contínua apenas ocasionalmente; 42% disseram que nas escolas onde atuavam percebiam os processos de gestão escolar frequentemente sendo melhorados de maneira contínua. Por fim, 13% afirmaram nunca ter percebido ou ter percebido raramente a realização de tal melhoria, conforme demonstrado na Figura 3.

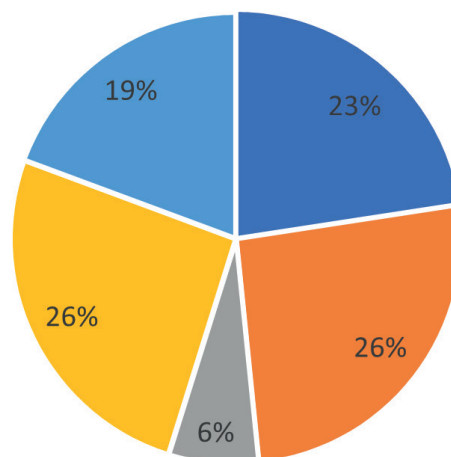
A terceira seção abordou a gestão da qualidade no dia a dia dos gestores escolares. Nesse bloco, os respondentes encontravam afirmações, extraídas de trechos da norma ISO 21001^[7], e deveriam demonstrar seu grau de concordância ou discordância sobre elas. A Figura 4 representa as questões contendo as afirmações sobre a gestão da qualidade no ambiente escolar.



■ De 1 a 3 anos ■ De 4 a 6 anos ■ De 7 a 9 anos ■ Mais de 10 anos

Figura 1. Sobre o perfil do participante — tempo de experiência na área educacional

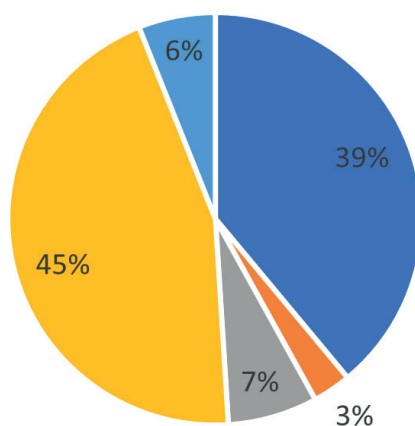
Fonte: Resultados originais da pesquisa



■ De 1 a 3 anos ■ De 4 a 6 anos ■ De 7 a 9 anos ■ Mais de 10 anos ■ Menos de 1 ano

Figura 2. Sobre o perfil do participante — tempo de experiência na área de gestão escolar

