

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

JÚLIO CÉSAR MEIRELES DE FREITAS

**PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001: O CASO DE  
UMA COORDENADORIA DISTRITAL DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS**

JUIZ DE FORA

2015

JÚLIO CÉSAR MEIRELES DE FREITAS

**PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001: O CASO DE  
UMA COORDENADORIA DISTRITAL DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS**

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: Professor Dr. Marcus Vinícius David

JUIZ DE FORA

2015

JÚLIO CÉSAR MEIRELES DE FREITAS

**PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001: O CASO DE  
UMA COORDENADORIA DISTRITAL DE EDUCAÇÃO DO AMAZONAS**

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.

Aprovada em 17/07/2015.

---

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

---

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira  
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

---

Prof. Dr. Júlio César Andrade de Abreu  
Membro da banca Externa

A todos que lutam diuturnamente para a realização de seus sonhos. Em especial à minha esposa, Vanusa Freitas; à minha mãe, Elizia Meireles; e aos meus irmãos Edson e Sandro Meireles. Motivação de todas as minhas conquistas.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela presença em minha vida, sempre me protegendo e conduzindo meus passos que permitiram a conclusão deste trabalho.

À minha família querida, pelo apoio incondicional em toda essa caminhada.

À SEDUC/AM, pela oportunidade de poder realizar o sonho de cursar o mestrado em uma Universidade tão conceituada como a UFJF. Em especial, ao meu amigo Rossieli Soares, pelo incentivo e compreensão em todos os momentos dessa caminhada.

À UFJF, instituição que me proporcionou intensos momentos de troca de experiências e aprendizagem fundamentais para minha formação profissional.

Aos professores da UFJF, pela interação e comprometimento com a construção do meu aprendizado.

Ao professor Dr. Marcus David, pela competência, compreensão e humildade na condução de minha orientação sempre dando uma palavra de tranquilidade e incentivo.

Aos demais avaliadores desta dissertação, que participaram da banca de qualificação e defesa, pelas ricas contribuições.

Aos professores Agentes de Suporte Acadêmico, pela compreensão, paciência e motivação dispensada aos cursistas de 2013.

Aos colegas do curso de Gestão e Avaliação da Educação Pública, pessoas com as quais tive o privilégio de conviver durante esses dois anos, compartilhando momentos de alegria e construção de saber em cada etapa dessa caminhada.

Aos meus amigos da CDE7, que contribuíram, direta ou indiretamente, para a concretização da realização de mais um sonho em minha vida.

Ao meu pai, João Mendes (*in memoriam*), por todo ensinamento e pelo exemplo de ser humano que sempre me motivou na busca da realização de meus ideais.

Às demais pessoas ainda não citadas, pelo apoio e incentivo para a conclusão deste curso.

“O sonho pelo qual brigo, exige que eu invente em mim a coragem de lutar ao lado da coragem de amar”.

(Paulo Freire)

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar o processo de implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 e suas consequências para a Coordenadoria Distrital de Educação 07 – CDE7 do município de Manaus, no Estado do Amazonas. Para isso, realizou-se uma descrição do processo de implantação da Norma por meio de documentos como leis, resoluções e o manual da qualidade da CDE7. Em se tratando do referencial teórico, foram utilizadas as obras de Carpinetti (2012) e Porto (2014), que trouxeram contribuições para a compreensão dos conceitos sobre a gestão da qualidade e suas relações com esta pesquisa. Para a coleta de dados, utilizou-se questionário e entrevista semiestruturada, efetuando-se uma análise qualitativa. A partir da análise dos resultados da pesquisa, foi construído um plano de ação como sugestão de melhoria para a implantação da Norma estudada em outras Coordenadorias da Secretaria de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas – SEDUC/AM. A pesquisa mostrou que a melhoria na organização interna, nos serviços prestados à comunidade, no direcionamento das ações e na utilização de instrumentos padronizados são algumas das primeiras consequências positivas obtidas com o processo de implantação na CDE7. Observou-se também que a Coordenadoria estudada continua buscando superar o desafio de concluir seu processo de implantação por meio da implementação dos processos definidos em seu manual da qualidade para submeter-se à auditoria externa e, conseqüentemente, obter o selo de certificação. Com base nesses resultados, conclui-se que, a ampliação dessa política de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em outras Coordenadorias, pode contribuir como uma das ferramentas para a melhoria dos processos desenvolvidos e a qualidade na gestão.

**Palavras-chave:** Coordenadoria distrital; Gestão da qualidade; ISO em instituições públicas.

## ABSTRACT

This work aims to analyze the certification implementation process in ABNT NBR ISO 9001: 2008 Standard and its consequences for the Education District Coordination 07 - CDE7, belonging to the city of Manaus, state of Amazon. For this, it was necessary to carry out a description of the standard deployment process through documents such as laws, resolutions and the CDE7's quality manual. Concerning the theoretical framework, works of Carpinetti (2012) and Porto (2014) were used, which brought contributions to the understanding of the concepts of quality management and its relationship with this research. For data collection it was used questionnaire and semi-structured interview, doing a qualitative analysis. From the analysis of the survey results, it was built an action plan to as improvements suggestion, for the implementation of rules studied in other Coordination of the Department of Education and Quality of Teaching in Amazon- SEDUC / AM. Such Research has shown that improving the internal organization in service to the community in the direction of the actions and the use of standardized instruments, are some of the first positive effects obtained with the implementation process in CDE7. It was also noted that the Coordination which was studied keeps on trying to overcome the challenge of completing its implementation process through the implementation of the procedures defined in its quality manual to submit to external auditing and, consequently, to obtain the certification seal. Based on these results, it is concluded that, the expansion of this certification policy in ISO 9001: 2008 Standard in other Coordination, can contribute as a tool to improve processes developed and the management quality.

**Keywords:** District Coordination; Quality management; ISO in public institutions.



## LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APMC	Associação de Pais, Mestre e Comunitários.
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CDEs	Coordenadorias Distritais de Educação da Capital
CREs	Coordenadorias Regionais de Educação do interior
CDE7	Coordenadoria Distrital de Educação Sete
CEPAN	Centro de Formação Profissional “Padre José Anchieta”
CETI	Centro de Educação de Tempo Integral
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONSED	Conselho Nacional dos Secretários de Educação
DEGESC	Departamento de Gestão Escolar
DEINFRA	Departamento de Administração e Infraestrutura
DELOG	Departamento de Logística
DEPPE	Departamento de Políticas e Programas Educacionais
DGP	Departamento de Gestão de Pessoas
DPGF	Departamento de Planejamento e Gestão Financeira
EE	Escola Estadual
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ETI	Escola de Tempo Integral
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
GELOT	Gerência de Lotação
GEPE	Gerência de Pessoal
GERVS	Gerência de Valorização e Promoção do Servidor

IDEAM	Índice de Desenvolvimento Educacional do Amazonas
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISO	International Organization for Standardization
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NBR ISO 9001	Norma que especifica os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PEE	Plano Estadual de Educação do Amazonas
PCCR/SEDUC	Plano de Cargos e Carreiras e Remuneração dos Servidores da Secretaria de Educação e Qualidade de Ensino
PDCA	Plan (planejar), Do (fazer), Check (checar) e Act (agir)
PPP	Projeto Político Pedagógico
SADEAM	Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas
SEDUC/AM	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade de Ensino do Amazonas
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
RD	Representante da Direção
5S	Programa composto por cinco sentidos: Seiri (utilização), Seiton (arrumação), Seiso (limpeza), Seiketsu (normalizar) e Shitsuke (disciplina)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Pilares do Plano de Ação 2012 .....	24
Figura 2	Organograma da SEDUC/AM .....	28
Figura 3	Mapa da cidade de Manaus com a divisão geográfica das Coordenadorias Distritais .....	32
Figura 4	Organograma das Coordenadorias Distritais de Educação .....	34
Figura 5	Etapas da certificação utilizada nas escolas Roxana Bonessi e Solon de Lucena .....	42
Figura 6	Posição hierárquica e escopo da CDE7 .....	50
Figura 7	Sistema de Gestão da Qualidade .....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Análise crítica da Direção da CDE7 .....	53
Quadro 2	Evolução do Conceito de Gestão da Qualidade .....	63
Quadro 3	Principais documentos utilizados na análise .....	78
Quadro 4	Distribuição dos servidores que responderam o questionário na CDE7 .....	79
Quadro 5	Compatibilização entre o segundo objetivo específico e os itens associados do questionário .....	81
Quadro 6	Tabulação das respostas obtidas com as questões do questionário relacionadas com o segundo objetivo .....	82
Quadro 7	Aspectos positivos e negativos do processo de implantação da Norma encontrados nas respostas da equipe da CDE7 .....	84
Quadro 8	Compatibilização entre o terceiro objetivo específico e os itens associados do questionário .....	86
Quadro 9	Respostas obtidas com as questões de número 8 e 9 do questionário .....	86
Quadro 10	Respostas obtidas com questões de número 13 e 14 do questionário .....	88
Quadro 11	Compatibilização entre o quarto objetivo específico e o item associado do questionário .....	89
Quadro 12	Contribuições obtidas com a questão 16 do questionário .....	90
Quadro 13	Relação entre o segundo, terceiro e quarto objetivo específico e os itens elaborados no roteiro de entrevista .....	92
Quadro 14	Aspectos positivos e dificuldades encontradas no processo de implantação da Norma relatados nas respostas da entrevista .....	93
Quadro 15	Melhoria nos serviços prestados à comunidade externa e na organização interna da CDE7 .....	95

Quadro 16	Aspectos que ainda precisam ser melhorados no processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 .....	96
Quadro 17	Relação dos aspectos para melhoria e das contribuições obtidas como sugestões de melhorias através da entrevista .....	97
Quadro 18	Ações para o ciclo 1 de formação do processo de implantação da Norma em outra CDE .....	102
Quadro 19	Sugestão de questões para o questionário de avaliação do primeiro ciclo de formação do processo de implantação da Norma em outra CDE .....	105
Quadro 20	Ações para o ciclo 2 de formação do processo de implantação da Norma em outra CDE .....	106
Quadro 21	Sugestão de questões para o questionário de avaliação do segundo ciclo de formação do processo de implantação da Norma em outra CDE .....	110

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Taxa de rendimento final da CDE7 de 2011 a 2013 .....	36
Tabela 2	Resultados do IDEB e IDEAM da CDE7, Fundamental I .....	37
Tabela 3	Resultados do IDEB e IDEAM da CDE7, Fundamental II .....	38

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
<b>I. A SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO E QUALIDADE DE ENSINO DO AMAZONAS E SEU PLANO DE AÇÃO 2012</b> .....	22
1.1 Competências das Coordenadorias Distritais e Regionais e suas participações na implementação do Plano de Ação 2012 .....	27
1.2 Apresentação da Coordenadoria Distrital de Educação 07 .....	31
1.3 Política de Certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na SEDUC/AM .....	39
1.4 Contextualizando a Política de Certificação na CDE7 .....	44
1.5 O Manual da Qualidade como fonte de pesquisa e sua relação com a política investigada .....	47
1.6 Algumas considerações sobre o processo de implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 NA CDE7 .....	55
<b>II. ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO NA CDE7</b> .....	59
2.1 A evolução conceitual da gestão da qualidade .....	60
2.2 Contribuições dos gurus da qualidade .....	64
2.3 A Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 como ferramenta da gestão da qualidade .....	71
2.3.1 Documentação do Sistema da Qualidade .....	73
2.3.2 Responsabilidade da Direção .....	73
2.3.3 Gestão de Recursos .....	74
2.3.4 Realização do produto .....	75
2.3.5 Medição, Análise e Melhoria .....	75
2.4 Procedimentos metodológicos .....	76

2.4.1	Delimitação da Pesquisa e a seleção dos sujeitos .....	79
2.4.2	Instrumentos de coleta dos dados .....	79
2.5	Análise dos dados coletados .....	82
2.5.1	Análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário .....	82
2.5.2	Análise dos dados obtidos com a entrevista .....	94
<b>III.</b>	<b>PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DA NORMA EM OUTRAS COORDENADORIAS A PARTIR DO CASO ANALISADO .....</b>	<b>100</b>
<b>3.1</b>	Formulação de uma proposta de intervenção para o enfrentamento dos desafios encontrados no primeiro ciclo de formação .....	<b>101</b>
<b>3.2</b>	Formulação de uma proposta de intervenção para o enfrentamento dos desafios encontrados no segundo ciclo de formação .....	<b>106</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>111</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>117</b>



## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa analisou o processo de implantação da certificação na Norma NBR ISO 9001:2008 da Associação Brasileira de Norma Técnica (ABNT), que especifica os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, pelo qual está passando a Coordenadoria Distrital de Educação 07 (CDE7), pertencente à estrutura organizacional da Secretaria Estadual de Educação e Qualidade de Ensino do Estado do Amazonas (SEDUC/AM).

A implantação da Norma amplia o processo de certificação em instituições educacionais e está inserida no Plano de Ação, iniciado em 2012, da SEDUC/AM, cujo propósito é o de manter o foco no aluno através de uma gestão eficiente na utilização dos recursos, na visão estratégica de suas ações e na transparência dessas ações, através dos pilares: Política Pedagógica, Valorização do Servidor e Rede Escolar.

De acordo com o Plano de Ação 2012 da SEDUC/AM, essa política é voltada para o fortalecimento da gestão da Secretaria e se encontra dentro do pilar da Rede Escolar, ampliando a implantação do processo de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em 27 (vinte e sete) instituições educacionais, sendo 25 (vinte e cinco) escolas estaduais, além do Centro de Mídias da Secretaria de Educação e da Coordenadoria Distrital de Educação 07 da capital.

As ações emanadas pela SEDUC/AM têm, dentro do seu organograma, as Coordenadorias Distritais e Regionais como um dos principais setores implementadores das políticas de gestão pública estadual, e a CDE7 está inserida nesse contexto, implementando as diretrizes da Secretaria de Educação. A implementação pela CDE7 dessas ações da SEDUC/AM diferencia-se da forma utilizada pelas demais coordenadorias por utilizar, na execução, processos que estão sendo construídos com base na implantação da gestão da qualidade, que a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 requer e sobre a qual será detalhado neste trabalho.

Dito isso, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar o processo de implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 e suas consequências para a Coordenadoria Distrital de Educação 07.

Nesse contexto, foram propostos também os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o processo de implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7;
- b) identificar os aspectos positivos e as dificuldades do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7;
- c) analisar as consequências dos primeiros resultados alcançados com o processo de implantação para recomendar, ou não, a implantação do mesmo processo para as demais Coordenadorias;
- d) propor ações que venham a colaborar com a melhoria do processo de implantação em outras Coordenadorias da SEDUC/AM.

Para melhor compreensão do caso pesquisado, esta dissertação foi dividida em três capítulos, que descrevem desde a estruturação da SEDUC/AM, onde a CDE7 está inserida, passando a análise da implantação até a elaboração de plano de ação como contribuição para a melhoria do processo de implantação da certificação na Norma em outras Coordenadorias.

O primeiro capítulo foi dividido em seis seções. Inicialmente, apresenta o histórico da SEDUC/AM, que vai desde o surgimento da SEDUC/AM até seu atual organograma, demonstrando como, atualmente, a secretaria está estruturada, e o surgimento do Plano de Ação 2012.

A primeira seção do capítulo 1 traz as competências atribuídas às Coordenadorias e suas execuções, sejam elas de execução em parceria com outros órgãos da secretaria que desempenham atividades afins, sejam de forma autônoma com seus atores, exclusivamente.

Outro aspecto apresentado nessa seção são as relações que as Coordenadorias da capital e do interior do Estado, instituições integrantes do organograma da SEDUC/AM, estabelecem com o Plano de Ação 2012, bem como a demonstração da importância do papel delas na implementação do plano.

Na seção seguinte, tem-se a apresentação da CDE7 como uma das Coordenadorias pertencentes à capital do estado do Amazonas. Inicialmente, apresentam-se os possíveis motivos que levaram à constituição de uma nova Coordenadoria, destacando-se o crescimento da área de expansão da Zona Norte do Município de Manaus, resultante de migração de famílias que foram assistidas pelos programas sociais de habitação.

Encerra-se essa segunda seção com a apresentação do perfil das escolas que a compõem e também de alguns indicadores de desempenho da CDE7. Nesta pesquisa, são apresentados os indicadores relacionados às taxas de rendimento e de desempenho nas avaliações em larga escala de que a Coordenadoria participa.

A terceira seção do primeiro capítulo mostra a política de certificação das instituições públicas educacionais no estado do Amazonas. Destaca, ainda, o pioneirismo da implantação dessa política de certificação em escola pública do estado. Na composição dessa seção, destacam-se também fundamentos relacionados à legislação educacional vigente e a gestão escolar com qualidade. Por fim, fala-se da ampliação dessa política de certificação para mais 25 (vinte e cinco) escolas e duas instituições educacionais, dentre elas a CDE7.

O contexto de como vem ocorrendo a política de certificação na CDE7 é assunto da quarta seção do capítulo 1. Inicialmente, são apresentados os critérios técnicos que fizeram da CDE7, dentre as demais Coordenadorias, ser a escolhida para o processo de certificação, com destaque para os manuais de procedimentos administrativos e pedagógicos que já possuía, estrutura física adequada e interesse da sua equipe gestora em obter a certificação.

Em seguida, são apresentadas as etapas de preparação que foram vivenciadas pela CDE7. Os ciclos 1 e 2 de formação para os servidores da Coordenadoria, realizados por uma consultoria especializada, estão também descritos na composição dessa seção.

Na quinta seção, é apresentado o manual da qualidade da CDE7, que foi elaborado em 2013 e revisado em 2014. Nele, encontra-se a política da qualidade da Coordenadoria, relacionada com os requisitos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.

A parte final do capítulo 1 traz algumas considerações sobre o caso de gestão propriamente dito, objeto de investigação desta pesquisa, que trata do Processo de Implantação da Certificação ISO 9001: o caso de uma Coordenadoria Distrital de Educação do Amazonas.

São apresentados nesta seção os objetivos, a justificativa da pesquisa e a importância deste estudo para a melhoria da gestão na CDE7. É destacada também a relevância da pesquisa conjuntamente com um detalhamento dos quatro objetivos específicos até chegar ao fechamento do capítulo 1 e a preparação para o início do capítulo seguinte.

No capítulo 2, destaca-se a análise da política de certificação da CDE7. No primeiro momento, a análise se sustenta em Carpinetti (2012), com a obra “Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas”, e em Porto (2014), com a obra “Gestão da Qualidade”.

O capítulo está dividido em cinco seções. Na primeira seção, apresenta a evolução conceitual de qualidade, trazendo uma oportunidade de se conhecer como, ao longo do tempo, o conceito de qualidade foi sendo tratado até chegar à concepção atual. Como síntese dessa discussão, apresenta-se um quadro com as principais ideias das últimas décadas sobre a temática envolvendo evolução da qualidade da gestão.

Considerando ainda as obras de Carpinetti (2012) e Porto (2014), são apresentadas, na seção seguinte, as contribuições de alguns teóricos denominados por eles de “gurus da qualidade”. Nesta parte do capítulo, são apresentadas as contribuições de Deming, Feigenbaum, Juran, Crosby, Ishikawa e Taguchi.

Esses atores são importantes no contexto desta pesquisa pelo fato de, além de contribuírem para o processo histórico da qualidade, suas ideias e técnicas serem ainda relevantes para as organizações atuais, bem como, por terem reflexo no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da Norma ABNT NBR ISO 9001.

Ao mesmo tempo em que se faz uma relação entre esses autores e o caso de gestão em estudo, busca-se também mostrar como cada um deles pode ser percebido no processo de certificação pelo qual vem passando a CDE7, trazendo suas ideias e interação com a própria Norma.

Dentro dessa compreensão da gestão da qualidade e considerando, ainda, a relevância da temática para a pesquisa em curso, o capítulo 2 destaca, na seção 3, a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 como ferramenta a serviço da gestão da qualidade. Nesse espaço, Carpinetti (2012) e Porto (2014) fazem uma apresentação do modelo do SGQ estabelecido a partir da Norma.

Foram abordados, juntamente, os desdobramentos dos cinco principais requisitos da Norma ABNT ISO 9001:2008, que são: Documentação do Sistema da Qualidade; Responsabilidade da Direção; Gestão de Recursos; Realização do produto e, por fim, a Medição, Análise e Melhoria.

A metodologia da pesquisa é enfatizada na seção 4 do capítulo 2. Nela, detalham-se a natureza qualitativa da pesquisa, sua delimitação, os instrumentos metodológicos utilizados para a obtenção dos dados coletados com a aplicação

censitária de questionário e de entrevista por amostragem, aplicados aos servidores que trabalham na CDE7.

O Questionário foi aplicado e respondido por 29 (vinte e nove) servidores que atuam na CDE7, enquanto a entrevista teve a participação de 06 (seis) servidores que atuaram diretamente no processo de implantação da Norma na Coordenadoria.

Na última seção, apresenta-se a análise dos dados coletados com os instrumentos metodológicos utilizados. Em um primeiro momento, são analisados os dados obtidos com a aplicação do questionário e, em seguida, são trabalhados os dados obtidos a partir da entrevista.

No capítulo 3, é apresentada uma proposta de plano de ação para a melhoria do processo de implantação em outras Coordenadorias da SEDUC/AM. O capítulo está dividido em duas seções. A primeira seção sugere propostas para o primeiro ciclo de formação do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7, dando um direcionamento para as ações a serem desenvolvidas.

Na última seção do capítulo 3, são apresentadas propostas de intervenção para o segundo ciclo do processo de implantação da Norma. Destacam-se as principais ações que podem colaborar para a melhoria desse processo em outra Coordenadoria Distrital ou Regional da SEDUC/AM.

Por fim, fazem-se as considerações finais desta pesquisa, em que são colocados os processos que foram desenvolvidos para sua realização, bem como as contribuições destacadas pelo autor referentes às conclusões obtidas.

## **I. A SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO E QUALIDADE DE ENSINO DO AMAZONAS E SEU PLANO DE AÇÃO 2012**

Para uma melhor compreensão do caso de gestão pesquisado, que trata do processo de implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na Coordenadoria Distrital de Educação 07, este capítulo apresenta uma descrição relacionada ao contexto geral da pesquisa, que vai desde o panorama da rede em que a CDE7 está inserida até o caso de gestão propriamente dito.