Fonte: Resultados originais da pesquisa



■ Frequente ■ Muito frequente ■ Nunca ■ Ocasionalmente ■ Raramente

Figura 3. Sobre o gestor escolar e a melhoria contínua dos processos de gestão

Fonte: Resultados originais da pesquisa

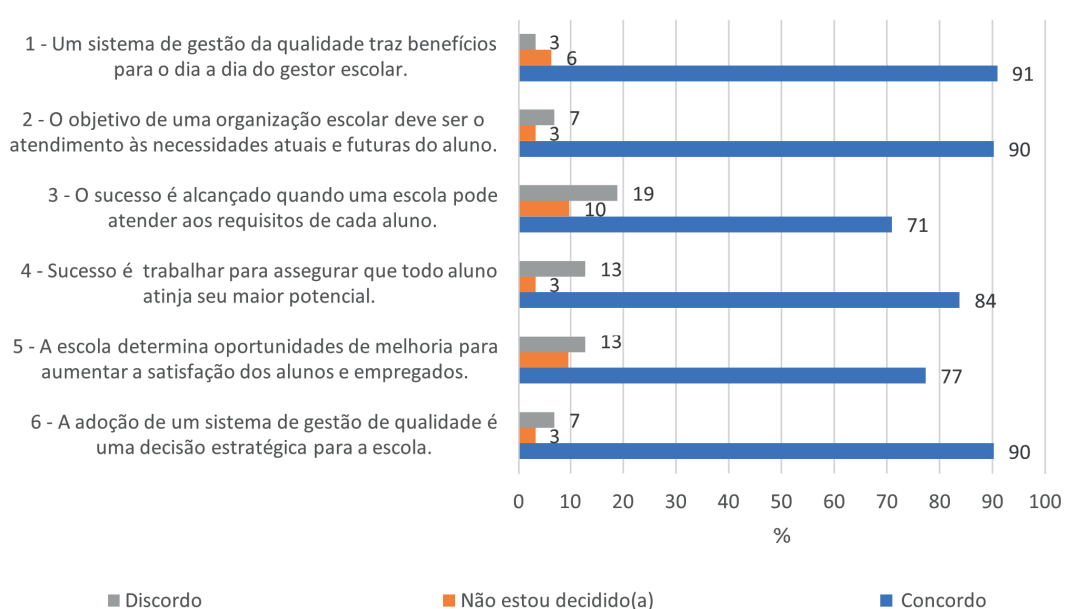


Figura 4. Seção 3 — gestão da qualidade no dia a dia

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Segundo o anexo B.1.3 da norma ISO 21001, a adoção de um sistema de gestão para organizações educacionais (SGOE) traz alguns benefícios importantes: aumento do valor para os alunos e outros beneficiários; aumento da capacidade de responder às exigências das partes interessadas; aumento da satisfação dos alunos e outros beneficiários; melhoria da reputação da organização; melhoria da motivação e do envolvimento dos alunos; melhoria da aquisição e do desenvolvimento de competências; aumento do acesso à educação para os alunos com diferentes estilos de aprendizagem, com necessidades diferentes e de diferentes origens; e melhoria do desenvolvimento pessoal, das iniciativas e da criatividade do aluno^[7]. Nesse sentido, quando perguntou-se, aos gestores, se um sistema de gestão da qualidade trazia benefícios aos profissionais da área 91% dos respondentes demonstraram concordância com tal afirmação (Figura 4), o que ratifica a proposição da norma de que a adoção de tal sistema tem potencial para trazer importantes benefícios.

Na segunda questão dessa seção, 90% dos respondentes concordaram com a afirmação de que o objetivo principal de uma organização escolar deve ser o atendimento às necessidades atuais e futuras de seus alunos (Figura 4). Isso demonstra um alinhamento com o anexo B da norma ISO 21001^[7], que trata sobre o foco no aluno e em outros beneficiários. Esse anexo, contemplado pelo requisito 4.2, entende que os alunos são parte interessada da organização escolar e que, como tal, devem ter suas necessidades atuais e futuras atendidas.

Para 70% dos respondentes da terceira questão demonstrada na Figura 4, uma escola atinge o sucesso quando é capaz de atender aos requisitos de cada aluno, o que corrobora o subitem 1.2 do anexo B da ISO 21001^[7]. Sobre o sucesso das organizações educacionais, ainda em seu anexo B, a norma define que organizações bem sucedidas trabalham para assegurar que seus alunos atinjam seu maior potencial. Na quarta questão dessa seção do questionário, 84% dos respondentes concordaram com essa afirmação (Figura 4).

Observando a questão 5 do questionário (Figura 4), 77% dos gestores participantes da pesquisa responderam que suas escolas adotavam oportunidades de melhoria e implementavam ações para atender aos objetivos estabelecidos e aumentar a satisfação de seus alunos e funcionários. O subitem 10.3 da norma ISO 21001 afirma que ações voltadas à satisfação de alunos e funcionários são estratégicas e impactam direta e positivamente o negócio.

A gestão da qualidade pode ser utilizada pelas organizações como uma alavanca à sua estratégia competitiva de conquista de mercados^[4]. Para 90% dos respondentes da pesquisa fica claro que a adoção de um sistema de gestão da qualidade nas organizações escolares pode ser uma decisão estratégica (Figura 4).

Na quarta seção do questionário foram feitas quatro afirmações sobre a importância de ações de gestão de qualidade, e os respondentes deveriam informar seu grau de concordância ou discordância sobre cada uma delas (Figura 5).

A primeira afirmação — “é importante que a escola tome ações para apoiar e assegurar o desenvolvimento contínuo das competências pertinentes à função de cada trabalhador da escola” — teve 94% de concordância. Esse resultado demonstra que a maioria dos respondentes está em consonância com o subitem 7.2 da norma ISO 21001^[7], que trata do assunto.

Perguntados sobre a importância de a escola realizar reuniões periódicas a intervalos planejados para discutir seus objetivos de gestão e identificar oportunidades de melhoria, 97% concordaram com a afirmação (Figura 5). Essas reuniões periódicas são determinadas pelo subitem 9.2 da norma ISO 21001^[7], a exemplo das auditorias internas que provêm informações sobre o sistema de gestão da organização escolar.

Nas normas ISO 9001^[13] e ISO 21001^[7], o subitem 5.2.1 trata do desenvolvimento de uma política da organização que proveja tanto uma estrutura para o estabelecimento de objetivos quanto uma estrutu-

ra para atingir esses objetivos. Para 97% dos respondentes (Figura 5), o estabelecimento e atendimento a esses objetivos são ações importantes a serem tomadas pela organização escolar.

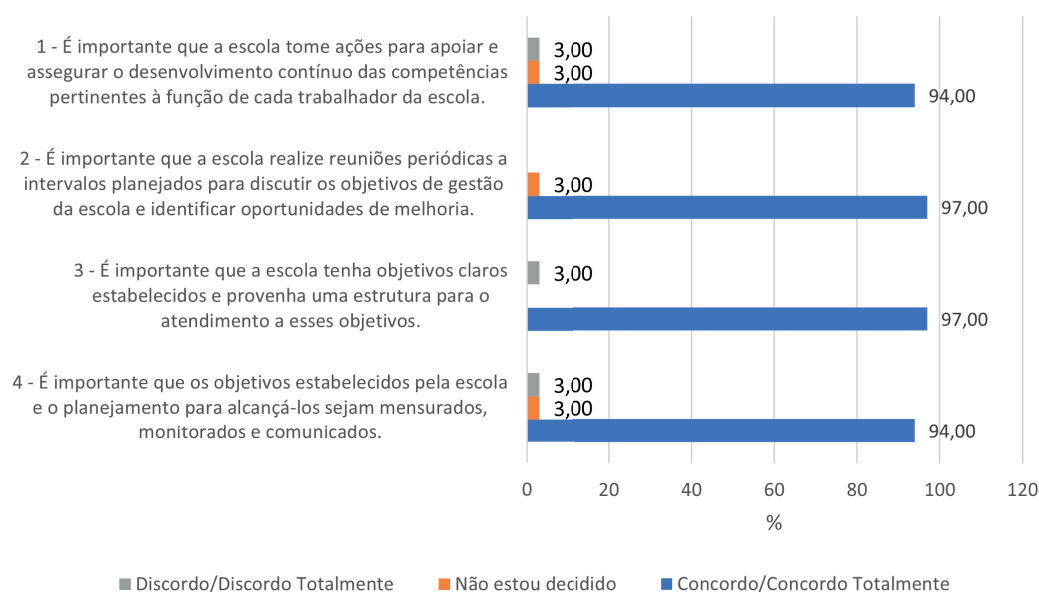


Figura 5. Seção 4 — Sobre o grau de importância de ações de gestão da qualidade

Fonte: Resultados originais da pesquisa

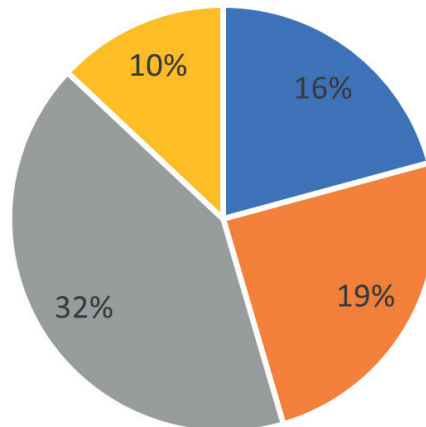
Ainda sobre os objetivos anteriormente citados, as ISO 9001^[13] e ISO 21001^[7] determinam, no subitem 6.2, que a organização estabeleça objetivos que sejam mensuráveis, continuamente monitorados e comunicados, considerados por 94% dos respondentes como importantes (Figura 5).