A SEDUC/AM, responsável pela gestão educacional do estado do Amazonas, iniciou sua atuação no ano de 1946, respaldada pela Lei nº 1.596/1946, com a denominação de Diretoria Geral do Departamento de Educação e Cultura. Desde essa época, possuiu várias nomenclaturas, sendo que a atual veio com a Lei nº 2.600 de 04 de fevereiro de 2000.

De acordo com o que dispõe a Lei Delegada nº 78 de 18 de maio de 2007, dentre as principais finalidades da SEDUC/AM, encontram-se a formulação, a supervisão, a coordenação, a execução e a avaliação da Política Estadual de Educação, bem como a execução da educação básica e a assistência, orientação e acompanhamento das atividades dos estabelecimentos de ensino.

Para o cumprimento das diversas competências voltadas para as ações que estejam em consonância com essas finalidades, a SEDUC/AM, além do Secretário de Estado da Educação do Amazonas, conta com uma estrutura organizacional que, em linhas gerais, é composta por: uma Ouvidoria; pelos Órgãos Colegiados; pelos Órgãos de Assistência e Assessoramento; pelos Órgãos de Atividades-Meio e pelos Órgãos de Atividades-Fim.

Cada órgão dessa estrutura apresenta subdivisões que compreendem as especificidades das áreas de atuação relacionadas à capital, ao interior do estado e, em outros casos, relacionadas a ambas as áreas. Como exemplo, os Órgãos de Atividades-Meio, que, com seus Departamentos de Logística, Infraestrutura, Planejamento, Gestão Financeira, Gestão Escolar e Gestão de pessoas, atendem tanto a capital como o interior do estado.

De acordo com os dados oficiais do Censo Escolar 2013, a rede estadual do Amazonas possui 18.214 professores, que atuam em 585 escolas distribuídas nas zonas urbanas e rurais dos 61 municípios que compõem o estado, assistindo

457.313 alunos desde o Ensino Fundamental I até o Ensino Médio (AMAZONAS, 2014).

Desde seu surgimento, a sede principal da secretaria está localizada no município de Manaus. Possui também outras estruturas organizacionais de menor porte, distribuídas tanto na capital como pelos municípios do interior do estado, que são resultantes da implementação da Lei Delegada nº 8 de 05 de julho de 2005, através da qual se instituíram as Coordenadorias Distritais de Educação para a capital e as Regionais para o interior do estado.

Essa nova estrutura organizacional de suporte – a SEDUC sede – representa um investimento relacionado às áreas de logística, estrutura física, pessoal, pedagógica, entre outras, e apresenta-se como enfrentamento aos desafios propostos pela significativa dimensão geográfica do estado do Amazonas.

Desse modo, essa estrutura traduz o propósito de melhor assistir as escolas da capital e do interior do estado do Amazonas, aproximando-se delas e tentando imprimir velocidade à solução dos desafios pertinentes à realidade escolar de cada área geográfica.

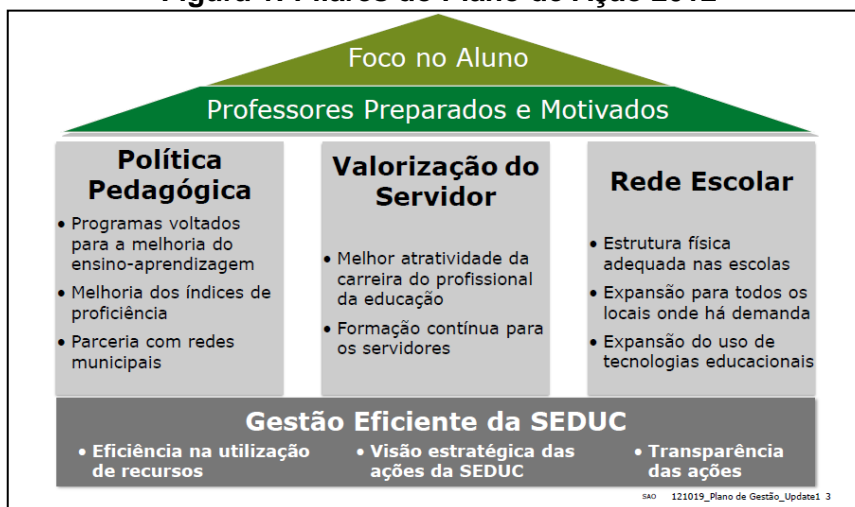
Com o foco em superar os desafios enfrentados pela rede estadual educacional do Amazonas, além da implantação dessa reestruturação em outubro de 2012, por ocasião das mudanças ocorridas na gestão da Secretaria de Educação, estabeleceu-se um conjunto de políticas educacionais com o propósito de focar no aluno através de uma gestão mais transparente. Assim, a SEDUC/AM, naquele mesmo ano, lançou seu Plano de Ação de cem dias cujo efeito desencadeou as demais ações<sup>1</sup> que, atualmente, vêm sendo realizadas na secretaria como um todo.

No Plano de Ação, observa-se, do ponto de vista da implementação, que as ações são de curto, médio e longo prazo, com iniciativas que buscam melhor atender os alunos através da eficiência na utilização dos recursos, visão estratégica e transparência das ações. O plano visa ao fortalecimento dos seus três pilares (Política Pedagógica, Valorização do Servidor e Rede Escolar), que apoiam as ações da secretaria, e de seu alicerce, conforme demonstrado na Figura 1 a seguir.

---

<sup>1</sup> Além das ações que serão descritas nesta dissertação, acrescentam-se ainda: uso do Centro de Mídias em escolas da zona urbana; oferta de vagas para professores em cursos de especialização, mestrado e doutorado; avaliação eletrônica para a Educação de Jovens e Adultos (EJA) e ampliação do número de escolas de tempo integral, entre outras.

**Figura 1: Pilares do Plano de Ação 2012**



Fonte: Amazonas, 2014.

O pilar da Política Pedagógica compreende as ações voltadas para a melhoria do ensino e da aprendizagem, dos índices de proficiência e da parceria com as redes municipais. Para a promoção dessas melhorias, um conjunto de metas pedagógicas foi estabelecido para se alcançar melhores resultados.

Destacam-se, dentre essas metas, a redução do índice de analfabetismo, a garantia de que todas as crianças sejam alfabetizadas até aos oito anos de idade, a expansão dos programas Avançar, Reforço Escolar e Redução do Abandono Escolar<sup>2</sup>, a garantia de que todos os professores da rede estadual tenham o nível adequado de proficiência no componente que ensinam e o apoio aos municípios para elevar o nível de qualidade das redes municipais de educação.

Para o desafio do cumprimento dessas metas, foram planejadas ações específicas relacionadas a cada meta, nas quais se observam distintos intervalos de tempo para implementação e conclusão. Como exemplo, a avaliação anual em larga escala – através do Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas (SADEAM) –, de caráter censitário para as escolas estaduais e por amostragem para as escolas das redes municipais de educação, apresenta-se como ação de curto, médio e longo prazo.

<sup>2</sup> O programa de correção de fluxo, denominado de Avançar, tem como objetivo reduzir a distorção idade - série e está presente nas escolas de Ensino Fundamental I e II. O Programa de Reforço Escolar assiste aqueles alunos que são diagnosticados pelas avaliações externas ou de aprendizagem, como os que necessitam de aulas de reforço, atendendo todos os níveis quando possível. Por fim, ampliou-se o escopo da Gerência da SEDUC/AM, que trata do educando, para que mais formas de atendimento lhes fossem oferecidas visando à redução do abandono escolar.



O SADEAM contribui, desde 2008, para o melhor entendimento sobre o acesso, a permanência e a qualidade do ensino ofertado em todo estado. Para Gouveia et al (2012), avaliações em larga escala como o SADEAM produzem informações sobre o desempenho escolar que possibilitam aos atores educacionais, através do diagnóstico qualificado, propor ações e estratégias voltadas para a promoção da equidade e a ampliação das oportunidades educacionais.

Foi avaliado pelo SADEAM, até 2013, o desempenho das escolas estaduais, nos anos pares, no 3º, 5º, 7º e 9º anos do Ensino Fundamental regular e 1ª e 3ª série do Ensino Médio, além da Educação de Jovens e Adultos (EJA) nos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental, bem como nos anos finais do Ensino Médio. Nos anos ímpares, por ocasião da avaliação da Prova Brasil, deixam de ser avaliados o 5º e 9º ano do Ensino Fundamental.

No pilar Valorização do Servidor, observa-se que, dentre as ações previstas, destacam-se aquelas relacionadas à melhor atratividade da carreira do profissional da educação e a formação contínua para os servidores. As principais metas desse pilar são: realizar a progressão horizontal e vertical dos servidores que estão com promoções atrasadas; tornar a carreira do magistério mais atraente, incentivando a permanência e qualificação de professores; preencher as vagas em aberto com servidores estatutários; e avaliar e atuar sobre o clima organizacional, garantindo convivência harmoniosa entre os colegas de trabalho com vistas à melhoria contínua.

Da mesma forma que ocorre no pilar Política Pedagógica, para cada meta do pilar Valorização do Servidor, foram previstas ações preventivas, com destaque para a aprovação da Lei nº 3.951, de 04 de novembro de 2013, que instituiu o novo Plano de Cargos e Carreiras e Remuneração dos Servidores (PCCR/SEDUC).

Muito embora o novo PCCR/SEDUC não contemple algumas reivindicações dos servidores, como plano de saúde, por exemplo, ele traz conquistas que perpassam inclusive a retirada da avaliação formal da progressão horizontal<sup>3</sup> dos professores, tornando-a automática e com intervalos temporais menores.

---

<sup>3</sup> O novo PCCR/SEDUC tem três tipos de progressão: a vertical, que se relaciona com a titulação dos professores efetivos; a horizontal, relacionada ao tempo de serviço; e a diagonal, com a obtenção de resultados satisfatórios em avaliações aplicadas pela SEDUC/AM.

Outras conquistas do novo PCCR/SEDUC se referem ao vale-transporte, agora destinado a todos os servidores independentemente do valor de remuneração, *ticket* alimentação (já implementado em janeiro de 2015), criação da progressão diagonal, melhoria nos percentuais de reajuste para a progressão vertical e reajuste real superior a 40% para os servidores administrativos.

O terceiro e último pilar do Plano de Ação denomina-se Rede Escolar, e suas principais ações estão ligadas à estrutura física adequada das escolas, expansão para todos os locais onde há demanda e expansão do uso de tecnologias educacionais. Suas principais metas são: restaurar as condições de uso adequado nas escolas com maior necessidade; expandir o atendimento escolar em tempo integral e a rede de escolas convencionais; fornecer plataforma tecnológica para a comunidade escolar, garantindo o acesso a conteúdos digitais relacionados aos componentes curriculares; e perenizar a qualidade de gestão das escolas, promovendo a busca pela melhoria contínua.

Com relação a essa última meta voltada para perenizar a qualidade da gestão das escolas, destacam-se duas ações. A primeira está relacionada à ampliação do número de escolas para adesão a um programa, composto por cinco sensores – Seiri (utilização), Seiton (arrumação), Seiso (limpeza), Seiketsu (normalizar) e Shitsuke (disciplina), denominado de Programa 5S.

A outra ação prevê a contratação de “[...] empresa especialista para apoiar na certificação ISO 9001 de mais vinte e cinco escolas” (AMAZONAS, 2014, p. 13). Posteriormente, foram inseridas mais duas instituições para certificação, sendo uma Coordenadoria Distrital da capital e o Centro de Mídias da SEDUC/AM.

Esses três pilares se relacionam com outras ações e estratégias que procuram, através das metas estabelecidas, melhorar a gestão da Secretaria de Educação como um todo, desde o âmbito da escola, passando pelas instituições intermediárias, como as Coordenadorias Distritais (capital) e Regionais (interior), até a SEDUC/sede.

A forma como estão estruturadas essas ações faz da Coordenadoria um setor integrante desse processo, com participação ativa na implementação dessas políticas educacionais, que podem interferir nos novos resultados a serem alcançados.

## 1.1 Competências das Coordenadorias Distritais e Regionais e suas participações na implementação do Plano de Ação 2012

As Coordenadorias Distritais de Educação aparecem pela primeira vez na Estrutura Organizacional da SEDUC/AM com a Lei Delegada nº 8 de 05 de julho de 2005. Nesse momento do surgimento, as Coordenadorias tinham como competência:

Art. 3º Às unidades integrantes da estrutura orgânica da SEDUC, sem prejuízo de outras atividades que por ventura lhe venham a ser atribuídas, competem:

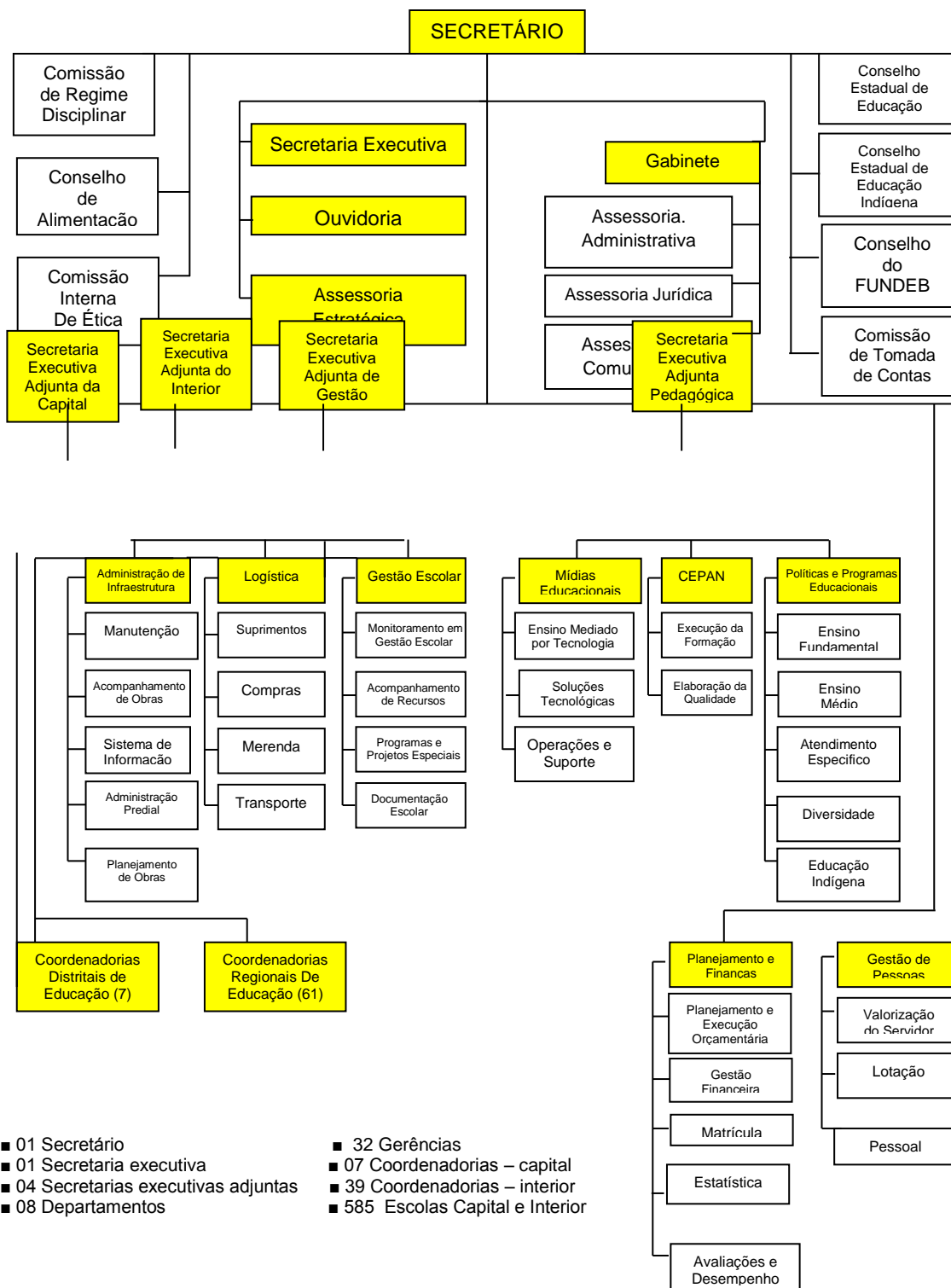
[...]

**X. COORDENADORIAS DISTRITAIS E REGIONAIS DE EDUCAÇÃO:** coordenar, monitorar e avaliar os indicadores de desempenho pedagógico das Escolas, com o estabelecimento de metas de elevação da aprovação e redução do abandono e repetência escolar; oferecer apoio aos gestores, docentes e técnicos na construção do Painel Escolar como instrumento de gestão à vista e na implantação de programas e ações de aprovação dos Sistemas Gestão Escolar, Gestão de Pessoal e Gestão Ambiental. (AMAZONAS, 2005, p. 1)

Surgiram, primeiramente, seis coordenadorias para atender à capital, sendo suas respectivas áreas de atuação assim distribuídas geograficamente: zonas norte, leste, sul, oeste, centro-sul e centro-oeste. Em 2011, com a Lei Delegada nº 3.642, de 26 de julho de 2011, ocorreram algumas alterações que envolveram mudanças, como a ampliação do papel das Coordenadorias, a reestruturação interna e a ampliação do seu quadro de servidores, bem como uma nova divisão do quantitativo de escolas por CDE, que resultou na criação da sétima Coordenadoria Distrital de Educação.

Atualmente, conforme a Lei nº 3.642, em seu artigo 3º, que trata da atual Estrutura Organizacional da SEDUC/AM, encontra-se, dentro dos Órgãos de Assistência e Assessoramento, a localização e as secretarias adjuntas as quais estão subordinadas as Coordenadorias Distritais de Educação da capital (CDEs), e as Coordenadorias Regionais de Educação do interior (CREs). A Figura 2 ilustra melhor o organograma da SEDUC/AM.

Figura 2: Organograma da SEDUC/AM



Fonte: elaborado pelo autor a partir da Lei nº 3.642/2011.

Ao se constatar que as Coordenadorias Distritais e Regionais de Educação da SEDUC/AM estão subordinadas, respectivamente, às Secretarias Executivas Adjuntas da Capital e do interior, percebe-se também que, desde 2005, quando surgiram as primeiras Coordenadorias, elas vêm ganhando uma ampliação de sua autonomia, bem como uma consolidação da estruturação de seu quadro de servidores efetivos e a ampliação deste.

De acordo com a Lei Delegada nº 78, de 18 de maio de 2007, e sua alteração específica, resultante na Lei Delegada nº 3.642, de 26 de julho de 2011, no que se refere à Estrutura Organizacional e, conseqüentemente, às competências das Coordenadorias Distritais e Regionais, suas atribuições se mantêm inalteradas com a seguinte redação:

Art. 4º. As unidades integrantes da estrutura organizacional da Secretaria de Estado e Qualidade de Ensino – SEDUC têm as seguintes competências, sem prejuízo de outras ações e atividades previstas no seu Regimento Interno:

[...]

XIII – COORDENADORIAS DISTRITAIS E REGIONAIS DE EDUCAÇÃO – 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; co-responsabilização no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Plano de Ação das Escolas e Implementação de Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, participação ativa nas ações referente ao acesso escolar, lotação de pessoal, distribuição da carga horária, cumprimento do calendário escolar, alcance de metas referentes aos resultados educacionais, assim como no processo de avaliação da gestão escolar. (AMAZONAS, 2007, p. 2)

Como se observa em suas competências, as Coordenadorias Distritais e Regionais estão ligadas ao plano de metas da SEDUC/AM pelo fato de serem a parte da rede que implementa as ações emanadas dos órgãos que constitui a instituição. Nesse sentido, grande parte das ações que uma Coordenadoria desempenha está sempre atrelada ao planejamento do macro sistema.

Com o Plano de Ação 2012, não é diferente. Parte das ações inseridas nos pilares políticas de gestão pedagógica, de valorização dos servidores e da rede escolar, que dependem da implementação em pequena ou larga escala, perpassam a atuação das Coordenadorias.

Cada um desses pilares apresenta metas e ações que são atribuições também das Coordenadorias, que atuam em parceria com distintos setores da

secretaria para que a execução das atividades demandadas aconteça de acordo com o planejado.

Nesse sentido, no pilar voltado para as Políticas de Gestão Pedagógica, excetuando-se as ações previstas relacionadas às atribuições da própria secretaria, como lançamento de editais de licitação, expansão de ofertas de vagas em programas ou projetos e lançamento de prêmios e programas estaduais, as demais ações relacionadas à implementação de política pedagógica perpassam o operacional das CDEs em parceria com o Departamento de Políticas e Programas (Deppe) e com o Centro de Formação Profissional “Padre José Anchieta” (Cepan).

São as CDEs e CREs que atuam implementando e monitorando as políticas desenhadas pela SEDUC/AM. Elas, ao acompanharem as atividades pedagógicas desenvolvidas nas escolas, estão contribuindo para o cumprimento das Diretrizes emanadas do Órgão de Atividades-Fim e seus respectivos Departamentos.

No que tange às atividades atreladas ao pilar Valorização do Servidor, as Coordenadorias Distritais e Regionais de Educação trabalham em parceria com os Órgãos de Atividade-Meio, com destaque para as ações relacionadas ao Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) e suas Gerências, tais como de Lotação (Gelot), de Pessoal (Gepe) e de Valorização e Promoção do Servidor (Gervs), que comumente realizam ações em conjunto (AMAZONAS, 2011).

Uma das principais ações relacionadas a esse pilar está voltada para a descentralização, através das CDEs e CREs, da lotação de pessoal no início e no transcorrer de cada ano letivo, além da distribuição, conferência e monitoramento das cargas horárias dos servidores.

Sobre as ações contidas no pilar Rede Escolar, que também pertencem aos Órgãos de Atividade-Meio e nas quais se encontra a ampliação do processo de certificação em mais 27 (vinte e sete) instituições educacionais, uma das ações de atuação das Coordenadorias Distritais e Regionais que se destaca, em parceria com o Departamento de Planejamento e Gestão Financeira (DPGF), é o planejamento do acesso escolar. Nesse caso, ocorre a participação, inclusive, na construção dos editais que norteiam a seleção do acesso às escolas de tempo integral.

Outra ação relevante desenvolvida pelas CDEs e CREs em parceria com o Departamento de Gestão Escolar (Degesc) que consta no pilar Rede Escolar é a implementação e ampliação do programa 5S como etapa inicial do processo de

gestão da Qualidade aplicado em várias escolas, dentre as quais aquelas que estão passando pelo processo de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.

Dito isso, constata-se que a participação das Coordenadorias Distritais e Regionais de Educação tem, em algumas atividades dos três pilares do Plano de Ação 2012, um papel de corresponsável na implementação e ampliação das políticas públicas desenhadas, fazendo com que cada Coordenadoria, dentro da sua área geográfica de atuação, contribua para se atingir as metas propostas no plano.

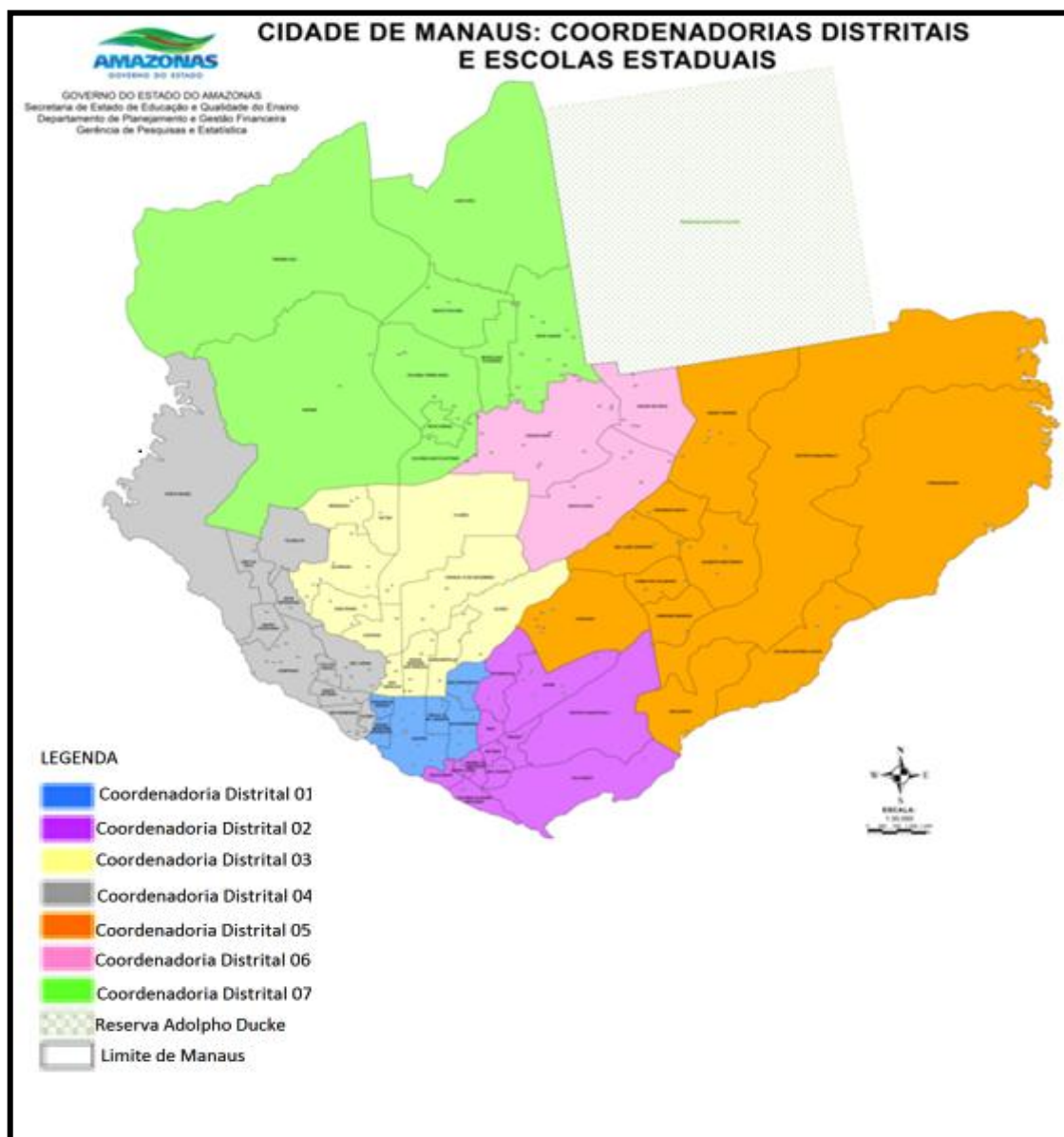
Na próxima seção, será apresentada a Coordenadoria Distrital de Educação 07 (CDE7), com uma descrição mais detalhada de sua localização, campo de atuação e das atividades que desenvolve nas escolas sob sua jurisdição.

## **1.2 Apresentação da Coordenadoria Distrital de Educação 07**

A Coordenadoria Distrital de Educação 07 (CDE7) pertence à Estrutura Organizacional da capital do estado, atuando em sua sede própria, desde 16 de março do ano de 2012, assistindo os bairros e conjuntos habitacionais da área de expansão do município de Manaus.

A Figura 3 demonstra a divisão geográfica da área de atuação de cada Coordenadoria Distrital do município de Manaus.

Figura 3: Mapa da cidade de Manaus com a divisão geográfica das Coordenadorias Distritais



Fonte: Amazonas, 2012.

A coordenadoria em estudo teve suas atividades iniciadas em 1º de setembro de 2011 nas mesmas instalações da Coordenadoria Distrital de Educação 06. Isso demonstra que suas atividades começaram bem recentemente se comparadas com as demais CDEs da capital, que datam do ano de 2005.

Seu surgimento se deve ao crescimento acentuado da área de expansão da zona norte de Manaus, onde diversos conjuntos habitacionais foram construídos na última década e a migração de moradores se acentuou, trazendo nova demanda e uma necessidade de construção de novas escolas.



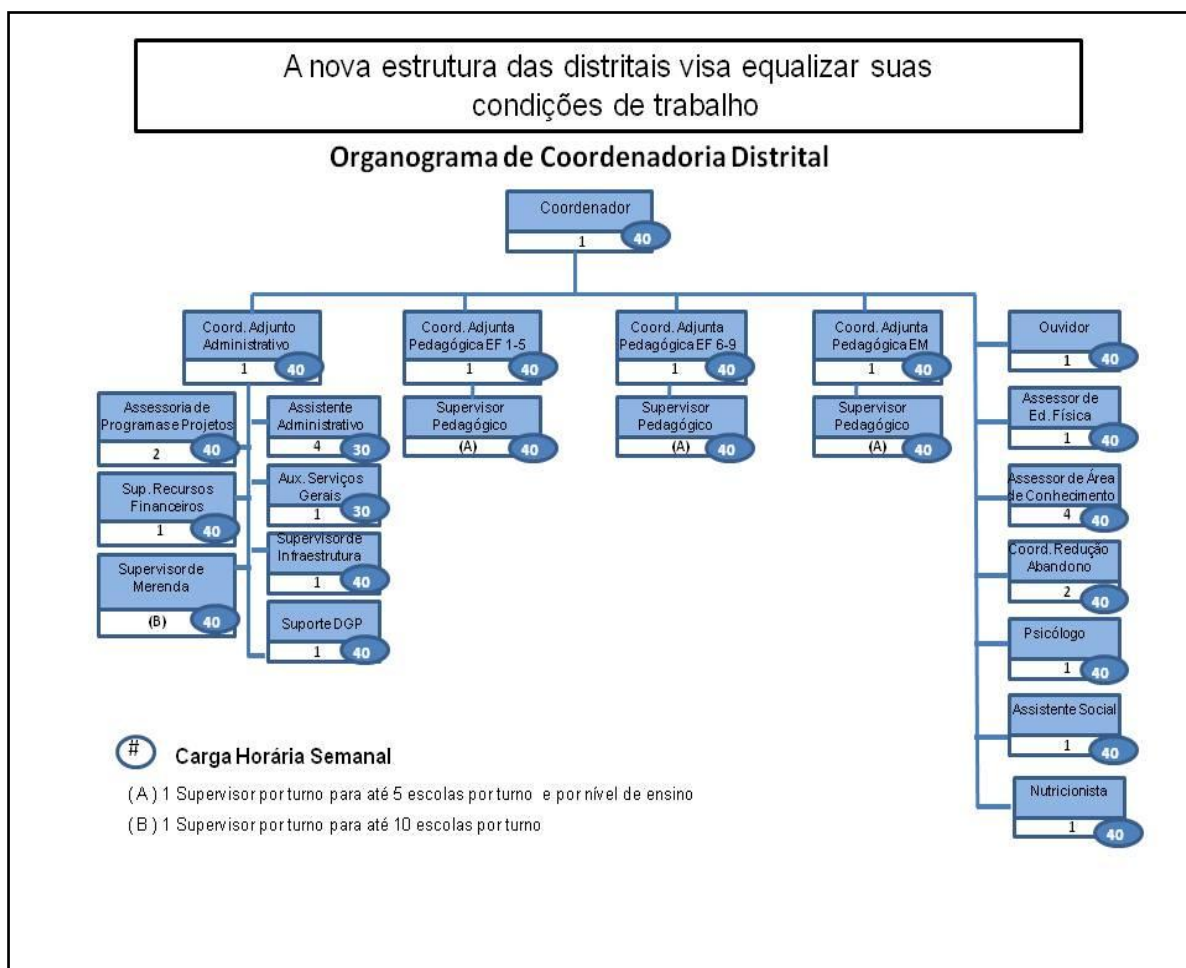
A visão adotada pela CDE7 é ser reconhecida pelas ações e resultados de excelência e comprometida com o desenvolvimento das potencialidades do educando e do educador, através do trabalho integrado e do envolvimento com a comunidade (AMAZONAS, 2013).

Já a sua missão é coordenar, assessorar e acompanhar as ações desenvolvidas nas escolas sob sua jurisdição, construindo uma educação de excelência que permita o pleno desenvolvimento de competências e habilidades em todos os envolvidos no processo educativo (AMAZONAS, 2013).

A equipe gestora da CDE7 é composta por um coordenador distrital, um coordenador adjunto administrativo, um coordenador adjunto para o Ensino Fundamental I, um coordenador adjunto do Ensino Fundamental II e um coordenador adjunto para o Ensino Médio, além dos coordenadores de suporte dos recursos financeiros, de educação física e de projetos e programas.

O coordenador distrital é o líder maior da coordenadoria e é assessorado pelos coordenadores adjuntos e pelos demais assessores. Cada adjunto possui sua equipe de trabalho para a promoção do atendimento do que está previsto nas competências das Coordenadorias (AMAZONAS, 2012). Essa distribuição de servidores e assessores acontece de acordo com a Figura 4, que apresenta o organograma das CDEs.

**Figura 4: Organograma das Coordenadorias Distritais de Educação**



Fonte: Amazonas, 2012.

No organograma expresso na Figura 4, visualiza-se que a coordenadoria adjunta administrativa tem como competência as atividades relacionadas na ilustração. Dentre outras ações, o suporte ao DGP, a merenda escolar, a infraestrutura e os recursos financeiros.

Sobre o suporte ao DGP, as principais ações que são desenvolvidas em parceria com esse departamento perpassam a lotação de servidores, conferência e monitoramento das cargas horárias das escolas sob sua jurisdição, bem como o acompanhamento dos servidores. Referente à merenda escolar, a CDE7 faz o acompanhamento junto às escolas, dando suporte aos manipuladores de alimento na confecção dos cardápios, per capita dos alunos e formação continuada (AMAZONAS, 2012).

O suporte à infraestrutura, que atua em parceria com o Departamento de Logística (Delog) e com o Departamento de Administração e Infraestrutura (Deinfra),

engloba ações de reposição de material permanente, manutenção e conservação do espaço físico das escolas, inventário de bens materiais, logística e monitoramento dos serviços terceirizados, como limpeza do patrimônio, segurança e agente de portaria.

Quanto ao suporte de recursos financeiros, destaca-se como atribuição o acompanhamento dos recursos federais, estaduais e próprios de cada escola. Esse acompanhamento se dá desde o planejamento, passando pela execução do plano de ação, até a primeira análise da prestação de contas antes de ser protocolada na SEDUC/AM para análise e parecer final.

Por outro lado, os coordenadores adjuntos pedagógicos possuem, para cada grupo de cinco escolas e por turno, um assessor pedagógico responsável pelo acompanhamento das atividades pedagógicas, que são desenvolvidas em cada uma de suas cinco escolas assessoradas.

Conforme as competências das Coordenadorias, a equipe pedagógica tem como atribuições o acompanhamento e implementação de ações relacionadas ao desempenho acadêmico dos educandos, a construção dos instrumentos de gestão das escolas, a formação continuada de professores, entre outras.

As coordenadorias adjuntas pedagógicas das CDEs implementam ações em parceria com Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica, sobretudo com o Departamento de Políticas e Programas da SEDUC/AM, englobando, assim, os Órgãos de Atividades-Fim.

Ainda de acordo com o organograma das Distritais, somam-se outros servidores que, dadas as atividades que desenvolvem, não estão subordinados a um único coordenador adjunto específico por atenderem a Coordenadoria como um todo. São servidores que ocupam a função de ouvidor, assessor de educação física, assessores de área de conhecimento<sup>4</sup>, coordenador do programa de redução do abandono escolar, psicólogo, assistente social e nutricionista (AMAZONAS, 2012).

A Coordenadoria conta com um total de 32 servidores efetivos e com 40 professores, com contrato temporário de 40 horas semanais, sendo vinte de língua portuguesa e vinte de matemática, para atuarem com reforço escolar e/ou sanar eventuais cargas vagas temporárias. Isso fez com que, ao todo, a equipe da CDE7, do exercício 2014, fosse de 72 (setenta e dois) profissionais da educação.

---

<sup>4</sup> A função de assessor de área de conhecimento, apesar de constar no organograma da nova estrutura das CDEs, ainda não foi implementada.

A coordenadoria tem, ainda, 2.105 servidores, distribuídos nas 24 Escolas e em 01 (um) anexo<sup>5</sup>. Essas escolas são 3 (três) Centros de Educação de Tempo Integral (CETI)<sup>6</sup>, 01 (uma) Escola de Tempo Integral (ETI), 01 (uma) Escola administrada pela Polícia Militar e 19 Escolas Convencionais, atendendo, na sua totalidade, 33.416 alunos matriculados. (AMAZONAS, 2013)

Sobre os indicadores de desempenho, a CDE7 apresenta um leve crescimento entre os anos de 2011 e 2013 na média da taxa de aprovação das 25 (vinte e cinco) escolas que a compõem. De acordo com o Sistema Integrado de Gestão Educacional (SIGEAM), sistema responsável pela geração das informações oficiais da SEDUC/AM, no que se refere às atividades ligadas à vida escolar dos alunos, os resultados do triênio 2011-2013 apresentam o panorama expresso na Tabela 1 a seguir.

**Tabela 1: Taxa de rendimento final da CDE7 de 2011 a 2013**

	2011		2012		2013	
	Alunos	%	Alunos	%	Alunos	%
Aprovação	28.615	82.15%	28.402	82.64%	27.646	82.96%
Reprovação	2.780	7.98%	2.176	6.33%	2.425	7.28%
Abandono	3.439	9.87%	3.792	11.03%	3.253	9.76%
Total	34.834	100.00%	34.370	100.00%	33.324	100.00%

Fonte: Amazonas, 2014.

Além da taxa de rendimento escolar, outro indicador de desempenho das escolas da CDE7, está ligado aos resultados das avaliações em larga escala nacional que apuram o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e do Sistema de Avaliação do Desempenho do Educacional do Amazonas (SADEAM), os quais compõem o Índice de Desempenho Educacional do Amazonas – IDEAM (AMAZONAS, 2013).

<sup>5</sup> Prédio Anexo: ocorre quando a escola não comporta, em sua estrutura física, toda demanda a ela destinada de matrícula, sendo necessária a locação de outro prédio para assegurar o acesso a todos.

<sup>6</sup> O CETI é uma escola projetada e construída para a educação em tempo integral. Possui, além do que comumente tem uma escola regular, piscina semiolímpica, minipista de atletismo, campo de futebol, anfiteatro, academia de musculação, quatro laboratórios, etc. Já a ETI é uma escola construída para educação regular e que foi adaptada para a educação em tempo integral.

A Tabela 2 apresenta a média da série histórica dos resultados<sup>7</sup> do Ensino Fundamental I das escolas que compõem a CDE7.

**Tabela 2: Resultados do IDEB e IDEAM da CDE7, Fundamental I**

<b>Série histórica do IDEB e IDEAM, Ensino Fundamental I, 2005-2013</b>									
<b>Nº</b>	<b>Nome da Escola</b>	<b>IDEB 2005</b>	<b>IDEB 2007</b>	<b>IDEB 2009</b>	<b>IDEB 2011</b>	<b>IDEB 2013</b>	<b>IDEAM 2008</b>	<b>IDEAM 2010</b>	<b>IDEAM 2012</b>
1	E.E. Waldock F. de Lyra	-	-	3,6	3,3	6,1	3,0	-	3,9
2	EETI Rafael H. Pinheiro	-	-	3,7	4,6	5,7	3,5	4,3	4,5
3	E.E. Ana Lúcia de Moraes	-	-	4,4	4,9	5,4	-	3,9	4,6
4	CETI Garcitylzo do L. Silva	-	-	-	4,9	5,3	-	3,9	4,5
5	E.E. Haydee Cabral Lyra	-	-	3,7	4,7	5,3	-	3,8	5
6	E.E. Ana Neyre M. da Silva	-	-	-	4,9	5,2	-	3,7	4,8
7	E.E. Ernesto P. Filho	3,3	4,1	4,8	4,9	5,1	3,5	4,4	4,2
8	E.E. Tereza S. Tupinambá	-	-	5,5	5,5	5,0	3,9	5,1	5,0
9	E.E. Jefferson Peres	-	-	4,0	5,2	5,0	-	4,4	4,7
10	E.E. Ayrton Senna	-	-	3,0	4,9	5,0	-	3,9	4,5
11	E.E. Dorval Varela Moura	3,4	3,8	4,8	4,9	4,8	3,6	4,4	3,7
12	E.E. Arlindo Vieira dos Santos	3,7	3,6	3,9	4,7	4,8	3,1	4	4,3
13	E.E. Roberto dos Santos Vieira	4,2	4,1	4,8	4,6	4,7	3,6	4,4	4,1
14	E.E. Sebastião Norões	4,3	4,5	4,4	4,4	4,6	3,9	4,5	4,1
15	E.E. Dr. Zilda Arns Neumann	-	-	-	4,2	4,3	-	3,7	4,1
16	E.E. Samuel Benchimol	3,4	3,5	3,9	4	4,2	3	4,1	3,8
17	E.E. Sebastião A. Loureiro	-	3,5	4,2	4	4	3,3	3,6	3,7
	<b>Média alcançada</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>4,2</b>	<b>4,6</b>	<b>5</b>	<b>3,4</b>	<b>4,1</b>	<b>4,3</b>

Fonte: INEP (2014) e Amazonas (2014).

<sup>7</sup> Os intervalos preenchidos com traços na tabela 2 e 3 são aqueles em que as escolas não foram avaliadas no ano correspondente. Portanto, não possuem resultados de desempenho.

De igual modo a Tabela 2, que detalha os resultados de desempenho do Ensino Fundamental I; na Tabela 3, têm-se os resultados das escolas que compõem a Coordenadoria relacionada à série histórica do Ensino Fundamental II.

**Tabela 3: Resultados do IDEB e IDEAM da CDE7, Fundamental II**

Série histórica IDEB E IDEAM – Ensino Fundamental II, 2005-2013									
Nº	Nome da Escola	IDEB 2005	IDEB 2007	IDEB 2009	IDEB 2011	IDEB 2013	IDEAM 2008	IDEAM 2010	IDEAM 2012
1	E. E. Prof. Waldock Frick de Lyra	-	-	3,4	3,1	5,8	-	3,0	3,6
2	CETI - João dos Santos Braga	-	-	-	5,3	5,7	-	4,8	5,2
3	CETI - Dra. Zilda Arns	-	-	-	4,6	4,9	-	4,7	4,4
4	CETI Garcitylzo do Lago e Silva	-	-	-	4,2	4,9	-	3,6	5,2
5	E. E. Dulcinéia Varela Moura	2,4	3,6	3,5	4,1	4,4	2,7	3,9	3,3
6	E. E. Ana Lúcia de Moraes C. Silva	-	-	3,9	4,2	4,3	-	3,7	4,2
7	E. E. Antogildo Pascoal Viana	3,3	3,8	3,6	3,6	4,3	2,9	3,5	3,5
8	E. E. Tereza Siqueira Tupinambá	-	-	3,4	4,7	4,2	1,9	4,2	4,5
9	E. E. Ernesto P. Filho	2,5	3,7	3,8	3,9	4,2	2,3	3,7	3,4
10	E. E. Ana Neyre M. da Silva	-	-	-	3,5	4,1	-	3,1	3,8
11	E. E. Arlindo Vieira dos Santos	2,8	2,3	3	3,9	4	2,3	3,2	3,8
12	E. E. Prof. Octávio Mourão	2,6	3,7	3,5	3,9	3,9	3,1	3,6	3,9
13	E. E. Dorval Varela Moura	-	3,3	3,5	3,2	3,9	2,7	3,2	3,3
14	E. E. Sebastião Norões	3,0	3,9	2,8	3,6	3,6	3,5	3,2	3,5
15	E. E. Roberto dos Santos Vieira	2,1	3,3	3,9	3,1	3,5	2,5	2,9	3,2
16	E. E. Zilda Arns	-	-	-	4,1	3,4	-	3,5	3,5
17	C. E. Arthur Virgílio Filho	-	3,3	3,1	3,6	3,4	2,5	2,8	3,1
18	E. E. Prof. Samuel Benchimol	2,3	3	3,3	3,9	2,9	2,1	3,5	3,4
19	E. E. Sebastião Augusto L. Filho	-	2,4	2,9	3,2	2,8	2,3	2,2	3,4
20	EETI Rafael Henrique dos Santos	-	-	2,4	2,2	-	-	2,5	-
<b>Média alcançada</b>		<b>2,6</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,8</b>	<b>4,1</b>	<b>2,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,8</b>

Fonte: INEP (2014) e Amazonas 2014.