Na quinta e última seção do questionário, os respondentes foram perguntados sobre as normas da série ISO para a gestão de qualidade. Questionados sobre o momento de sua formação em que tiveram contato com normas da série ISO relativas à gestão de qualidade, 26% afirmaram que tiveram contato fora do ambiente acadêmico; 10%, em cursos livres; e 16%, atuando no mercado de trabalho. Outros 23% não tinham conhecimento sobre as normas de gestão (Figura 6).

Sobre a percepção dos gestores escolares a respeito do grau de dificuldade para aderir a uma norma da série ISO numa instituição de ensino, 58% declararam ser difícil ou extremamente difícil (Figura 7).

Entre os gestores escolares pesquisados, 58% disseram acreditar que uma mudança de vocabulário nas normas da série ISO facilitaria seu entendimento e sua implementação em instituições de ensino (Figura 8). Lançada em 1987 com o objetivo de criar um padrão de normalização nas empresas, a norma ISO 9001 tem sido historicamente aplicada no segmento industrial. Por causa disso, as organizações escolares encontravam dificuldades em implementá-la, uma vez que a norma traz um vocabulário alinhado às atividades industriais.

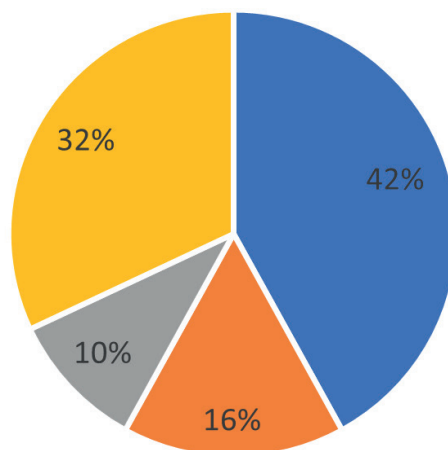
No ano de 2018 foi criada uma nova norma, a ISO 21001, especificamente elaborada para aplicar um sistema de gestão da qualidade em organizações escolares. O novo regulamento passou por um processo de tradução e revisão que durou dois anos e, posteriormente, foi publicado no Brasil como NBR ISO 21001:2020. Essa norma é alinhada à ISO 9001, mas com termos mais adequados à natureza do negócio, facilitando sua aplicação no segmento escolar. O texto também contempla diretrizes específicas para atividades escolares, como requisitos adicionais para a educação infantil e considerações sobre saúde e segurança para organizações educacionais. O objetivo da ISO 21001 é atender às necessidades e aumentar a satisfação dos alunos, pais, funcionários e outros beneficiários da organização educacional.



- Atuando no trabalho em escolas, sendo ensinado por colegas/lideranças
- Durante a graduação
- Durante a pós-graduação/especialização
- Em cursos livres
- Não aprendeu

Figura 6. Seção 5 — sobre normas da série ISO para a gestão da qualidade — aprendizado dos gestores

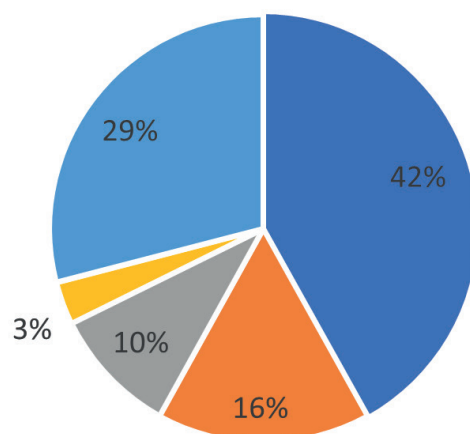
Fonte: Resultados originais da pesquisa



- Difícil
- Extremamente difícil
- Fácil
- Moderado

Figura 7. Seção 5 — sobre normas da série ISO para a gestão da qualidade — grau de dificuldade para aderir a uma norma da série ISO