Esses indicadores apresentados nas tabelas 2 e 3 se configuram como as principais fontes de informação disponíveis relacionadas aos resultados de

desempenho das escolas da CDE7. Entretanto é válido ressaltar que, de seu universo de 24 (vinte e quatro) escolas, apenas cinco ofertam, exclusivamente, somente um único nível de ensino. As demais oferecem dois ou mais níveis e modalidade ensino, e, por essa razão, os nomes das escolas aparecem de forma repetida nas tabelas trabalhadas.

### **1.3 Política de Certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na SEDUC/AM**

Antes do detalhamento da política de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na SEDUC/AM, faz-se necessária a compreensão do conceito da ISO como ferramenta de gestão da qualidade e sua aplicabilidade no campo da gestão educacional, uma vez que a compreensão da Norma está diretamente ligada ao caso de gestão que está sendo pesquisado. Dito de outra maneira, faz-se necessário conhecer a Norma para, posteriormente, conhecer o processo de implantação na CDE7.

Com o objetivo de desenvolver e promover as normas e padrões mundiais que traduzissem o consenso dos diferentes países do mundo, de forma a facilitar as relações internacionais, a *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Padronização – ISO) foi fundada em Londres no ano de 1946 com 65 delegados de 25 países. Atualmente, participam 162 países, cobrindo praticamente todos os aspectos de negócios e de tecnologia. Possui 225 Comitês Técnicos e 2 Comitês de Projetos, sendo a ABNT a representante Brasileira<sup>8</sup>.

Por se tratar de uma especificação técnica de padrão internacional, voltada para o desenvolvimento de sistemas da gestão da qualidade, com a aplicabilidade da Norma em uma determinada organização, pretende-se assegurar que os materiais, produtos, processos e serviços sejam aptos para o fim a que se destinam.

Tomando como base esse requisito para um sistema de gestão da qualidade, a ABNT, ao se referir à Norma NBR ISO 9001:2008, explica:

---

<sup>8</sup> Informações retiradas do Ciclo 1 e 2 de formação sobre a ISO 9001:2008 para a CDE7, ministrado pela consultoria Valora – soluções em gestão. Realizado em setembro de 2013.

Esta norma promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implantação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos...

Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que determinar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo. Frequentemente a saída de um processo é a entrada para o processo seguinte. (ABNT, 2008, p. vi)

Acrescenta-se, dentro dessa abordagem de processo destacado na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 e considerando também os aspectos organizacionais destacados acima, que:

A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos e sua gestão para produzir o resultado desejado, pode ser referenciada como uma “abordagem de processo”.

Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como uma combinação e interação. (ABNT, 2008, p. vi)

Assim sendo, a Norma apresenta os requisitos para um sistema de gestão da qualidade, utilizando-se dessa transformação de entradas em saídas. Esses requisitos, adicionados à aplicação da metodologia conhecida como *Plan, Do, Check e Act* (PDCA), traduzido para o português para planejar, fazer, checar e agir, favorecem a melhoria contínua da gestão da qualidade de uma organização.

Ao se destacarem os requisitos gerais da Norma, percebe-se também que tal abordagem de processos, relacionada à melhoria da gestão da qualidade, refere-se aos processos para atividades de gestão, provisão de recursos, realização do produto<sup>9</sup> e medição, análise e melhoria. Acrescenta-se, ainda, nessa busca permanente da melhoria da eficácia, a seguinte concepção:

A organização deve estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia de acordo com os requisitos desta Norma.

A organização deve:

---

<sup>9</sup> A interpretação do termo “produto” pode ser considerada, segundo a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, também para o termo “serviço”.



- a) determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização,
  - b) determinar a sequência e interação desses processos,
  - c) determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes,
  - d) assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos,
  - e) monitorar, medir onde aplicável e analisar esses processos, e
  - f) implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.
- (ABNT, 2008, p. 2)

Conforme as metas estabelecidas no Plano de Ação de 2012, foi pensando na melhoria da gestão, através de estabelecimentos procedimentais, documentais e de rotina de processos e monitoramento que a SEDUC/AM implantou, inicialmente, em duas escolas, o processo de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 e, agora, promove a ampliação para mais vinte e sete instituições educacionais. (AMAZONAS, 2012)

Essa política de certificação em escola pública teve sua primeira experiência no Amazonas, em 2010, por ocasião da certificação na Norma de 21 instituições de diversas áreas ligadas ao Governo do Estado. Dentre estas, foram certificadas as escolas estaduais Solon de Lucena, que atende, exclusivamente, o Ensino Médio; e a ETI Roxana Pereira Bonessi, cujo público atendido pertence ao Ensino Fundamental I.

A ETI Roxana Pereira Bonessi foi destaque na edição 21 da revista Nova Escola, da Editora Abril, em uma matéria publicada por Balmant (2012), sobre a qualidade da gestão, onde se destaca a extinção da evasão e reprovação escolar. Nesse sentido, o autor destaca:

[...] a escola teve de criar novas rotinas e rever algumas que não eram eficientes. Para receber o selo, foi preciso também alterar a estrutura física e estabelecer indicadores de qualidade e de satisfação da equipe, dos alunos e da comunidade. “Mudamos tudo por aqui”, afirma Francisca Lima, diretora da unidade. (BALMANT, 2012, p. 1)

É possível que os resultados de gestão conquistados por essas duas escolas já citadas – com destaque para a escola Roxana Bonessi, que eliminou a evasão e reprovação escolar e obteve o prêmio estadual de gestão escolar, ano 2012, do Conselho Nacional dos Secretários de Educação (CONSED), e também

para sua proficiência nos resultados de desempenho no IDEAM e IDEB<sup>10</sup> – tenham sido estímulos para a ampliação desse investimento que a secretaria vem realizando, utilizando a Norma como mais um instrumento para melhoria da gestão.

Sinteticamente, foram cinco as etapas do processo de certificação pelo qual passaram as escolas Solon de Lucena e Roxana Pereira Bonessi. Elas compreendem desde a inscrição para seleção, passando pela identificação de problemas e criação de procedimentos para atacá-los, pela capacitação dos servidores da escola, pela certificação propriamente dita e pela manutenção da certificação.

Na Figura 5, pode-se visualizar melhor cada uma dessas etapas.

**Figura 5: Etapas da certificação utilizada nas escolas Roxana Bonessi e Solon de Lucena**



Fonte: Revista Gestão Escolar, 2012.

Observando as mudanças de procedimentos nas escolas já certificadas, e também de acordo com uma entrevista com o atual secretário de Estado de Educação, publicada no dia 24 de julho, no Portal Em Tempo, sobre a ampliação do

<sup>10</sup> De acordo com os resultados do IDEB divulgados pelo INEP, a ETI Roxana Pereira Bonessi saiu da média de 3,3, em 2005, para 6,6 em 2013. Já no IDEAM, de acordo com os resultados divulgados pelo CAED/UFJF, a escola obteve 4,6 em 2010 e 5,8 na avaliação de 2012. Contudo não é possível afirmar que os resultados alcançados pela escola deva-se ao fato de ela possuir o selo de certificação.

número de instituições para certificação, percebe-se que um dos objetivos da certificação está ligado à prestação de serviço à comunidade com mais qualidade (PORTAL EM TEMPO, 2014).

A ampliação da política de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 encontra-se dentro de um contexto de busca contínua da melhoria da qualidade na gestão escolar, resultando no aumento do número de instituições participantes no processo de certificação da Norma.

Dito isso, constata-se que essa política, ao se referir aos processos de melhoria da educação, enfatiza a gestão da qualidade através da aposta na implementação da certificação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, em mais 25 escolas (vinte na capital e cinco no interior), no Centro de Mídias e na Coordenadoria Distrital de Educação 07.

Ainda sobre a melhoria da qualidade, encontra-se na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2008), no inciso VII do artigo 206, a “garantia de padrão de qualidade” como um dos princípios que apontam a forma de ser ministrado o ensino, e, no inciso III do artigo 214, “melhoria da qualidade do ensino”, que se refere à integração das ações do poder público.

Encontra-se, também, na Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394/1996, em seu artigo 3º, inciso IX, novamente a reafirmação dos princípios constitucionais sobre a “*garantia de padrão de qualidade*” de ensino (BRASIL, 1996).

Nessa mesma trajetória, Polon (2013) destaca que, em 2010, foi aprovada, pelo Conselho Nacional da Educação (CNE), a Resolução CNE/CEB nº 4/2010, referindo-se às Novas Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Essas novas diretrizes incorporam as atualizações aprovadas nos últimos 20 anos, apresentando uma nova perspectiva do processo de ensino e de aprendizagem e, portanto, a melhoria da qualidade, saindo das orientações mais psicopedagógicas para orientações mais sociológicas.

O Plano Estadual de Educação do Amazonas (PEE/AM), implantado em julho de 2008, através da Lei 3.268, também trata da melhoria da qualidade do ensino:

O Ministério da Educação implantou em 2007 o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE que estabelece um conjunto de 28 (vinte e oito) metas junto com estados, municípios e sociedade civil pela melhoria da qualidade do ensino. O Estado do Amazonas assinou o Compromisso Todos pela

Educação que integra o PDE, com o propósito de melhorar a qualidade da educação. (AMAZONAS, 2008, [s.p.]).

Assim, a política de certificação que será detalhada a seguir é uma das políticas educacionais implementadas pela SEDUC/AM, com o propósito de promover melhores resultados na gestão escolar, utilizando como mecanismo a certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008. A Coordenadoria Distrital de Educação 07 é parte integrante desse processo, que busca perenizar a gestão da qualidade educacional nas instituições educacionais no Amazonas através da certificação.

#### **1.4 Contextualizando a Política de Certificação na CDE7**

A escolha da CDE7 como a primeira Coordenadoria a participar do processo de certificação faz parte de uma das ações do Plano de Ação 2012, que amplia o processo de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008. Sua escolha se deu por critérios técnicos, sendo conduzido todo o processo de seleção pelo Departamento de Gestão Escolar da SEDUC/AM.

Dentre esses critérios, destacou-se o número de escolas que cada coordenadoria tinha dentro do universo de 25 (vinte e cinco) escolas em processo de certificação. No caso da CDE7, das 20 (vinte) vagas destinadas às 226 (duzentas e vinte e seis escolas da capital), nove escolas selecionadas pertencem a essa Coordenadoria.

Outro critério está relacionado aos processos inovadores da rotina da gestão administrativa e pedagógica, uma vez que a Coordenadoria já possuía seu próprio manual de procedimentos administrativos e pedagógicos, contendo o passo a passo para cada ação desenvolvida, os quais estão sendo adaptados para a linguagem da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008. Acrescenta-se, ainda, a organização interna da CDE7, com destaque para a digitalização total de seu arquivo vivo e morto, e a construção de uma rede de informação de uso interno com as informações da base de dados disponíveis para todos os usuários.

Também foi considerada, na seleção dessa Coordenadoria, a organização do espaço físico, uma vez que, para o atendimento da Norma, faz-se necessária a adequação da estrutura física da organização, preenchendo alguns

requisitos de melhor adequação da instalação das Coordenadorias adjuntas e também de depósitos, espaço para arquivo vivo e morto, auditório, entre outros.

Todos esses critérios aos quais todas as Coordenadorias da capital foram submetidas fizeram com que a CDE7 fosse aquela que, dentre as demais, apresentasse melhor resultado na média e, conseqüentemente, a escolhida para ser a primeira a passar pelo processo de implementação da certificação.

Depois de concluída a seleção, a SEDUC/AM contratou uma consultoria<sup>11</sup> especializada em capacitar instituições para a certificação na Norma. Na primeira etapa dos trabalhos, que teve início em setembro de 2013, a responsabilidade da consultoria nesse processo estava diretamente ligada à promoção de treinamentos, com o objetivo de trabalhar a interpretação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, a gestão básica de processos, a definição de processos e o uso do método PDCA.

A consultoria, antes de iniciar essa capacitação<sup>12</sup>, visitou a CDE7 para compreender sua rotina de trabalho e, sobretudo, o que cada setor, dentro do seu organograma, realizava e como realizava. Baseado nisso, foi efetuado o treinamento e a construção do manual da qualidade<sup>13</sup> da Coordenadoria.

Paralelamente a essas ações, o Departamento de Gestão Escolar da SEDUC/AM buscou atender outros requisitos para a certificação, como a emissão de Laudo do Corpo de Bombeiro e da Vigilância Sanitária e a formação dos servidores no programa 5S, assim como o acompanhamento de todas as instituições em processo de certificação.

O processo de preparação para o recebimento do selo de certificação teve sua divisão em ciclos de formação com estudos que perpassaram desde a interpretação da Norma e construção do manual da qualidade trabalhados no ciclo 1 até os procedimentos de auditoria interna, os quais foram realizados no ciclo 2 de formação.

---

<sup>11</sup> No caso da CDE7, a consultoria responsável pela preparação para a certificação foi a Consultoria Valora. Foi com o auxílio da consultoria que os servidores da CDE7 foram capacitados para implementar procedimentos em conformidade com a Norma.

<sup>12</sup> O que se observou nesse período de implantação é que a consultoria não citou, em suas formações, a Norma ABNT NBR 15419:2006, que trata da normatização das diretrizes para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2000 em instituições educacionais, muito embora os procedimentos de implantação adotados estejam diretamente ligados a tais diretrizes.

<sup>13</sup> De acordo com o item 4.2.2 da Norma, cada instituição deve estabelecer e manter um manual da qualidade que inclua: a) o escopo do sistema de gestão da qualidade, b) os procedimentos documentados estabelecidos para o sistema da gestão da qualidade e c) a descrição da interação entre os processos da gestão da qualidade.

Em setembro de 2013, quando teve início o ciclo 1 de formação pela consultoria, foram desenvolvidas atividades voltadas para a interpretação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008. Nesse ciclo, também se trabalhou o método PDCA e a compreensão de conceitos como, por exemplo, de “projeto e processo”, bem como sua respectiva adaptação enquanto requisito da Norma para a realidade educacional e a construção do manual da qualidade de cada instituição em formação.

A palavra “projeto” manteve sua empregabilidade no campo educacional somente quando utilizada no Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas envolvidas. E, para as demais atividades que eram denominadas de projeto, passaram a ser entendidas como um conjunto de ações.

Essa discussão de nomenclaturas e suas adaptações para a empregabilidade no contexto educacional se dão pelo fato de que, tanto para as escolas como para o Centro de Mídias e a CDE7, ocorreram exclusões de itens na Norma na composição dos manuais de qualidade para que eles se tornassem aplicáveis nas instituições educacionais.

Dentro do estudo dos requisitos da Norma, observa-se que, o manual da qualidade é uma das principais fontes de pesquisa deste caso de gestão, uma vez que nele estão detalhados o escopo da política de qualidade, os procedimentos documentados e a descrição dos processos da Coordenadoria em estudo.

De acordo com as diretrizes da Norma, o manual da qualidade foi validado pela alta direção – que, no caso de uma Coordenadoria Distrital, é a figura do próprio coordenador distrital e seus adjuntos –, trazendo descrito, além da política de qualidade<sup>14</sup>, todo o mapeamento dos processos<sup>15</sup> a serem realizados pela Coordenadoria. Por ser um requisito obrigatório do processo de implantação, o manual da qualidade será detalhado mais adiante na próxima seção deste capítulo.

Espera-se, por parte da SEDUC/AM, que uma instituição educacional, como é o caso da CDE7, ao ser certificada na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, possa lançar mão de todos esses requisitos procedimentais, definidos no escopo do seu manual da qualidade, passando a desenvolver e implementar processos que se tornem eficazes nos serviços que prestam a seus usuários.

---

<sup>14</sup> A política de qualidade está descrita na página 8 do manual da qualidade da CDE7, dando ênfase ao apoio e monitoramento das escolas para o alcance dos requisitos educacionais fundamentados pela legislação vigente.

<sup>15</sup> O mapeamento de processos, detalhado das páginas 18 a 28 do manual da qualidade, reflete as principais ações a serem desenvolvidas efetivamente pela Coordenadoria.

No ciclo 2 de formação, iniciado em julho de 2014 e que terminou em dezembro do mesmo ano, sendo realizado pela mesma consultoria, foram trabalhados, além da revisão<sup>16</sup> do manual da qualidade, a formação de auditores internos e o plano de melhorias.

A auditoria interna funciona como subsídio para a autoavaliação da instituição. Os auditores internos, que, no caso da CDE7, são cinco – um de cada coordenadoria adjunta mais o Representante da Direção (RD) –, antecipam-se à auditoria externa, alertando cada setor sobre como vem se comportando suas atividades no que se refere ao atendimento dos requisitos Norma. Dito de outra maneira, é através da auditoria interna que se busca saber, através dos processos auditados, se cada coordenadoria adjunta está atuando em conformidade com o manual da qualidade.

Depois de realizada a auditoria interna da Coordenadoria, seus resultados são apresentados à alta direção para que seja traçado o plano de melhoria, visando a corrigir as deficiências de procedimentos encontrados.

Demonstradas as atividades que foram desenvolvidas nos dois ciclos de formação, será detalhado, a seguir, o manual da qualidade da CDE7, que apresenta a política da qualidade da Coordenadoria em estudo.

### **1.5 O Manual da Qualidade como fonte de pesquisa e sua relação com a política investigada**

Dentre os documentos utilizados para descrever o processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7, ressalta-se o manual da qualidade que registra a política da qualidade da Coordenadoria. Por essa razão, destaca-se, nesta seção, sua relação com esta pesquisa.

Com base em Carpinetti (2012)<sup>17</sup>, o manual da qualidade está inserido no requisito da Norma que trata da documentação do Sistema da Qualidade. Como

---

<sup>16</sup> Todos os procedimentos que compõem a rotina da Coordenadoria devem estar descritos no manual da qualidade, de modo que as alterações devam também compor o mesmo.

<sup>17</sup> A obra “Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas”, escrita pelo Doutor em Engenharia da Qualidade Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti, servirá de base para os fundamentos teóricos desta pesquisa e será mais explorada no capítulo seguinte.

parte integrante dessa documentação que pode variar de uma organização para outra, o manual da qualidade é

[...] o documento que descreve o sistema da qualidade da organização em sua íntegra, explicitando o escopo do sistema, possíveis exclusões, procedimentos documentados estabelecidos para o sistema e a interação entre os processos da gestão da qualidade. O Manual deve ser completo mas ao mesmo tempo enxuto. Para isso, o manual da qualidade deve fazer referência a outros documentos, que complementam as informações apresentadas no manual. (CARPINETTI, 2012, p. 53).

No caso da CDE7, a construção do manual da qualidade ocorreu no ciclo I de formação e foi concluída a primeira versão depois de três meses do início do curso (AMAZONAS, 2013). Ele faz, inicialmente, uma apresentação da organização onde explicita a localização geográfica da Coordenadoria, seu quantitativo de escolas, de assessores pedagógicos e administrativos distribuídos em cada coordenadoria adjunta.

De acordo com o manual da qualidade da CDE7, são três as partes interessadas com quem a Coordenadoria mantém seu relacionamento para a promoção de sua atividade fim: escolas estaduais da CDE7 de Manaus, estrutura cliente regulador e Coordenadoria Distrital de Educação 07.

Sobre as escolas estaduais da CDE7 de Manaus, entendida como principal usuário, estão contidos os gestores, corpo docente e corpo administrativo. Constituem a estrutura cliente regulador o MEC (órgão regulador e fiscalizador) e a SEDUC/AM (principal cliente; provedora; órgão regulador, de apoio, fiscalização e de governança sistêmica). Por último, tem-se a CDE7, com suas coordenadorias adjuntas como responsável pela gestão e execução da atividade fim.

A primeira análise que se faz até aqui para compreender o SGQ da Coordenadoria é que a SEDUC/AM é a principal cliente e provedora, enquanto as escolas estaduais da CDE7 de Manaus são as principais usuárias. Sobre isso, seu manual da qualidade destaca:

A **SEDUC AM**, desempenhando sua função de **Cliente e Provedora**, fornece, ao corpo gerencial desta organização, infraestrutura para ser controlada, utilizada e/ou incorporada na prestação de serviço da coordenadoria. Em grande parte estes recursos são direcionados para o atendimento das necessidades das escolas estaduais da CDE7 de Manaus e o papel da coordenadoria é o de facilitar este relacionamento SEDUC AM & Escola Estadual para a correta aplicação da infraestrutura disponibilizada pela provedora. (AMAZONAS, 2014, p. 5, grifos nossos)



Depois dessa definição do cliente e provedor, bem como dos usuários, o manual deixa claro que essa infraestrutura, acima citada, é propriedade do cliente (SEDUC/AM) e faz uma descrição especificando a infraestrutura, os equipamentos, materiais de consumo e insumo, serviços de apoio e serviços de manutenção.

Existem também os itens de desdobramento do requisito Realização do Produto julgados como não aplicáveis. São eles: 7.3 (projeto e desenvolvimento), 7.4 (aquisição de produtos e serviços), 7.5.2 (validação de produção e prestação de serviços) e 7.6 (controle de equipamentos de monitoramento e medição).

O item 7.3, que trata de projeto e desenvolvimento, é julgado não aplicável, dado o entendimento de que a Coordenadoria não desenvolve projeto, e sim ações e planos, que modificam ou criam um novo método de ensino diferenciado daqueles já definidos pelo MEC e/ou SEDUC/AM, conforme a linguagem da Norma.

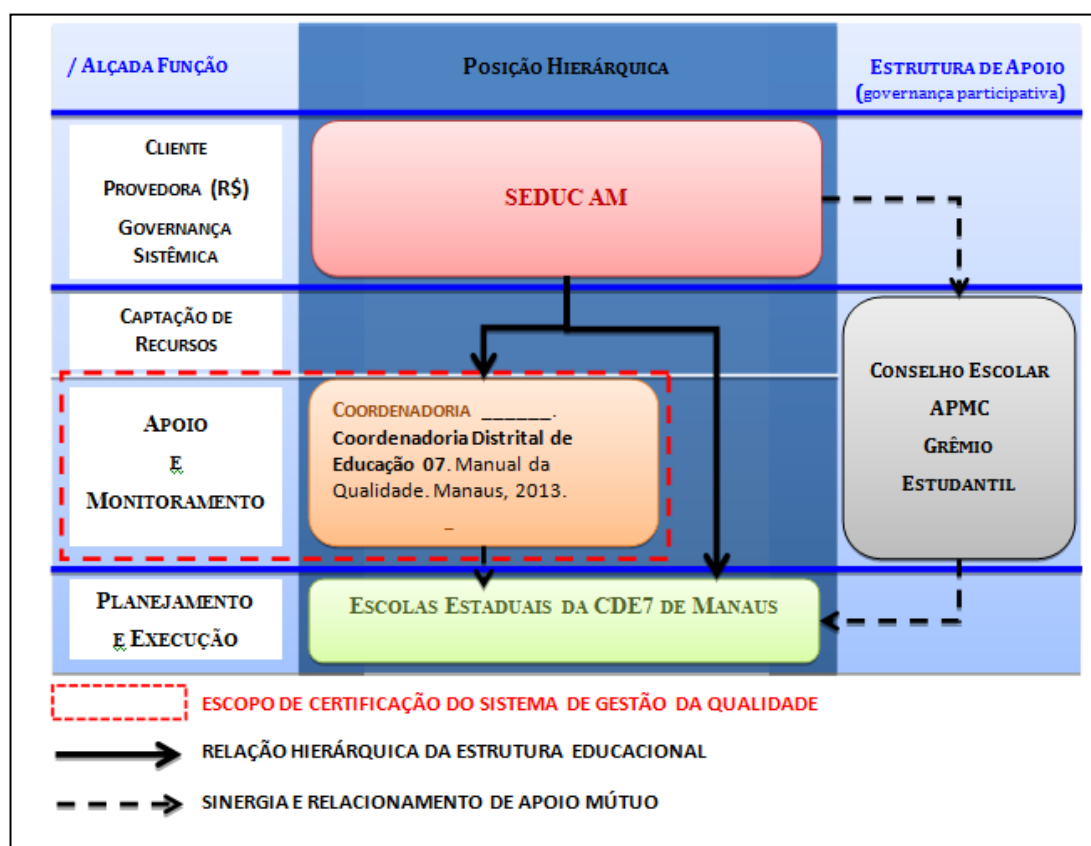
O maior exemplo de emprego encontrado da palavra “projeto” em um instrumento de planejamento, fora do contexto da Norma, foi o PPP, que não teve seu nome revisado. O item 7.4 da Norma, que trata da aquisição de produtos ou serviços, não se aplica porque todos os recursos para esse fim são providenciados da SEDUC/AM.

Já sobre o item 7.5.2, que trata da validação de produção e prestação de serviços, não se aplica pelo fato de que todas as iniciativas, ações, processos e métodos de prestação de serviços do SGQ são medidos ou monitorados, fato este que não se estabelece na rotina da CDE7.

Por último, o item 7.6, voltado para o controle de equipamento de monitoramento e medição, foi considerado não aplicável em razão de a CDE7 não utilizar nenhum equipamento de monitoramento e medição para a geração de evidências dos serviços prestados relacionados ao seu escopo. Dito de outra maneira, a Coordenadoria não se utiliza de nenhum equipamento para implementar suas ações que esteja relacionado a seu escopo. No caso de seus instrumentos de registros, eles não são categorizados como equipamentos.

A posição hierárquica e o escopo da CDE7 podem ser melhor compreendidos na Figura 6. O escopo destacado do SGQ da Coordenadoria está alinhado com seu contexto de atuação. Dito isso, o apoio e monitoramento das escolas estaduais que compõem a Coordenadoria constituem a delimitação de seu escopo.

**Figura 6: Posição hierárquica e escopo da CDE7**



Fonte: Amazonas (2014).

O escopo definido na Figura 6 é a abrangência do sistema da qualidade. Segundo Carpinetti (2012), numa organização que possui várias linhas de produtos ou serviços, o sistema de qualidade implementado pode não abranger todos eles. Entretanto, naquelas em que a organização decidiu certificar, o SQG deve abranger todas as atividades relativas ao produto ou serviço.

O manual da qualidade da CDE7 segue apresentando a estrutura organizacional da Coordenadoria, conforme já destacado neste capítulo, seguido da política e objetivos da qualidade. Observa-se que a política da qualidade funciona como uma espécie de objetivo geral, que assim está definido no manual:

Apoiar e monitorar as escolas estaduais da CDE7 de Manaus no alcance dos requisitos educacionais e administrativos exigidos pela SEDUC AM, além de buscar continuamente a melhoria dos resultados planejados pelo sistema de gestão da qualidade desta coordenadoria distrital. (AMAZONAS, 2014, p. 8)

Essa busca contínua do aprimoramento dos resultados, conforme expresso no manual da qualidade, reflete o pensamento de Feigenbaum<sup>18</sup> destacado por Porto (2014)<sup>19</sup>. Para aquele autor, promover qualidade requer esforços voltados para a melhoria contínua. Pode-se dizer, com isso, que o sucesso do SGQ da CDE7 deve perpassar a melhoria contínua de seus processos.

Ainda sobre a política de qualidade do manual, são encontrados os seguintes objetivos específicos:

- **Apoiar as escolas da CDE7 a igualar ou superar o padrão estadual de qualidade no ensino** – média IDEB das escolas da CDE7, taxa de crescimento percentual da média IDEB da coordenadoria, número de escolas da CDE7 acima da média estadual do IDEB;
- **Apoiar as escolas da CDE7 a igualar ou superar o padrão estadual de qualidade no ensino** – média IDEAM das escolas da CDE7, taxa de crescimento percentual da média IDEAM da CDE7, número de escolas da CDE7 acima da média estadual do IDEAM;
- **Apoiar as escolas da CDE7 a melhorar a proficiência escolar** (língua portuguesa e matemática da prova Brasil) – pontuação dos alunos das escolas da CDE7 na prova Brasil, componente língua portuguesa e matemática. A pontuação é classificada em: abaixo do básico, básico, proficiente e avançado;
- **Apoiar as escolas da CDE7 a melhorar a proficiência escolar** (língua portuguesa e matemática do SADEAM) – pontuação dos alunos das escolas da CDE7 na avaliação do SADEAM, componente língua portuguesa e matemática. A pontuação é classificada em: abaixo do básico, básico, proficiente e avançado;
- **Apoiar as escolas da CDE7 a manter foco na aprovação escolar** - Média do índice de aprovação escolar das escolas da CDE7;
- **Apoiar as escolas da CDE7 a perseguir a redução da evasão escolar** – Média do índice de abandono das escolas da CDE7;
- **Satisfazer o principal usuário (equipe de gestão da escola)** – Índice de Satisfação de Usuário (apurado em pesquisa anual com a equipe de gestão das escolas da CDE7). (AMAZONAS, 2014, p. 8 grifos nossos)

Observa-se que esses objetivos da política de qualidade buscam a melhoria do desempenho da Coordenadoria. Para tal, faz-se necessário, a princípio,

---

<sup>18</sup> As contribuições de Armand Vallin Feigenbaum serão mais detalhadas, no capítulo 2, na seção que trata dos “Gurus da Qualidade”.

<sup>19</sup> A obra “Gestão da Qualidade”, da professora Clarice B. Porto, Doutoranda em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, também servirá de base para os fundamentos teóricos desta pesquisa e será mais explorada no capítulo seguinte.

conforme destacado por Porto (2014) ao mencionar Crosby<sup>20</sup>, que todos os trabalhadores estejam envolvidos. Acrescenta-se que é muito importante a participação de todos e que a qualidade é o cumprimento dos requisitos estabelecidos.

Nesse mesmo sentido, Deming também destaca que a organização deve aprender uma filosofia nova que sirva para todos (PORTO, 2014). No caso da Coordenadoria, pode-se dizer que essa filosofia deve, dentre outras coisas, melhorar seu sistema de prestação de serviços.

Nesse processo de envolvimento de todos e de busca de melhoria dos processos desenvolvidos pela CDE7, Carpinetti (2012) destaca o ciclo PDCA como o método mais genérico para a melhoria contínua de processos. O método se divide em quatro etapas, a saber:

(P) Planejamento: em um ciclo completo, inclui: identificação do problema; investigação de causas raízes; proposição e planejamento de soluções;

(D) Execução: preparação (incluindo treinamento) e execução das tarefas de acordo com o planejado;

(C) Verificação: coleta de dados e comparação de resultado alcançado com a meta planejada;

(A) Ação corretiva: atuação sobre os desvios observados para corrigi-los. Se necessário, replanejamento das ações de melhoria e reinício do PDCA. (CARPINETTI, 2012, p. 38)

Assim, conforme destacado por Porto (2012) e Carpinetti (2014), o processo de melhoria contínua deve estar ligado à política de qualidade da Coordenadoria em processo de certificação, e sua rotina de prestação de serviço deve apresentar uma filosofia nova que atenda toda a instituição.

Está definido, também, no manual da qualidade que a Coordenadoria presta contas à comunidade que assiste através do seu painel de gestão exposto na CDE7, onde se pode observar a evolução desses objetivos, e através da Mostra de Gestão, organizada para divulgação de seus resultados e das escolas que a compõem.

---

<sup>20</sup> As contribuições do filósofo da gestão empresarial moderna Philip B. Crosby serão mais detalhadas no capítulo 2, na seção que trata dos "Gurus da Qualidade".

Para uma melhor compreensão das entradas, processos e saídas do SGQ que está sendo implantado na CDE7, o Quadro 1 a seguir descreve como está estruturada a Análise Crítica pela Direção, processo este que avalia as oportunidades de melhoria e a necessidade de mudanças no Sistema de Gestão da Qualidade, incluindo política, objetivo e desempenho atual.

**Quadro 1: Análise Crítica da Direção da CDE7**

ENTRADAS	PROCESSOS		SAÍDA
1. Nomeação ou avaliação da adequação do RD; 2. Adequação da política da qualidade; 3. Avaliação e Monitoramento dos objetivos e indicadores da qualidade; 4. Resultado de Auditorias (Internas e Externas); 5. Realimentação de clientes (satisfação dos usuários principais); 6. Desempenho do Processo e conformidade do serviço, incluindo dados que demonstrem a adequação e eficácia do SGQ; 7. Situação das Ações Corretivas e Preventivas;	<b>Meios / Recursos</b>  O RD coordena a convocação e condução de uma reunião para assegurar a eficiência da análise crítica do Sistema de Gestão da Qualidade. Cabe ressaltar que os resultados são registrados em ata. O RD pode distribuir cópias da ata.	<b>Medição e Monitoramento</b>  Com exceção da primeira, toda análise crítica monitora as ações decorrentes de análises críticas anteriores.  Também são medidos e monitorados nestas análises: objetivos, indicadores e metas relativos à Política da Qualidade.  O objetivo é assegurar a contínua pertinência, adequação e eficácia do SGQ.	<b>Decisões e Ações relacionadas a:</b>  1. Melhoria da eficácia do SGQ e seus processos; 2. Melhoria de produtos com relação aos requisitos de clientes; 3. Disponibilidade de recursos (financeiros, humanos, equipamentos, entre outros) para melhorias das informações de entradas avaliadas, incluindo aqueles destinados a adequação da infraestrutura e/ou do ambiente de trabalho; Outros assuntos. 4. Tais planos de ação podem ter uma estrutura própria ou estarem contidos em atas e
	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Método</b>	
8. Acompanhamento			

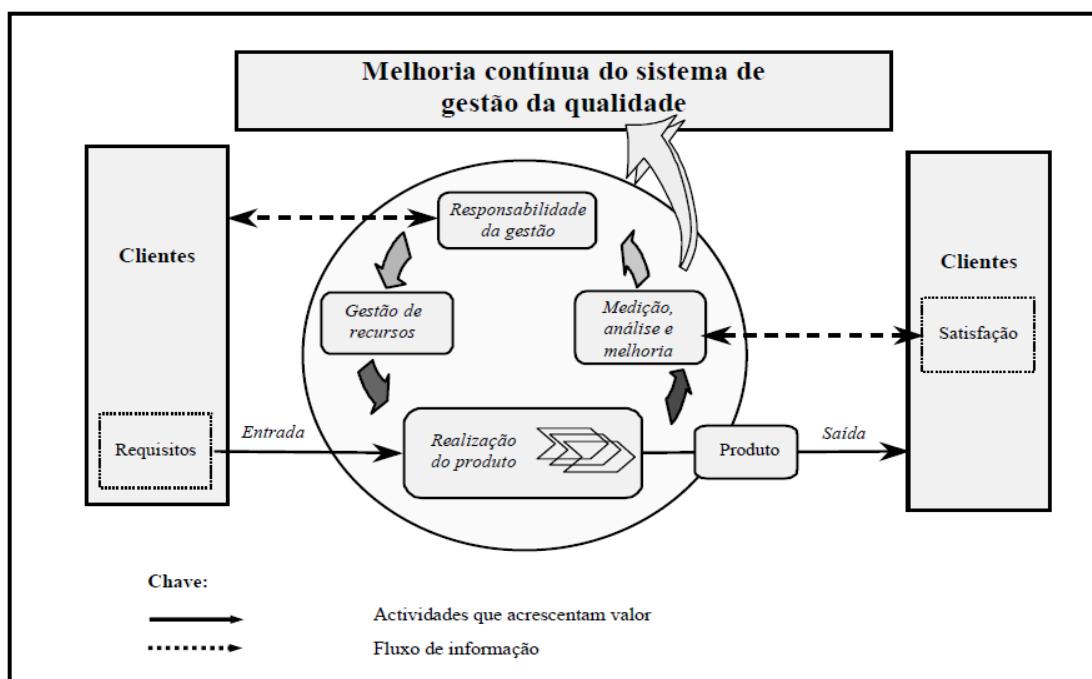
<p>de ações oriundas de análises críticas anteriores;</p> <p>9. Mudanças que possam afetar o SGQ;</p> <p>10. Recomendações para melhoria.</p>	<p>Essa reunião contará com a participação do(a) Coordenador(a) Distrital, do RD e demais participantes (convocados de acordo com a pauta da reunião).</p>	<p>Ocorre pelo menos uma análise a cada semestre. De forma a contemplar uma necessidade da coordenadoria, pode ser abordada uma única informação de entrada ou uma combinação delas, desde que a cada semestre, todas as informações listadas tenham sido analisadas.</p>	<p>outros documentos, e junto com estes servem de registros das análises críticas pela direção.</p>
---	--	---	---

Fonte: Amazonas / CDE7 / Manual da Qualidade (2014).

O RD da CDE7, descrito no Quadro 1, é o Coordenador Adjunto Administrativo. Indicado pela direção da Coordenadoria, é a pessoa responsável por coordenar todo o processo de implantação da certificação, conduzindo os processos de acordo com o manual da qualidade.

O modelo de SGQ adotado pela CDE7 é, de acordo com seu manual, baseado em processos seguindo os preceitos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, conforme especificado na Figura 7.

**Figura 7: Sistema de Gestão da Qualidade**



Fonte: Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.

O manual descreve também como os requisitos estabelecidos na Norma – Sistema de Gestão da Qualidade, Responsabilidade da Direção, Gestão de Recursos, Realização do produto e Medição, Análise e Melhoria – são evidenciados e como deve ser a boa prática para a eficácia de cada requisito.

Nesse sentido, encontram-se no manual, ao lado de cada um dos cinco requisitos, os instrumentos de registros que servirão para gerar as suas evidências e também uma relação de ações que podem levar à boa prática dos atores envolvidos no que se refere ao atendimento da Norma.

Sobre esses instrumentos de registros descritos no manual da qualidade da CDE7, Carpinetti (2012), ao fazer uma referência à Norma, destaca que ela manteve, na versão 2008, a exigência por procedimentos documentados para controle de documentos e controle de registros. Nesse sentido, o autor ainda acrescenta:

No caso de registros gerados pela organização, o procedimento de controle deve garantir que esses registros sejam mantidos em condições de serem recuperados para consultas, na medida da necessidade.

Na edição de 2008, a ISO 9001 esclarece em nota que um único documento pode conter procedimentos que atendam a mais de um requisito, assim como o cumprimento de um requisito da ISO 9001 pode estar explicitado em mais de um documento. (CARPINETTI, 2012, p. 53)

Depois de se buscar esclarecer a importância dos documentos e do controle de registros, o manual destaca o mapa de processos da CDE7 com seus respectivos fluxogramas, tendo como foco o apoio e monitoramento de suas escolas, ressaltando a Governança da Coordenadoria, a manutenção das escolas, recursos humanos, atividades gerais da gestão da qualidade e a ouvidoria da Coordenadoria.

Concluída a apresentação do manual da qualidade da CDE7, destacam-se, na próxima seção, algumas considerações sobre o processo de implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7.

## **1.6 Algumas considerações sobre o processo de implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 NA CDE7**

A ampliação do processo de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em mais 25 (vinte e cinco) escolas estaduais e duas instituições da SEDUC/AM resulta da expectativa de um melhor desempenho dessas instituições,

fruto da melhoria da qualidade da gestão que se pretende realizar, utilizando-se da Norma como um dos instrumentos para o alcance desse resultado.

Nesse contexto, o que justifica este estudo é a busca da compreensão do processo de implantação da certificação pelo qual vem passando, especificamente, a CDE7, bem como a constatação das consequências iniciais desse processo. Em outras palavras, a pesquisa que se propõe busca tratar da investigação do processo de implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 que vem sendo desenvolvido na CDE7, pertencente à estrutura organizacional da SEDUC/AM.

Esta dissertação se torna relevante pelo fato de esse processo de certificação estar inserido no Plano de Ação 2012 da Secretaria de Educação, cujo propósito é o de manter o foco no aluno através de uma gestão eficiente na utilização dos recursos, na visão estratégica de suas ações e na transparência delas através dos três pilares: Política Pedagógica, Valorização do Servidor e Rede Escolar.

Dentro do estudo dessa política, que está sustentada no pilar Rede Escolar, ressalta-se novamente que o objetivo geral desta pesquisa é analisar o processo de implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 e suas consequências na Coordenadoria Distrital de Educação 07.

Vale lembrar que o caso de gestão desta investigação está diretamente ligado à política de gestão educacional que foi desenhada pela SEDUC/AM como alternativa de melhoria da gestão das escolas e dos sistemas de rede intermediários (Coordenadorias).

Nesse sentido, vem sendo construído o processo de implantação, primeiramente, na CDE7 para que, no futuro, os resultados obtidos sirvam de referência para as tomadas de decisões como recomendação na implantação das demais Coordenadorias Distritais e Regionais.

Descrever o processo de implantação de certificação na Norma ABNT ISO 9001:2008 na CDE7 como o primeiro dos objetivos específicos propostos terá um recorte temporal para estudo compreendido entre setembro de 2013 e dezembro de 2014, considerando o período estabelecido para a implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 como ferramenta de gestão da qualidade na CDE7.

Para isso, foram analisados os documentos provenientes da legislação vigente do Estado acerca da temática, os documentos produzidos pela



Coordenadoria pesquisada, como seu manual da qualidade e os instrumentos de registros, entre outros.

A identificação dos aspectos positivos e das dificuldades do processo de implantação fornecerá informações que possam subsidiar uma melhor compreensão de como aconteceu o processo de implantação da Norma na CDE7.

Sobre esses aspectos, cabe destacar algumas observações, fruto da vivência nesse período do recorte da pesquisa. Ressalta-se que ocorreram mudanças significativas sobre vários aspectos na Coordenadoria visando a adequá-la à nova maneira de realizar seus processos.

Entretanto, não se tem clareza de como são percebidas tais mudanças de rotinas pelos assessores da CDE7. Dito de outra maneira, apesar de terem ocorrido as mudanças de procedimentos na rotina dos assessores, como o aumento no controle e a geração de evidências das ações realizadas, não se pode afirmar, nesse momento inicial, que tais mudanças são consideradas como aspectos positivos ou negativos do processo de implantação.

Para a análise das consequências dos primeiros resultados alcançados com o processo de implantação a fim de recomendar ou não a implantação desse mesmo processo às demais Coordenadorias, será analisado todo o processo dentro do recorte temporal.

É preciso que se tenha a clareza de que essa análise das consequências que se busca está relacionada ao processo de implantação da Norma, que é o objeto de estudo, e não a implementação desta após a certificação. Até porque, como ainda não ocorreu a certificação, não seria possível levantar dados para uma análise que permitisse dizer se o selo trouxe ou não melhorias na gestão dos processos da CDE7.

Porém, ainda que somente com a implantação, na medida em que a rotina de trabalho da Coordenadoria veio inserindo, gradativamente, os requisitos da Norma, já é possível observar como foram se alterando os processos desenvolvidos para atender as demandas de sua competência.

O último objetivo destaca a intenção de propor ações que venham a colaborar com a melhoria do processo de implantação em outras Coordenadorias da SEDUC/AM. Trata-se de ações voltadas para o aprimoramento do processo de implantação da Norma visando à facilitação do percurso por outras CDEs que, por ventura, venham a trilhar esse caminho.

As constatações resultantes da análise do processo de implantação na CDE7 servirão para ajudar na construção de uma proposta para auxiliar no aprimoramento na implantação da Norma nas outras Coordenadorias Distritais e/ou Regionais.

A ideia é construir um plano de ação que permita que as partes envolvidas, como SEDUC/AM, consultoria contratada e Coordenadoria em processo de certificação, possam ter ações contidas no plano que permitam auxiliar na construção da melhoria do processo de implantação da certificação.

Finalmente, ressalta-se que, além da análise documental até aqui realizada e dos pressupostos teóricos que serão trabalhados em seguida, os servidores que compõem o quadro da CDE7 tiveram papel de destaque nesta pesquisa, uma vez que os instrumentos metodológicos utilizados e detalhados no capítulo 2 terão eles como público alvo.

Os fundamentos teóricos, conjuntamente com a metodologia de pesquisa e a análise dos dados, serão trabalhados a seguir no capítulo 2, no qual se passará a refletir sobre a relação dos pensadores que trabalham a gestão da qualidade com este estudo de caso, analisando-se as evidências encontradas para posterior construção do plano de ação.

## II. ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO NA CDE7

O processo de implantação de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 pelo qual vem passando a CDE7 configura-se como uma política educacional resultante do Plano de Ação 2012 da SEDUC/AM. Assim, esta pesquisa analisa a implantação da Norma e suas consequências no contexto da gestão da CDE7, como uma das ferramentas para a melhoria da qualidade dos processos que a Coordenadoria desenvolve.

Conhecer a evolução do conceito de qualidade, os principais teóricos da qualidade, a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, o manual da qualidade da CDE7, com o escopo para auditoria e certificação, é fundamental para este estudo, e, por essa razão, esses aspectos serão abordados neste capítulo.