Fonte: Resultados originais da pesquisa



■ Concordo ■ Concordo totalmente ■ Discordo ■ Discordo totalmente ■ Não estou decidido

Figura 8. Seção 5 — sobre normas da série ISO para a gestão da qualidade — mudança de vocabulário das normas da série ISO

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Esta pesquisa se propôs a identificar a percepção dos gestores escolares sobre os sistemas de gestão para organizações educacionais. A partir da aplicação do questionário, foi possível perceber que 23% dos respondentes não haviam aprendido, em nenhum momento de suas carreiras, sobre as normas de gestão; outros 58% afirmaram achar difícil a adesão às regras ISO. Em contrapartida, 91% dos participantes declararam perceber que ações de gestão da qualidade no contexto escolar trazem benefício para o dia a dia do gestor.

Apesar disso, 58% afirmaram acreditar que a mudança no vocabulário facilitaria o conhecimento e a implementação dessas normas pelas organizações escolares, pois simplificar a linguagem traria mais facilidade na compreensão. Nesse sentido, há de se destacar a criação da NBR ISO 21001 no ano de 2020, com o objetivo de ser mais especializada ao segmento da educação e para isso trazendo um vocabulário específico deste segmento.

Este trabalho não tem representação estatística, sendo assim, não é possível descartar a existência de algum tipo de viés na interpretação dos dados. A realização de uma pesquisa com amostragem mais ampla poderia agregar valor ao estudo.

REFERÊNCIAS

- [1] Longo R.M.J. Texto para discussão nº 397 — Gestão da Qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Brasília (DF): IPEA; 1996. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1722>. Acesso em: 14 set. 2022.
- [2] Possarle R. Leitura e interpretação da NBR ISO 9001:2015. São Paulo (SP): Senai-SP Editora; 2017.
- [3] Chaves S.; Campello M. A qualidade e a evolução das normas série ISO 9000. In: XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT). 2016 out./nov. 31-1; Penedo, RJ, Brasil. Penedo: Associação Educacional Dom Bosco; 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/27224305.pdf>. Acesso em: 20 out. 2022.
- [4] Carpinetti L.C.R.; Gerolamo M.C. Gestão da qualidade ISO 9001:2015: requisitos e integração com a ISO 14001:2015. São Paulo (SP): Atlas; 2022.
- [5] Passarelli V.; Costa Neto P.L.O. Avaliar a motivação das escolas particulares para terem um sistema de gestão de acordo com a norma ABNT NBR ISO 21001. Research, Society and Development. 2022; 11(9): 1-13. DOI: 10.33448/rsd-v11i9.31882.
- [6] Souza M.K.; Santos L.P.S; Melo R.M. Diretrizes de implementação para Sistemas de Gestão da Qualidade em instituições de ensino sob o enfoque da Educação Inclusiva. Revista Educação Especial. 2021; 34: 1-19. DOI: 10.5902/1984686X65753.
- [7] Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR ISO, 21001). Organizações educacionais — Sistemas de gestão para organizações educacionais — Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro (RJ): ABNT; 2020.
- [8] Raszl S.M.; Cassol A.P.; Slveira I.H.; Siemeintcoski M.E.; Arruda S.R.; Silva S.B. Gestão da qualidade na educação. Revista E-TECH: Tecnologias Para Competitividade Industrial. 2012; Ed. Especial — Educação: 15-33. DOI: 10.18624/e-tech.v0i0.294.
- [9] Xavier A.C.R. Texto para discussão nº 408 — A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implantação. Brasília (DF): IPEA; 1996, Brasil. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1792/1/td_0408.pdf. Acesso em: 15 set. 2022.
- [10] Gil A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7ed. São Paulo (SP): Atlas; 2021.

REFERÊNCIAS

[11] Leite F.T. Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros. São Paulo (SP): Ideias & Letras; 2008.

[12] Weber A.F.; Pêrsigo P.M. Pesquisa de opinião pública: princípios e exercícios. Santa Maria (RS): Facos-UFMS; 2017.

[13] Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). NBR ISO 9001:2015: Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos. Rio de Janeiro (RJ): ABNT; 2015.