Para uma melhor compreensão da gestão da qualidade e as implicações resultantes do processo de implantação, faz-se relevante trazer as ideias de Porto (2014):

Implantar um sistema de gestão implica mudanças de práticas internas, com maior ou menor impacto na gestão e na operação e normalmente culmina com o processo de certificação. Mas o maior desafio das organizações não está na implementação, mas sim na perenização do sistema. Um dos mecanismos mais importantes para manter as mudanças realizadas, bem como de análise e verificação do desempenho de um sistema de gestão são as auditorias internas e externas. Entretanto, a atividade de auditoria não deve ser confundida com uma atividade de monitoramento de processo ou produto, mas sim como uma atividade de verificação com as especificações, gerando ações corretivas quando necessário. (PORTO, 2014, p. 6).

Para a análise da pesquisa ora apresentada, considerando-se a necessidade de conhecer melhor essas possíveis mudanças destacadas por Porto (2014), será levada em consideração, a apresentação da evolução conceitual da gestão da qualidade como elemento facilitador da compreensão do processo histórico pelo qual passou a concepção de qualidade até chegar aos tempos atuais.

Nesse sentido, compreender a evolução da gestão da qualidade permitirá uma maior possibilidade de associar o processo de gestão da qualidade que a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 requer com o processo de implantação em uma organização pública intermediária da rede de ensino do Amazonas.

Outra abordagem que compreende essa análise, além dessa evolução e da concepção de alguns teóricos da gestão da qualidade, está voltada para a

compreensão da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 como a ferramenta de gestão da qualidade relacionada ao caso que está sendo pesquisado.

Dentro dessa compreensão da Norma, será destacado o manual da qualidade como requisito obrigatório para os direcionamentos procedimentais da instituição a ser certificada, bem como o escopo definido pela CDE7, que contém os processos que serão auditados para a certificação.

Dito isso, o presente capítulo compõe-se de cinco seções. A primeira seção está voltada para a compreensão da evolução conceitual da gestão de qualidade, enquanto a segunda seção traz algumas contribuições dos teóricos que, segundo Carpinetti (2012) e Porto (2014), foram denominados de “gurus da qualidade”.

Na terceira seção, são apresentados os cinco requisitos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, e a quarta seção traz os procedimentos metodológicos da pesquisa com sua delimitação e os instrumentos utilizados para coleta de dados.

A última seção trabalha a análise dos dados obtidos com a aplicação dos dois instrumentos de pesquisa. Na parte inicial, são problematizados os dados resultantes da aplicação do questionário, e, na parte final, a problematização se relaciona com os dados obtidos a partir da entrevista.

## **2.1 A evolução conceitual da gestão da qualidade**

Tomando como referência as reflexões de Carpinetti (2012), qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e às empresas. Porém existe uma determinada confusão no uso desse termo, atribuída ao subjetivismo associado à qualidade e ao uso genérico com que se emprega-o para representar coisas bastante distintas. A esse respeito, o autor elucida:

[...] para muitos, qualidade está associada a atributos intrínsecos de um bem, como desempenho técnico ou durabilidade. Sob essa perspectiva, um produto com melhor desempenho teria mais qualidade que um produto equivalente, mas com desempenho técnico inferior. Já, para outros, qualidade está associada a satisfação dos clientes quanto à adequação do produto ao uso. Ou seja, qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante o uso. (CARPINETTI, 2012, p.11)

Mais adiante, afirma:

Ainda um terceiro entendimento de qualidade, que no passado costumava ser geralmente dominante no ambiente fabril, é aquele que vê qualidade como atendimento das especificações do produto. A qualidade seria avaliada pelo grau de conformidade do produto fabricado com suas especificações de projeto.

Há ainda aqueles que associam qualidade ao valor relativo do produto. Por essa perspectiva, um produto de qualidade é aquele que apresenta o desempenho esperado a um preço aceitável, e internamente à empresa apresenta um nível de conformidade adequado a um custo aceitável. (CARPINETTI, 2012, p. 11)

Verifica-se também que, até o início dos anos de 1950, a qualidade do produto era entendida como sinônimo de perfeição técnica. Dito de outra maneira, o conceito de qualidade, até então, era focado tanto no produto como na produção. Com a difusão do trabalho de Joseph M. Juran, que será apresentado na segunda seção deste capítulo, a qualidade passou a ser conceituada como satisfação do cliente quanto à adequação do produto ao uso (CARPINETTI, 2012).

Já para Farias Filho (2000 *apud* PORTO, 2014), o estudo sobre a evolução da qualidade como companheira da evolução da humanidade divide-se em etapas que podem ser caracterizadas através de uma correlação com a situação socioeconômica do ser humano considerando sua evolução.

Nessa perspectiva, o processo histórico da evolução da qualidade passou por três etapas, que se relacionam com o desenvolvimento da linha de produção e a necessidade de solução dos desafios do processo produtivo. A primeira etapa, denominada “Qualidade Intrínseca”, mostra que, da capacidade evolutiva do homem, surge o homem-artesão, capaz de transformar, com as mãos e poucas ferramentas, elementos como pedra, madeiras e outros em peças decorativas que ajudam na vida cotidiana dos seus em sua comunidade.

A segunda etapa, chamada de “Qualidade Estruturada”, mostra que, com o surgimento da divisão do trabalho, da linha de produção e do aumento da complexidade dos bens manufaturados, surgem desafios estruturais e operacionais a serem superados. Assim, foram elaboradas formas de controle do processo produtivo com a finalidade de garantir a qualidade de seus produtos.

A terceira etapa, destacada por Farias Filho (2000 *apud* PORTO, 2014), trata da “Qualidade Extrínseca”. Essa etapa mostra que, o estágio atual da sociedade tenta reeditar o artesão, sendo agora com uma nova roupagem e bem distinto daquele do passado. Um novo ser que, dentro da sua estação de trabalho,

realize, como artesão, a sua função e se inter-relacione, dentro da organização, com outros artesões, de forma proativa, buscando sempre a participação e o comprometimento.

Sobre a etapa “Qualidade Estruturada”, na qual se busca garantir a qualidade dos produtos, Porto (2014) destaca três fases, que são: Inspeção, Controle Estatístico de Processo e Garantia de Qualidade. A primeira fase, denominada Inspeção (Revolução Industrial até a década de 1920), surgiu da necessidade de se garantir integralmente a fidelidade dos produtos à qualidade requerida. Assim, as tarefas que, antes, eram verificadas a olho nu passaram a integrar mais um objetivo independente de avaliação pessoal.

A segunda fase, chamada de “Controle Estatístico de Processo” (década de 1920 até Segunda Guerra), consistiu em selecionar, por amostragem, uma quantidade significativa de itens para avaliá-los. Com a utilização do Gráfico de Controle e da Inspeção por Amostragem, passou-se a enfatizar o controle do processo em detrimento do controle do produto.

A última fase, denominada “Garantia da Qualidade” (Segunda Guerra até a década de 1960), surgiu da ineficiência das fases anteriores, uma vez que elas não vinham reduzindo a quantidade de produtos sem a qualidade esperada. Assim, buscaram-se meios para intervenção no processo que não ocasionam tantos produtos fora da especificação (PORTO, 2014).

Neste momento, surgem alguns conceitos, como: Custos da Qualidade – relacionados à discussão sobre economia e qualidade; Controle Total da Qualidade – administração neoclássica em detrimento da ideia clássica de Taylor/Fayol; Engenharia da Confiabilidade – teorias relacionadas à probabilidade para assegurar um nível aceitável de desempenho ao longo do tempo; e Zero Defeito – consolidação dos conhecimentos anteriores. Este último princípio vem consolidar os anteriores, enfatizando que a qualidade é um esforço de todos (PORTO, 2014).

De igual modo, a etapa “Qualidade Extrínseca” também foi dividida em fases. A primeira, denominada Gestão Integrada da Qualidade Total, fase que vai da década de 1970 até hoje, de acordo com Porto (2014), mostra que a qualidade deve permear toda a organização, e não ficar restrita à linha de produção. Porto acrescenta ainda que:

O termo Total que adjetivava a palavra *Controle* passa a adjetivar a palavra *Qualidade*. Esta mudança é semântica? Com certeza não, pois *Qualidade Total* envolve uma preocupação com a empresa como um todo e não apenas com o controle (mudança de foco e de cultura), além de adotar uma postura mais pró-ativa. (PORTO, 2014, p. 11, grifo no original)

Depois do surgimento da fase da *Gestão Integrada da Qualidade Total*, surge, a partir da década de 1990, a fase chamada *Gestão Estratégica da Qualidade Total*, que se caracteriza por um passo à frente na fase anterior. Essa fase assume que a qualidade é feita, exclusivamente, para o mercado, devendo privilegiar os clientes internos, fornecedores, e clientes externos, precavendo-se sempre contra a concorrência (PORTO, 2014).

Shiba, Graham e Walden (1997) mostram que a evolução do conceito da *Qualidade* passou pelo que denominaram de quatro revoluções na gestão da qualidade. O Quadro 2 traz uma síntese das ideias apresentadas pelos referidos teóricos.

**Quadro 2: Evolução do Conceito de Gestão da Qualidade**

<b>Conceito de Gestão da Qualidade Anos 50-80</b>	
<b>Anos 50</b>	<b>Adequação às especificações (padrão):</b> Avalia se o produto produzido está adequado ao padrão estabelecido em projeto. Está muito relacionado à Inspeção e ao Controle Estatístico da Qualidade.
<b>Anos 60</b>	<b>Adequação ao uso:</b> busca garantir a satisfação das necessidades do mercado, ou seja; satisfazer as reais necessidades ou desejos do cliente, não apenas aos padrões estabelecidos pelo produto.
<b>Anos 70</b>	<b>Adequação ao custo:</b> preza pela alta qualidade e custo baixo, o que levou a mudanças significativas na forma de produzir, buscando diminuir a variabilidade do processo. A Inspeção passa a ser no processo e não no produto e há a necessidade de <i>feedback</i> constante em cada etapa, para que os erros sejam corrigidos de imediato.
<b>Anos 80</b>	<b>Adequação a requisitos (necessidades) latentes:</b> satisfazer as necessidades dos clientes antes que os clientes estejam cientes delas. Revela-se como um monopólio por um curto período de tempo, devido à vontade da mudança.

Fonte: adaptado de Porto (2014).

A evolução da gestão da qualidade apresentada até aqui demonstra que o conceito de Qualidade se apresenta de uma maneira complexa e, dependendo do contexto empregado, pode gerar interpretações distintas por especialistas, de diferentes áreas.

Dentro da relação com a prestação de serviço com a qual está ligada esta pesquisa, a Qualidade, segundo Garvin (2002), destaca-se pela relação com as dimensões de Confiabilidade, Presteza, Tangibilidade, Empatia (acesso, comunicação e discernimento) e Garantia (competência, cortesia, credibilidade e segurança).

Porto (2014) destaca que todo o processo de evolução conceitual de Qualidade levou também a uma evolução das práticas de gestão e, conseqüentemente, suas ferramentas foram influenciadas diretamente pelos pensadores denominados “gurus da qualidade”.

Assim, após refletir-se, nesta seção, sobre a evolução conceitual da qualidade, percebeu-se que, apesar da complexidade para a compreensão do conceito de qualidade, as práticas de gestão e suas ferramentas atuais podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados. Isso pode ter como consequência a melhoria da qualidade dos processos ligados aos serviços ofertados.

Nesse sentido, observa-se que o Plano de Ação 2012 da SEDUC/AM, ao definir, dentre suas metas, a ampliação da política de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, demonstra que a secretaria tem a intenção de se apropriar do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) utilizado pela Norma como mais uma ferramenta para a melhoria da gestão de suas instituições educacionais.

Por essa razão, é importante conhecer as contribuições dos chamados “gurus da qualidade”, que serão trabalhados a seguir, buscando apresentar as concepções de qualidade e estabelecer uma relação entre as práticas e ferramentas de gestão destacadas por eles com esta pesquisa.

## **2.2 Contribuições dos gurus da qualidade**

A partir da década de 1950, com a extensão da gestão da qualidade para além do processo produtivo, observa-se o surgimento de teorias e ferramentas que alteraram a forma de produção de bens e serviços. Para Carpinetti (2012) e Porto



(2014), alguns autores clássicos se destacam na defesa dessas teorias da qualidade, como Deming, Feigenbaum, Juran, Crosby, Ishikawa e Taguchi.

Esses autores, denominados por Carpinetti (2012) e Porto (2014) de “gurus da qualidade”, tiveram seus trabalhos reconhecidos, inclusive, pela contribuição para o sucesso das organizações atuais. Destaca-se também, na área da Gestão da Qualidade, o trabalho de Garvin como sistematizador dessas diversas definições conceituais.

Começa-se por destacar as contribuições de Willian Edwards Deming. Além de promover a propagação do método de análise sistemática como base para o *Processo de Melhoria Contínua nas Organizações*, denominado ciclo PDCA, suas grandes contribuições se apresentam em 14 princípios, que se aplicam indistintamente a organizações pequenas e grandes. Os 07 primeiros princípios de Deming (1990) são:

1. Estabeleça constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego.
2. Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.
3. Deixe de depender da inspiração para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio.
4. Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança.
5. Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos.
6. Institua o treinamento no local de trabalho.
7. Institua liderança (vide Princípio 12 cap.8). O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção. (DEMING, 1990, p. 18).

Observa-se que Deming (1990) destaca, em seu quinto princípio, a busca constante pela melhoria do sistema de prestação de serviço. Nesse sentido, parece ocorrer uma relação com o que estabelece o sistema de gestão da qualidade de que trata a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.

Deming (1990) destaca também a mudança de filosofia para o atendimento do enfrentamento aos novos desafios da administração ocidental, com a instituição de treinamentos e de lideranças.

Os demais princípios de Deming para a melhoria da organização são:

8. Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa (vide Cap. 3).

9. Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisa, projetos vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a prevenir problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.

10. Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontra-se no sistema estando, portanto, foram do alcance dos trabalhadores.

11a) Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança.

b) Elimine o processo de administração por objetivos. Elimine processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes.

12a) Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade.

b) Remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia do seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa, *inter alia*, a abolição da avaliação anual de desempenho ou do mérito, bem como da administração por objetivos (vide Cap. 3).

13. Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento.

14. Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é de competência de todo mundo. (DEMING, 1990, p. 18, grifo no original)

Destacam-se, dentre esses últimos princípios de Deming, a necessidade do trabalho em equipe, eliminando a barreira entre os departamentos da organização, como uma Coordenadoria Distrital de Educação, e a valorização da liderança para melhor obtenção de padrões de qualidade e produtividade.

Dentro do processo de certificação da CDE7, observa-se que o ciclo PDCA, difundido por Deming como método de análise sistemática voltada para o processo de melhoria contínua, aparece como parte integrante do ciclo 1 de formação dos atores da Coordenadoria e, também, no processo de implantação de novos procedimentos de rotina que vêm sendo desenvolvidos.

Para Carpinetti (2012), o ciclo PDCA traz contribuições para mudar a cultura organizacional e os fundamentos administrativos e de gestão de recursos humanos. Também de acordo com a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, a

metodologia do ciclo PDCA pode ser aplicada a todos os processos inseridos nas Seções 4 a 8 da Norma, os quais serão apresentados mais adiante.

Outro destaque foi Armand Vallin Feigenbaum, que desenvolveu o conceito de *Controle de Qualidade Total*, que, posteriormente, passou a ser denominado *Gestão da Qualidade Total*. Esse controle é um sistema voltado para proporcionar satisfação ao consumidor, garantindo os produtos ou serviços por meio de um sistema economicamente e também de assistência ao usuário (FEIGENBAUM, 1994).

O que se observa é que as ideias de Feigenbaum (1994) são voltadas para uma abordagem sistemática ou total da qualidade, propiciando uma estrutura que permita todos os empregados da organização participar e contribuir para o desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade de forma global.

Nesse sentido, faz-se necessário não somente o envolvimento da fabricação, mas o envolvimento de todas as funções no processo de qualidade para que o controle da qualidade, através da não conformidade, aconteça durante o processo e não no seu final.

Assim, no que tange à implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade, os requisitos adotados pela Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 parecem se relacionar com a abordagem de processo destacado no pensamento de Feigenbaum. Observa-se na Norma a seguinte colocação:

Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

Quando usada em um sistema de qualidade, esta abordagem enfatiza a importância

- a) do entendimento e atendimento dos requisitos,
  - b) da necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado,
  - c) da obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo,
  - d) da melhoria contínua de processos baseadas em medições objetivas.
- (ABNT, 2008, p. vii)

Percebe-se que a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 se apropria da abordagem da qualidade total de Feigenbaum, pois seus requisitos retratam a necessidade da melhoria contínua dos processos para a promoção da melhoria da qualidade.

As relações que se estabelecem com as contribuições dos chamados “gurus da qualidade” continuam com Joseph Moses Juran a partir de 1950. Nesse

período, o controle da qualidade ganha nova dimensão graças a sua publicação do Manual de controle da qualidade. Nesse sentido, Carpinetti (2012) afirma:

Juran argumentava que, para adequação do produto ao uso, todos os processos, direta ou indiretamente relacionados ao ciclo produtivo, devem ser direcionados para o atendimento das expectativas do cliente. Ou seja, o conceito de qualidade devia ser incorporado a todos os processos da organização, desde o planejamento do produto, passando pelo projeto e desenvolvimento, aquisição, produção, comercialização e pós-venda. 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, 2012, p. 15).

Também foi proposta por Juran uma metodologia para o desenvolvimento dessas ações de qualidade, a qual denominou Trilogia de Controle da Qualidade, resultante de um processo cíclico de gerenciamento composto de planejamento, controle e melhoria da qualidade da organização.

Sobre a Trilogia de Controle de Qualidade, a filosofia de Juran (1990) destaca três processos da qualidade: Planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade. Cada um desses três processos tem uma lista específica de procedimentos que devem ser seguidos.

Juran (1990) também estabeleceu quatro etapas para elevar o nível da qualidade: infraestrutura adequada, identificação de necessidades específicas de melhoria, estabelecimento de uma equipe que assuma a responsabilidade por cada projeto, bem como fornecimento de recursos, motivação e treinamentos necessários para diagnosticar causas, soluções e controles.

A Trilogia de Juran se assemelha à análise crítica do método PDCA, que compreende também, segundo Carpinetti (2012), três etapas, que são: Planejamento do Sistema da Qualidade, Gestão da Qualidade e a Análise Crítica, que se divide em Entrada e Saída.

No processo de implantação da certificação na CDE7, esses procedimentos devem estar em sintonia com essa Trilogia, que está contida também no ciclo PDCA. Espera-se uma mudança cultural para que o método efetivamente aconteça, e isso tem sido um dos maiores desafios no processo de implantação, constatado na última auditoria interna realizada pela consultoria contratada, seja pelo não cumprimento por parte de todos das etapas do método PDCA, seja pela

evidente falta da análise crítica dos principais desafios encontrados e, conseqüentemente, pela falta de propostas de melhorias.

Outra contribuição vem de Philip B. Crosby, que, em mais de quatro décadas de experiências vivenciadas, de acordo Slack *et al.* (1996 *apud* PORTO, 2014), forneceu métodos claros e fáceis de serem seguidos, ao mesmo tempo em que reconheceu a participação dos trabalhadores como importante.

Para Crosby (1990), o conceito de qualidade tem uma relação direta com a “conformidade com requisitos”. Destaca-se ainda que, foi ele o criador da filosofia do defeito zero, que traz como tema *acenar* desde a primeira vez. Dito de outra maneira, Crosby chamou a atenção para a clareza que devem ter os requisitos, treinamentos, planos e uma atitude positiva.

Ao afirmar que a qualidade é o resultado do cumprimento dos requisitos, as contribuições de Crosby têm uma relação direta para a construção da própria Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, que estabelece cinco requisitos inter-relacionados como definição do modelo de gestão da qualidade. Cada um desses requisitos será detalhado na próxima seção deste capítulo.

Já as contribuições de Ishikawa (1993) estão voltadas para o desenvolvimento de uma visão ampla da qualidade. Ele desenvolveu uma estratégia de qualidade específica para o Japão a partir da combinação de teorias comportamentais com os modelos de Deming e Juran.

Ishikawa (1993) deu grande ênfase ao desenvolvimento de toda organização com qualidade em todo o ciclo de vida do produto, desenvolvimento do uso de ferramentas da qualidade, como o diagrama de causa e efeito.

Porto (2014) relata que Ishikawa foi professor de Engenharia da Universidade de Tóquio e desenvolveu o processo de auditoria para o Deming Prize no Japão. Sua filosofia pode ser, assim, resumida dentro dos seguintes tópicos:

- A qualidade começa e termina com a educação;
- O primeiro passo na qualidade é conhecer as especificações do cliente;
- O estado ideal do controle de qualidade é quando a inspeção não é mais necessária;
- Remova a causa fundamental e não os sintomas;
- Controle de qualidade é responsabilidade de todos os trabalhadores e de todas as divisões;
- Não confundir os meios com os objetivos;
- Coloque a qualidade em primeiro lugar e estabeleça suas perspectivas de longo prazo;
- O marketing é a entrada e a saída da qualidade;

A alta gerência não deve mostrar reações negativas quando os fatos forem apresentados pelos subordinados;  
Noventa e cinco por cento dos problemas na companhia podem ser resolvidos pelas sete ferramentas do controle da qualidade;  
Dados sem a informação da sua dispersão são dados falsos – por exemplo, estabelecer a média sem fornecer o desvio padrão. (PORTO, 2014, p. 16)

Sobre a solução de problemas via sete ferramentas destacada acima, Carpinetti (2012) afirma que essas sete ferramentas fazem parte do primeiro grupo de complexidade crescente do controle estatístico. São elas: Análise do Pareto; Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe); Histograma; Carta de Controle; Folha de Verificação; Gráfico de Dispersão e Fluxograma.

Os mapas de processos do manual da qualidade da CDE7 – construídos no período de implantação da Norma na Coordenadoria – foram definidos através de fluxogramas. Por essa razão, apresentam relação com a filosofia de Ishikawa, uma vez que a ferramenta de construção de fluxograma pode contribuir para a melhoria dos processos desenvolvidos na Coordenadoria.

Para o mapeamento de processo e as atividades de monitoramento e assessoramento das escolas realizadas pela CDE7, existe um fluxograma que busca, inclusive, o controle estatístico da escala de assessoramento, que é realizada por cada coordenadoria adjunta. Esses dados, a princípio, servem como indicadores secundários, uma vez que se relacionam com outros indicadores para que haja uma melhor compreensão dos desafios apresentados na análise crítica.

Por fim, apresentam-se as contribuições de Genichi Taguchi. Foi ele quem adotou o termo *Engenharia da Qualidade*, desenvolveu métodos estatísticos visando a melhorar o processo de produção e ampliou enfoques/aplicações de Planejamento de Experimentos para melhoria de processo. Tomando como referência Slack *et al.* (1996 *apud* PORTO, 2014), os métodos de Taguchi foram desenvolvidos para engenheiros em vez de estatísticos teóricos, visto que fortaleceu o controle do processo e reconheceu a qualidade, além de seu papel organizacional como assunto da sociedade.

Apesar de, a princípio, não se perceberem os métodos estatísticos de Taguchi sobre a melhoria da produção relacionada à Norma, os demais autores destacados como “Gurus da Qualidade” deram suas contribuições sobre a qualidade de modo, as quais refletem na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.

Contudo, esta pesquisa investiga um caso de implantação da Norma em uma instituição pública de ensino, que, em condições normais, deve promover tão somente a prestação de serviços à comunidade a que assiste. Desse modo, o processo de certificação sofreu suas adaptações para atender a realidade da CDE7 com relação aos requisitos da gestão da qualidade proposto pela Norma e será detalhado na seção a seguir.

### **2.3 A Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 como ferramenta da gestão da qualidade**

A normatização surge do acirramento da competitividade entre as empresas e, conseqüentemente, da necessidade de padronizar práticas que garantam a qualidade dos produtos e serviços ofertados. Observa-se, nesse contexto, a preocupação em saber como as organizações lidam com a segurança, saúde e, até mesmo, com a redução de níveis de poluição e como essas instituições desenvolvem seu papel social perante a sociedade que a circunda (PORTO, 2012).

Sobre a Norma ISO 9001, Carpinetti (2012) assim se expressa:

A norma ISO 9001:2008 – Sistema de gestão da qualidade: requisitos -, estabelece requisitos de gestão da qualidade com base em um modelo de sistema de gestão. Ou seja, a ISO 9001 estabelece um conjunto de atividades interdependentes, que interagem formando um sistema de atividades (chamadas requisitos) de gestão da qualidade, com o objetivo comum de gerenciar o atendimento dos requisitos dos clientes na realização do produto e entrega de pedidos. A partir dessa norma, a ISO criou um procedimento de certificação de sistemas da qualidade. A certificação ISO 9001, que as empresas obtêm por meio de um processo de auditoria de certificação, é um documento emitido por um organismo independente (terceira parte) que atesta que o sistema produtivo da empresa está capacitado para gerenciar o atendimento de requisitos dos clientes. (CARPINETTI, 2012, p. 49).

Assim, para o autor, a ISO 9001 se consolidou como um significativo instrumento qualificador das organizações interessadas no fornecimento de produtos e serviços. Sua importância é demonstrada pelo significativo número de organizações certificadas mundialmente que, em 2007, chegaram a 951.486 organizações.

Em se tratando do Brasil, ainda segundo Carpinetti (2012), somente entre 2007 e agosto de 2011 foram emitidos 16.244 certificados, o que comprova a

exigência do mercado pela qualidade do serviço ofertado. E, nesse contexto, a ISO se tornou referência para as organizações que buscam melhorar sua capacidade de gerenciar sua qualidade.

Antes do detalhamento dos requisitos do SQG ISO 9001, chama-se a atenção, primeiramente, para duas questões que precisam ser lembradas nesse processo de certificação pelo qual a CDE7 vem passando. A primeira questão refere-se à padronização de práticas relacionadas à qualidade dos produtos e serviços. No caso da Coordenadoria, os requisitos estão voltados para a melhoria da prestação de serviço, não existindo, portanto, nenhuma relação com a produção de produtos conforme destaca a Norma. Ao mesmo tempo, sempre que houver alguma inferência sobre produção de produtos ligados à Norma, terá a conotação de prestação de serviços.

A outra questão que precisa ser salientada refere-se ao fato de que a CDE7, instituição pertencente à SEDUC/AM, é uma organização educacional pública prestadora de serviços educacionais à comunidade na qual está inserida. Portanto, conforme já mencionado na seção 4 do capítulo 1, para o atendimento da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, que compõe padrão universal, foram retirados alguns de seus requisitos para a construção do manual de qualidade.

Tais requisitos retirados foram julgados como não aplicáveis a uma Coordenadoria Distrital, conforme incompatibilidade com o que é estabelecido na legislação vigente que determina as atribuições das CDEs. Esses requisitos não aplicáveis encontram-se dentro do requisito da Norma que trata da Realização do Produto e foram detalhados na seção 5 do capítulo anterior, que tratou do manual da qualidade.

Dito isso, desde a edição de 2000, o modelo do Sistema de Gestão da Qualidade definido pela ISO estabelece cinco requisitos, que podem ser entendidos como processos de gestão da qualidade, os quais, segundo Carpinetti (2012, p. 51) são:

- Documentação do Sistema da Qualidade (seção 4 da norma);
- Responsabilidade da Direção (seção 5 da norma);
- Gestão de Recursos (seção 6 da norma);
- Realização do produto (seção 7 da norma);
- Medição, Análise e Melhoria (seção 8 da norma).



Para melhor compreensão de cada um desses cinco requisitos, anteriormente destacados e suas inter-relações, passa-se a seguir, a destacar sinteticamente cada um deles.

### **2.3.1 Documentação do Sistema da Qualidade**

O requisito voltado para a Documentação do Sistema da Qualidade, ressaltada na seção 4 da Norma ABNT ISO 9001:2008, inclui:

- a) declarações documentais de uma política da qualidade e dos objetivos da qualidade,
- b) um manual da qualidade,
- c) procedimentos documentados e registros requeridos por esta Norma, e
- d) documentos, incluindo registros, determinados pela organização como necessários para assegurar o planejamento, a operação e o controle de seus processos. (ABNT, 2008, p. 2).

Faz-se necessário esclarecer que a abrangência da documentação do sistema de gestão da qualidade pode diferir de uma organização para outra, conforme seu porte, complexidade de processos e a competência do pessoal (ABNT, 2008).

Essa documentação compreende também o manual da qualidade (tratado no capítulo 1 desta pesquisa), o Controle de documentos que devem ser aprovados, inclusive as suas alterações, antes da sua emissão e colocação em uso, e o Controle de registro, que se diferencia do Controle de documento, uma vez que sua finalidade é prover evidências de conformidade em relação ao sistema de gestão da qualidade.

### **2.3.2 Responsabilidade da Direção**

Sobre a Responsabilidade da Direção, atribuída à Norma a partir da versão de 2000, traz como requisito o comprometimento da direção da organização com a gestão da qualidade. Além do comprometimento da direção, responsável pela análise crítica, a Norma estabelece no item 5.2: Foco no Cliente que “[...] A alta

direção deve assegurar que os requisitos do cliente sejam determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente” (ABNT, 2014, p. 4).

O conceito de cliente utilizado pela Norma, quando aplicado ao sistema organizacional em que a CDE7 está inserida, passa a ter outro desmembramento, de modo que, mesmo se assegurando o “foco no cliente”, a SEDUC/AM passa a ser, nessa relação estabelecida, a principal cliente.

É a SEDUC/AM que contrata, através do processo licitatório, toda a prestação de serviço e todo o material disponibilizado para a Coordenadoria e suas respectivas escolas. Por essa razão, a interpretação que se faz é de que ela é a verdadeira cliente.

Os estudantes assistidos pelas escolas que compõem à CDE7, seus servidores e a comunidade em geral são vistos como usuários desses serviços prestados ou contratados pela SEDUC/AM. Portanto, para facilitar a compreensão, esses grupos de pessoas são vistos como um tipo de cliente especial, uma vez que não contratam ninguém e muito menos possuem credenciamento para cancelar os contratos de prestação de serviço de qualquer natureza.

### **2.3.3 Gestão de Recursos**

O requisito Gestão de Recursos, relacionado à Norma, pode ser assim descrito segundo Porto (2012):

Gestão de recursos: Deve a organização identificar e disponibilizar os recursos necessários para o funcionamento apropriado do SGQ. Os recursos compreendidos aqui são humanos (competência necessária, conscientização e treinamento com registros), de infraestrutura e ambiente de trabalho (edifícios e espaços, equipamentos, materiais, softwares, transportes, sistemas de comunicação etc). Cabe à alta direção a tarefa de atender às necessidades de recursos, provendo aos fatores humanos e processuais os mecanismos para a execução da qualidade. (PORTO, 2012, p. 38).

Essa Gestão de Recursos, quando relacionada às atividades da CDE7, refere-se, sobretudo, aos recursos humanos, uma vez que as atividades da Coordenadoria não passam pelo provimento da infraestrutura.

### **2.3.4 Realização do produto**

Esse requisito trata de todas as etapas do processo da realização do produto. Contempla, segundo Carpinetti (2012), o seguinte desdobramento:

1. planejamento da realização do produto;
2. relacionamento com o cliente;
3. projeto e desenvolvimento;
4. aquisição;
5. produção;
6. controle de disposição de mediação. (CARPINETTI, 2012, p. 58).

Vale ressaltar que, para adequação ao processo de certificação da CDE7, alguns desses desdobramentos não fazem parte da rotina gestão da Coordenadoria, sendo, portanto, definidos como não aplicáveis em seu Manual da qualidade.

### **2.3.5 Medição, Análise e Melhoria**

A Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 estabelece que a organização deve planejar e implementar os processos de monitoramento, medição, análise e melhoria para:

- a) demonstrar a conformidade aos requisitos do produto,
  - b) assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade, e
  - c) melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade.
- Isto deve incluir a determinação dos métodos aplicáveis, incluindo técnicas estatísticas, e a extensão de seu uso. (ABNT, 2008, p. 12).

Para Carpinetti (2012), os itens descritos servem para: medição e monitoramento, controle do produto não conforme, análise de dados e melhorias. A Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 recomenda que sejam realizadas as seguintes medições: satisfação do cliente; auditoria interna; medição e monitoramento do processo; e medição e monitoramento do produto.

Já a análise de dados compreende a análise das informações geradas, decorrentes dos requisitos de medição, monitoramento e controle de não conformidade. Tem o propósito de avaliar a adequação do sistema da qualidade da organização e quais de suas partes precisam de ações para melhoria de sua eficácia.

Por fim, a melhoria estabelece que a organização deve melhorar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Implica, portanto, a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade para melhorar, também de forma contínua, a eficácia dos resultados e a eficiência da organização (CARPINETTI, 2012).

Feita a descrição dos cinco requisitos da Norma ABNT ISO 9001:2008, destacam-se, na próxima seção, os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, com a descrição dos instrumentos utilizados para a coleta dos dados levantados.

## **2.4 Procedimentos metodológicos**

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a política pública de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 pela qual vem passando a CDE7. Procura descrever o processo de implantação da Norma na CDE7, identificar os aspectos positivos e as dificuldades encontradas na implantação na Coordenadoria, descrever o processo de implantação e analisar as consequências dos primeiros resultados alcançados, além de apresentar um plano de ação como sugestão para a melhoria dos processos de gestão.

Nesse sentido, foi utilizada uma abordagem metodológica de pesquisa qualitativa. Para Lavelle e Dionne (1999), a abordagem qualitativa não deve ser considerada como a reunião de uma série de aspectos não quantitativos, porém o estudo empírico de um fenômeno localizado socialmente, definido pela sua própria história. Acrescenta que a pesquisa qualitativa é preocupada socialmente, cosmopolita e, sobretudo, de caráter subjetivo.

A abordagem qualitativa é um processo que não admite visões estanques do objeto estudado, considerando que a pesquisa se desenvolve de forma dinâmica, reformulando-se constantemente, uma vez que, em determinados momentos, a análise dos dados sugerem nova busca de informações (TRIVIÑOS, 1992).

Para Demo (2000), a pesquisa qualitativa busca compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes. Dito de outra maneira, a abordagem qualitativa é um estudo interpretativo de um fenômeno localizado

socialmente, definido pela sua própria história, sendo pautado por observação criteriosa entre o tema da pesquisa, o objeto de estudo e o método a ser utilizado.

#### **2.4.1 Delimitação da Pesquisa e a seleção dos sujeitos**

A pesquisa científica exige que seus limites sejam claramente definidos. Essa fronteira permite que as interpretações e suas conclusões sejam validadas dentro dos limites fixados previamente (DAVID, 2009). Nesta pesquisa, além das delimitações decorrentes dos objetivos, foram estabelecidas delimitações referentes à Coordenadoria em estudo.

A CDE7 possui 24 (vinte e quatro) escolas e um anexo, contando com um universo de 33.416 alunos assistidos por 2.105 servidores que atuam nessas escolas (AMAZONAS, 2013). Nesse sentido, para a seleção da amostragem desta pesquisa, será utilizado o tipo de amostragem não probabilística por conveniência.

De acordo com Malhotra (2001), a amostragem não probabilística é um atributo de escolha do pesquisador, que, a partir de um critério subjetivo ou arbitrário, decide quais elementos poderão ser incluídos na amostra. Sobre a amostragem por conveniência, destaca que esta procura obter uma amostra de elementos convenientes, na qual a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do pesquisador.

Assim, foram sujeitos da pesquisa os assessores da CDE7, local onde a Norma está sendo implantada, que responderam, censitariamente, o questionário e responderam a entrevista por amostragem.

#### **2.4.2 Instrumentos de coleta dos dados**

A descrição do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7, primeiro objetivo da presente pesquisa, foi concluída no capítulo 1, a partir dos documentos utilizados, sendo enriquecida com a análise do manual da qualidade da CDE7.

O quadro 3 apresenta uma relação dos principais documentos que foram utilizados e analisados para auxiliar no atendimento do primeiro objetivo específico.

**Quadro 3: Principais documentos utilizados na análise**

<b>Primeiro objetivo específico</b>	<b>Principais documentos analisados</b>
<p>- Descrever o processo de implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lei nº 3.268, que trata do Plano Estadual de Educação do Amazonas, aprovada em 2008;</li> <li>- Lei nº 3.632, que altera a Lei Delegada nº 78 de 18/05/2007, aprovada em 2011;</li> <li>- Plano de Ação da SEDUC/AM, de outubro de 2012</li> <li>- Revista da Mostra de Gestão da CDE7, do ano 2013;</li> <li>- Manual da Qualidade da CDE7, aprovado em 2013 e revisado em 2014;</li> <li>- Documentos da Consultoria contratada, utilizados nos cursos de formação de 2013 e 2014;</li> <li>- Histórico do acesso escolar, taxa de rendimento e outros dados estatísticos, constantes no sítio da SEDUC/AM.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Para os demais objetivos específicos, os dados foram coletados através de questionários e entrevistas semiestruturadas. O questionário foi aplicado e respondido pelos 29 (vinte e nove) assessores que atuam na CDE7 com o propósito de levantar dados para a realização da análise de como ocorreu o processo de implantação da Norma na Coordenadoria.

Sobre a elaboração do questionário, Günther (2003), ao falar da estrutura e sequência do questionário, destaca que, antes de tudo, deve existir uma relação com o objetivo da pesquisa. Dito isso, é importante explicitar o objetivo de cada uma das questões colocadas nos instrumentos de pesquisa.

Como ressaltado por Günther (2003), “um primeiro princípio de estruturação é direcionar-se do mais geral para o mais específico; do menos delicado, menos pessoal, para o mais delicado, mais pessoal” (GÜNTHER, 2003, p. 6). Assim, tendo em vista essa assertiva, as perguntas foram estruturadas de modo a seguirem uma ordem lógica, buscando agrupar os itens que tratam de uma mesma

temática, esclarecendo ao respondente através de uma introdução sobre o cerne da questão em foco<sup>21</sup>.

Através da construção do questionário, pretendeu-se elaborar os itens que constituirão o instrumento, de modo que cada item estabeleça uma relação entre os objetivos específicos e os resultados obtidos com a coleta de dados, permitindo uma melhor compreensão que colabore para a análise do processo de implantação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7.

Neste estudo de caso, foi aplicado o questionário para os servidores da CDE7, que estão distribuídos na Coordenadoria conforme o Quadro 4.

**Quadro 4: Distribuição dos servidores que responderam o questionário na CDE7**

<b>Setores da CDE7</b>	<b>Quantitativo de Servidores que participaram da pesquisa</b>
Coordenadoria Adjunta Administrativa	09
Coordenadoria Adjunta Pedagógica Fundamental I	04
Coordenadoria Adjunta Pedagógica Fundamental II	05
Coordenadoria Adjunta Pedagógica Ensino Médio	05
Outros Coordenadores e Servidores	06
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

O questionário apresentou itens com afirmativas que buscam extrair o grau de concordância dos servidores que irão respondê-lo. Por essa razão, estabeleceu-se a atribuição de uma escala Likert<sup>22</sup> de 0 a 4, onde 0 significa a total discordância de cada item que o compõem.

Já a entrevista foi realizada com uma equipe de seis assessores da CDE7 que, no período investigado, estiveram participando do processo de implantação de

<sup>21</sup> Os instrumentos utilizados para coletas de dados encontram-se nos Apêndices A e B desta dissertação.

<sup>22</sup> As escalas de Likert, ou escala somatória, dizem respeito a uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, isto é, representam várias assertivas sobre um assunto. Disponível em <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art22/tania.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm)>. Acesso em 07 de maio de 2015.

forma mais efetiva. Seu roteiro pretendeu obter informações que complementem os dados obtidos na aplicação do questionário.

Sobre esse roteiro da entrevista, Alencar (2000) aponta que uma das vantagens desse tipo de instrumento é que ele permite ao entrevistado expressar sua opinião abertamente sobre as perguntas do pesquisador.

Dito isso, após a apresentação dos instrumentos utilizados nesta pesquisa, será realizada a seguir, a análise dos dados coletados com as questões associadas a cada objetivo específico.

## **2.5 Análise dos dados coletados**

A análise dos dados coletados nesta pesquisa será tratada em duas subseções. A primeira subseção está voltada para analisar os dados obtidos com a aplicação do instrumento questionário, que foi aplicado a 29 (vinte e nove) assessores da CDE7.

Na subseção seguinte, será feita a análise dos dados obtidos a partir das respostas dos seis servidores que participaram da entrevista semiestruturada.

### **2.5.1 Análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário**

A aplicação do questionário para os servidores da CDE7 aconteceu na primeira semana de maio de 2015, durante o período de dois dias. No primeiro dia, foi aplicado para os servidores que trabalham internamente na Coordenadoria, e, para os servidores que atuam em campo, foi aplicado no dia seguinte. Ambas as aplicações foram precedidas de reuniões para explicação do instrumento, de modo que foi atingindo o propósito de aplicar o instrumento para os 29 (vinte e nove) servidores.

Com a finalidade de identificar os aspectos positivos e as dificuldades do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7, foram formuladas no questionário sete questões, que buscam obter respostas capazes de contribuir, de forma satisfatória, com essa identificação a que o objetivo específico se propõe.



Essas questões foram distribuídas em seis perguntas fechadas e uma aberta, que buscam identificar os aspectos que, na concepção dos servidores da CDE7, são tidos como positivos e negativos no processo de implantação.

A identificação desses pontos positivos e negativos do processo de implantação da Norma na CDE7 pode fornecer elementos para análise e construção de sugestões do plano de ação, que visam à melhoria do processo de implantação em outras Coordenadorias.

Nesse sentido, construiu-se o Quadro 5, que apresenta os itens do questionário para auxiliar na compreensão do que se propõe esse objetivo.

**Quadro 5: Compatibilização entre o segundo objetivo específico e os itens associados do questionário**

Segundo objetivo específico	Itens associados do questionário
<p>- Identificar os aspectos positivos e as dificuldades do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7.</p>	<p>1 - Fui convidado para a construção do Manual da Qualidade da CDE7.</p> <p>2 - Participei das assembleias para a construção do Manual da Qualidade da CDE7.</p> <p>3 - Conheço satisfatoriamente o mapa de processo detalhado no Manual da Qualidade da CDE7. (matriz de ações, planejamento estratégico, escala de assessoramento, registro documentado e plano de melhoria).</p> <p>4 - Foi positivo, para mim, o desempenho da consultoria contratada para auxiliar a CDE7 na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).</p> <p>5 - Considero que minha aprendizagem foi satisfatória na formação realizada, pela consultoria contratada, para a implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7.</p> <p>6 - Conheço as mudanças de processos na CDE7 que a implantação da certificação gerou para o atendimento dos requisitos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.</p> <p>7 - Para o senhor, quais aspectos foram positivos e quais foram negativos no processo de implantação da Norma na CDE7?</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Por meio dessas questões apresentadas no Quadro 5, buscaram-se contribuições dos respondentes para a identificação dos aspectos positivos e negativos do processo de implantação da Norma na CDE7. Os resultados obtidos com as seis primeiras questões são apresentados na tabulação das respostas do quadro 6.

**Quadro 6: Tabulação das respostas obtidas com as questões do questionário relacionadas com o segundo objetivo**

Grau de concordância -----▶	0	1	2	3	4
1 - Fui convidado para a construção do Manual da Qualidade da CDE7.	2	1	2	6	18
2 - Participei das assembleias para a construção do Manual da Qualidade da CDE7.	1	1	3	9	15
3 - Conheço satisfatoriamente o mapa de processo detalhado no Manual da Qualidade da CDE7 (matriz de ações, planejamento estratégico, escala de assessoramento, registro documentado e plano de melhoria).	0	0	2	11	16
4 - Foi positivo, para mim, o desempenho da consultoria contratada para auxiliar a CDE7 na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).	1	0	1	16	11
5 - Considero que minha aprendizagem foi satisfatória na formação realizada, pela consultoria contratada, para a implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7.	0	1	2	18	8
6 – Conheço as mudanças de processos na CDE7 que a implantação da certificação gerou para o atendimento dos requisitos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.	0	1	0	12	16

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Observou-se nas respostas obtidas no Quadro 6, com a aplicação dessas seis primeiras questões, que, nas questões de 1 a 3, obteve-se elevado grau de concordância. Na questão 3, por exemplo, que indaga sobre o conhecimento dos servidores sobre mapa de processo, 93,1% dos servidores que responderam o questionário assinalaram grau de concordância 3 ou 4, demonstrando que conhecem os itens do manual da qualidade que tratam da abordagem de processos da CDE7.

A abordagem de processos da CDE7 busca atender as etapas do ciclo PDCA. Sobre isso, Carpinetti (2012) e Porto (2014), ao destacarem o ciclo PDCA de Deming, afirmam que tal metodologia, voltada para a melhoria contínua das organizações, pode ser aplicada para os processos em consonância com a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.

Constata-se, por meio das respostas da questão 3 do Quadro 6, que as etapas do ciclo PDCA, como Planejamento, Execução, Verificação e Ação Corretiva, denominadas por Carpinetti (2012), são de conhecimento dos servidores da CDE7, pois as respostas indicam que conhecem satisfatoriamente a matriz de ações, o planejamento estratégico, escala de assessoramento, registro documentado e plano de melhoria.

Ainda sobre esse assunto, a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 destaca que uma das vantagens da abordagem de processo é o controle contínuo que permite a interação entre os processos individuais a todo o sistema de processo da organização (ABNT, 2008).

Entretanto, para as respostas obtidas com as questões 4 e 5 do Quadro 6, que tratam, respectivamente, das indagações sobre o desempenho da consultoria contratada e da aprendizagem dos servidores nas formações realizadas pela consultoria, percebe-se que, embora 27 dos 29 servidores que responderam o questionário tenham assinalado grau de concordância 3 ou 4, a concentração das respostas fica maior na opção 3, que significa “concordo mais que discordo”.

Essas constatações demonstram que o trabalho da consultoria, apesar de obter uma avaliação positiva por atingir 89,65% entre as alternativas “concordo mais que discordo” e “concordo totalmente”, menos de 38% dos servidores assinalaram a opção 4, que expressa a maior concordância.

Sobre a compreensão e desempenho dos servidores referente aos novos processos desenvolvidos pela organização, Porto (2014), ao citar Feigenbaum, destaca os processos ativos e pró-ativos relacionados à qualidade. A autora aponta que a qualidade deve perpassar toda a instituição, demonstrando que a apropriação dos processos por seus servidores é positiva para a organização.

Por último, a questão aberta, relacionada ao segundo objetivo específico, que buscou identificar os aspectos positivos e negativos, permitiu que os servidores explicitassem suas ideias, conforme resumo destacado no Quadro 7.

**Quadro 7: Aspectos positivos e negativos do processo de implantação da Norma encontrados nas respostas da equipe da CDE7**

Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria quanto à organização e fluxo de processos da Coordenadoria.</li> <li>- Aumento do nível da organização interna e aumento da satisfação dos clientes.</li> <li>- Melhoria do controle de documentos e das ações desenvolvidas.</li> <li>- Melhoria no fluxo de atendimento e organização em todos os setores.</li> <li>- Melhoria nos serviços prestados.</li> <li>- Melhoria do assessoramento escolar com foco pré-estabelecido.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Foi primordial no processo organizacional da CDE7.</li> </ul> </li> <li>- Ações sequenciadas que permitem realizar e acompanhar os processos através de instrumentos como planejamento estratégico, escalas, registro de atendimento e plano de ações.</li> <li>- Melhor interação e socialização das informações em cada segmento da CDE7.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Padronização da documentação.</li> </ul> </li> <li>- Perspectiva de melhoria na maioria dos processos de trabalho.</li> <li>- Com a organização dos processos, o atendimento ao público tornou-se mais eficiente.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria na transparência no trabalho.</li> </ul> </li> <li>- Padronização dos procedimentos referente a cada setor.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- A Conscientização de todos os servidores foi de extrema importância para a implantação.</li> </ul> </li> <li>- A Norma trouxe direcionamento para as atividades executadas na CDE7.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistência por parte de alguns colegas em relação a mudanças de hábitos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de mais dias com a consultoria para esclarecimento de dúvidas.</li> </ul> </li> <li>- Faltou mais discussão na construção do manual da qualidade para acolhimento de mais sugestões que viessem a contribuir para melhoria.</li> <li>- Dificuldade de entendimento de novos processos trazidos com a implantação da Norma.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alguns procedimentos dificultaram o monitoramento nas escolas.</li> </ul> </li> <li>- Dificuldade no entendimento da Norma.</li> <li>- Dificuldade no cumprimento de alguns requisitos por causa da SEDUC/sede.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Vale ressaltar que, nos aspectos positivos, repetidas vezes foi observado que os assessores destacaram a melhoria na organização interna da Coordenadoria. Sobre a melhoria das organizações, Porto (2014) comenta que a gestão da qualidade requer melhoria contínua da organização, o que demonstra a

necessidade de esses aspectos positivos, elencados no Quadro 7, terem uma melhoria permanente.

Dentre os aspectos negativos, elencados nas respostas dos servidores, destaca-se o fato de que muitos apontaram a existência de certa resistência no que se refere à mudança de hábitos e dificuldades na compreensão de alguns processos adotados.

Apesar de essa resistência, apontada no Quadro 7 como aspecto negativo, não ser observada em todas as respostas, pode-se problematizar sobre esse aspecto visto como negativo. Nas contribuições de Deming, assinaladas por Porto (2014), encontra-se a afirmativa de que a organização, para desempenhar a melhoria contínua de seus processos, deve, além de, constantemente, melhorar seu sistema de prestação de serviço, instituir treinamentos para destacar as habilidades, criando, com isso, confiança em seus colaboradores.

Assim, parece ser válido que a organização, ao buscar implantar a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, realize uma sensibilização dos seus servidores, procurando evitar que ocorra resistência por parte deles durante todo o processo.

Após a realização da análise do primeiro bloco de questões do questionário, passa-se, neste ponto, à análise das respostas às questões relacionadas com o terceiro objetivo específico, que propõe analisar as consequências dos primeiros resultados alcançados com o processo de implantação, para recomendar ou não a implantação do mesmo processo para as demais coordenadorias.

Com o propósito de consultar os servidores respondentes sobre as primeiras consequências do processo de implantação da Norma na CDE7, foram elaboradas sete itens no questionário. Apresentam-se, no Quadro 8, os itens associados do questionário que auxiliaram nessa análise.

**Quadro 8: Compatibilização entre o terceiro objetivo específico e os itens associados do questionário**

Terceiro objetivo específico	Itens associados do questionário
<p>- Analisar as consequências dos primeiros resultados alcançados com o processo de implantação, para recomendar ou não a implantação do mesmo processo para as demais coordenadorias.</p>	<p>8 – A minha aprendizagem referente aos ciclos de formação sobre a implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, dos quais participei, foi satisfatória.</p> <p>9 – A minha aprendizagem referente à formação sobre a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 realizada pela própria CDE7, da qual participei, foi satisfatória.</p> <p>10 – A implantação dos requisitos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 melhorou a organização interna de documentos da CDE7.</p> <p>11 – A implantação dos requisitos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 melhorou fluxo de processos da CDE7.</p> <p>12 – A implantação dos requisitos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 melhorou os procedimentos documentados da CDE7.</p> <p>13 – Os serviços de assessoramento prestados pela CDE7 às escolas sob sua jurisdição começam a apresentar uma melhoria de qualidade depois do processo de implantação da Norma NBR ABNT ISO 9001:2008.</p> <p>14 – A implantação do sistema de Gestão da Qualidade pode garantir a melhoria da qualidade nos serviços ofertados para as escolas da CDE7.</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Para os itens 8 e 9 do questionário, destacados no quadro anterior, são apresentadas no Quadro 9, as respostas obtidas com essas duas questões.

**Quadro 9: Respostas obtidas com as questões de número 8 e 9 do questionário**

Grau de concordância -----▶	0	1	2	3	4
<p>8 – A minha aprendizagem referente aos ciclos de formação sobre a implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, dos quais participei, foi satisfatória.</p>	0	1	4	13	11
<p>9 – A minha aprendizagem referente à formação sobre a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 realizada pela própria CDE7, da qual participei, foi satisfatória.</p>	0	2	1	11	15

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

As respostas obtidas com as questões 8 e 9 do quadro 9, demonstram que o percentual de satisfação na aprendizagem referente às formações realizadas pela Coordenadoria, é maior do que o percentual da satisfação da formação realizada pela consultoria.

Essa constatação pode demonstrar uma necessidade de aprimoramento nas formações da própria consultoria. A Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, ao se referir à abordagem de processo trabalhada nas formações da consultoria e da própria Coordenadoria, destaca a necessidade do entendimento e atendimento do requisito (ABNT, 2008) para a obtenção de melhores resultados no desempenho dos processos.

As respostas do Quadro 9, também reafirmam as constatações obtidas com as respostas das questões 4 e 5 do Quadro 6, já analisadas anteriormente, que demonstraram um baixo percentual de servidores que concordam totalmente com a aprendizagem nas formações da consultoria.

As respostas servem também para demonstrar que os estudos desenvolvidos pela equipe da CDE7 obtiveram resultados satisfatórios, com 26 servidores assinalando concordância, sendo que 15 destes marcaram o item 4, que representa concordância total.

As questões de número 10, 11 e 12 do Quadro 8 buscaram obter respostas sobre o entendimento dos respondentes, referente às mudanças motivadas pela implantação da Norma no que se refere à organização interna da CDE7, melhoria do fluxo de processos e dos procedimentos documentados.

Os totais de respostas que assinalaram o item 4 “concordância total” foram 23, 20 e 21 para as questões de número 10, 11 e 12, respectivamente. Pode-se afirmar que essa temática obteve alto percentual de concordância, uma vez que, nas três questões, as respostas igualaram ou superaram o total de 28 servidores que assinalaram os itens 3 ou 4.

Esse alto grau de concordância demonstra, a partir do olhar dos servidores, que a organização interna da CDE7, a melhoria do seu fluxo de processo e seu procedimento documentado foram aperfeiçoados com o processo de implantação da Norma.

A organização interna a que se referem essas questões trata, por exemplo, das atividades gerais da gestão da qualidade descritas no manual da qualidade da CDE7, como controle de documentos, controle de registros da

qualidade, identificação e rastreabilidade (AMAZONAS, 2014). As questões ligadas à organização da Coordenadoria obtiveram concordância de 96,55% nas respostas das questões fechadas, estando, portanto, em consonância com os aspectos positivos da implantação da Norma já levantados anteriormente no Quadro 7.

Para as duas últimas questões, que tratam da melhoria nos serviços prestados, as respostas obtidas com o questionário, conforme exposto no Quadro 10, permitem afirmar que os serviços prestados pela Coordenadoria, depois do processo de implantação da Norma, melhoraram significativamente na visão dos respondentes.

**Quadro 10: Respostas obtidas com questões de número 13 e 14 do questionário**

Grau de concordância -----▶	0	1	2	3	4
13 – Os serviços de assessoramento prestados pela CDE7 às escolas sob sua jurisdição começam a apresentar uma melhoria de qualidade depois do processo de implantação da Norma NBR ABNT ISO 9001:2008.	0	0	0	11	18
14 – A implantação do sistema de Gestão da Qualidade pode garantir a melhoria da qualidade nos serviços ofertados para as escolas da CDE7.	0	0	0	4	25

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Tais serviços se referem ao assessoramento administrativo e pedagógico, que são realizados pelas equipes de cada coordenadoria adjunta, planejados para atender os requisitos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.

Para Carpinetti (2012), é o sistema de atividades interdependentes, denominados requisitos, que estabelece o SGQ de uma organização, garantindo, com isso, a qualidade dos serviços ofertados. No caso da CDE7, a implantação dos requisitos, na visão dos respondentes do questionário, trouxe melhorias para sua organização interna e para os serviços prestados.

Dentre esses serviços, pode-se destacar, no âmbito da área administrativa, o apoio e monitoramento nos serviços de manutenção e recursos humanos das escolas e a ouvidoria. No âmbito pedagógico, destaca-se o assessoramento voltado para a melhoria do processo ensino aprendizagem.

Os servidores que responderam o questionário acreditam também que a implantação do SGQ pode garantir uma melhor qualidade nesses serviços ofertados,



uma vez que, as questões sobre esses assuntos obtiveram, em sua totalidade, respostas com alto grau de concordância no item 4.

Finalizando a análise das respostas do questionário, para o quarto objetivo, que é propor ações que venham a colaborar com a melhoria do processo de implantação em outras Coordenadorias da SEDUC/AM, foram elaboradas duas questões, sendo uma aberta e outra fechada.

Essas duas questões buscam saber dos respondentes se a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 pode melhorar os processos de outras CDEs e, também, se eles podem contribuir com sugestões para a melhoria de um novo processo de implantação da Norma em outra Coordenadoria.

O Quadro 11 apresenta a compatibilização do quarto objetivo específico com a questão fechada e aberta, respectivamente.

**Quadro 11: Compatibilização entre o quarto objetivo específico e o item associado do questionário**

Quarto objetivo específico	Item associado do questionário
- Propor ações que venham a colaborar com a melhoria do processo de implantação em outras Coordenadorias da SEDUC/AM.	15 – Adotar a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em outras coordenadorias pode contribuir para melhoria dos processos. 16 - Caso queira contribuir ainda mais, quais suas sugestões para a melhoria do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em outras coordenadorias?

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Dos 29 (vinte e nove) servidores que responderam o questionário, 24 (vinte e quatro) assinalaram a concordância de nível 4, e os outros 5 assinalaram nível 3. Isso permite concluir que, para os servidores da CDE7, a implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em outras CDEs pode contribuir para a melhoria dos processos que elas desenvolvem.

Vale ressaltar que, a CDE7 é a primeira coordenadoria a participar do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, e, caso os resultados obtidos após a certificação sejam positivos, esse processo de certificação deve ser ampliado para outras CDEs e CREs.

Pensando nessas questões, foi pedido para que os respondentes dessem sugestões no sentido de aprimorar o processo de implantação em outra Coordenadoria. Dentre elas, destacam-se, no Quadro 12, nove sugestões extraídas daquelas elencadas pelos servidores.

**Quadro 12: Contribuições obtidas com a questão 16 do questionário**

Questão aberta associada ao quarto objetivo específico	Contribuições obtidas nas respostas do questionário
<p>16 - Caso queira contribuir ainda mais, quais suas sugestões para a melhoria do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em outras Coordenadorias?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Sensibilizar todos os servidores quanto aos benefícios da implantação da Norma.</li> <li>2 - Realizar reunião prévia com toda equipe da Coordenadoria para explicar seu sistema de funcionamento atual e as vantagens que podem acontecer com a adoção da Norma.</li> <li>3 - Oportunizar espaço e tempo para estudos sobre a Norma. Fazer oficinas e exercícios para assegurar a aprendizagem dos requisitos.</li> <li>4 - Trabalhar bastante para superar a resistência dos servidores e o apego aos hábitos que geram zona de conforto.</li> <li>5 - A CDE, em processo de certificação, deve se articular para buscar informações e orientações da coordenadoria pioneira (CDE7).</li> <li>6 - A CDE7 deve servir como modelo para as demais coordenadorias.</li> <li>7 - Socializar o processo de implantação da Norma, realizado pela CDE7, com as demais coordenadorias.</li> <li>8 - Fazer um planejamento adequado antes de tomar qualquer decisão e, posteriormente, realizar formações, além da conscientização de todos os servidores de forma intensiva e tentar manter o quadro de servidores.</li> <li>9 - Antes de iniciar em outras Coordenadorias, deve-se iniciar a implantação pela SEDUC/sede para que esta compreenda o processo de implantação.</li> </ol>

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Ressalta-se que, a socialização do processo ocorrido na CDE7 para as demais CDEs tem, na visão dos respondentes, a conotação de apenas mostrar para as demais Coordenadorias como seu processo de implantação aconteceu, com seus pontos positivos, negativos e os primeiros resultados alcançados. Conhecendo essa realidade, cada CDE pode utilizar essa experiência e aprimorar seu processo de implantação.

Carpinetti (2012) destaca que, a implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em uma organização é vista como um instrumento de qualificação que padroniza procedimentos voltados para a melhoria do seu SGQ. Por essa razão, caso se conclua nesta pesquisa que foi positivo o processo de implantação da Norma na CDE7, pode-se também sugerir ações a fim de contribuir para a melhoria da implantação da Norma em outras Coordenadorias.

Assim, as contribuições elencadas no Quadro 12, podem auxiliar na elaboração das sugestões de melhorias para o processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em outras Coordenadorias, observando as etapas de sensibilização, tempo maior para aprofundamentos de estudos e redução da resistência dos servidores.

### **2.5.2 Análise dos dados obtidos com a entrevista**

Após a análise das respostas obtidas com o questionário, apresentam-se, a seguir, as informações obtidas com as respostas da entrevista realizada um dia após a aplicação do questionário. Foram entrevistados seis servidores da CDE7, responsáveis diretos, durante o período de implantação, pela condução das ações relacionadas à ISO na Coordenadoria.

Para a identificação dos aspectos positivos e das dificuldades do processo de implantação da Norma, de que trata o segundo objetivo específico, destinaram-se três questões no roteiro de entrevista. Elas foram elaboradas de forma direta visando a obter as contribuições dos seis entrevistados.

Elaboraram-se também cinco questões no roteiro de entrevistas que se associam com o objetivo específico de analisar as consequências dos primeiros resultados alcançados com o processo de implantação para recomendar ou não a implantação do mesmo processo às demais coordenadorias.

Essas questões buscaram sondar quais contribuições o processo de implantação da certificação apresenta, nesse primeiro momento, na CDE7. Trata-se de questões que indagam sobre as formações realizadas, aprendizagem dos assessores, dentre outros.

A partir da questão de número 9 do roteiro de entrevista, pretendeu-se obter contribuições associadas ao objetivo específico de propor ações que venham a

colaborar com a melhoria do processo de implantação em outras Coordenadorias da SEDUC/AM.

Elas foram elaboradas para que os entrevistados opinassem sobre processos específicos de implantação, como os estudos da Norma ABNT NBR ISO 9001: 2008, a construção do manual da qualidade, a auditoria interna e a análise crítica. Nesse sentido, o Quadro 13, associa os itens do roteiro de entrevista com o segundo, terceiro e quarto objetivos específicos desta pesquisa.

**Quadro 13: Relação entre o segundo, terceiro e quarto objetivo específico e os itens elaborados no roteiro de entrevista**

Objetivo específico	Itens associados do roteiro de entrevista
<p>- Segundo objetivo: identificar os aspectos positivos e as dificuldades do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7.</p>	<p>Questão 1 - Como o(a) senhor(a) ficou sabendo do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na Coordenadoria Distrital de Educação?</p> <p>Questão 2 - Quais são os aspectos positivos, em sua percepção, no processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7?</p> <p>Questão 3 - Quais as principais dificuldades que o(a) senhor(a) observou no processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7?</p>
<p>- Terceiro objetivo: Analisar as consequências dos primeiros resultados alcançados com o processo de implantação, para recomendar ou não a implantação do mesmo processo para as demais coordenadorias.</p>	<p>Questão 4 - Como o(a) senhor(a) avalia a aprendizagem dos assessores que participaram dos ciclos de formações da consultoria contratada?</p> <p>Questão 5 - Como o(a) senhor(a) avalia a aprendizagem dos assessores que participaram das formações complementares realizadas pela própria Coordenadoria?</p> <p>Questão 6 - Para o(a) senhor(a), quais contribuições o processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 trouxe para os serviços prestados pela CDE7 a comunidade externa?</p> <p>Questão 7 - Para o(a) senhor(a), quais contribuições o processo de implantação trouxe para a organização interna da CDE7?</p> <p>Questão 8 - Que aspectos na opinião do(a) senhor(a) ainda precisam melhorar no processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7?</p>

Objetivo específico	Itens associados do roteiro de entrevista
<p>- Quarto objetivo: Propor ações que venham a colaborar com a melhoria do processo de implantação em outras Coordenadorias da SEDUC/AM.</p>	<p>Questão 9 - Quais sugestões o(a) senhor(a) pode dar para melhoria dos estudos sobre a Norma, em outra coordenadoria?</p> <p>Questão 10 - Quais sugestões o(a) senhor(a) pode dar para a construção do Manual da Qualidade, em outra coordenadoria?</p> <p>Questão 11 - Quais sugestões o(a) senhor(a) pode dar para melhorar o processo de auditoria interna em outra coordenadoria?</p> <p>Questão 12 - Quais sugestões o(a) senhor(a) pode dar para melhorar a análise crítica realizada pela direção em outra coordenadoria?</p> <p>Questão 13 - Quais outras contribuições o(a) senhor(a) pode dar para melhorar o processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em outra Coordenadoria Distrital de Educação?</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Para as respostas obtidas com as três primeiras questões da entrevista – que buscam identificar os aspectos positivos e as dificuldades encontradas com o processo de implantação da Norma – foram encontradas respostas que estão apresentadas de forma sintética no quadro 14.

**Quadro 14: Aspectos positivos e dificuldades encontradas no processo de implantação da Norma relatados nas respostas da entrevista**

Aspectos Positivos	Dificuldades encontradas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização e consolidação de processos;</li> <li>- Melhor fluxo de trabalho e unificação de instrumentos de registros;</li> <li>- Melhoria no monitoramento das escolas;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho mais organizado;</li> <li>- Organização dos setores;</li> <li>- Celeridade nos processos;</li> </ul> </li> <li>- Organização sistêmica e documental, compreensão de processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldades na relação SEDUC/consultoria;</li> <li>- Falta de hábito de registro e planejamento sistemático;</li> <li>- Dificuldade de adaptação e vivência dos processos implantados;</li> <li>- Dificuldade no preenchimento do registro sistemático de apoio e monitoramento;               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistência à mudança da cultura organizacional interna e dificuldade de entendimento da Norma;</li> </ul> </li> <li>- Dificuldade em convencer a todos de que o processo é importante para o bom andamento da CDE7.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Através dos aspectos positivos, destacados no Quadro 14, pode-se dizer que, na percepção dos respondentes, em alguns pontos, o processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 melhorou a organização interna da CDE7.

Essa melhoria na organização interna da CDE7 deve ser compreendida como um dos fatores que contribuem para melhoria do fluxo dos processos e do monitoramento nas escolas, destacados também como aspectos positivos pelos entrevistados.

A esse respeito, é importante ressaltar que a melhoria da organização da instituição é vista por Carpinetti (2012) como algo associado à mudança da cultura organizacional. O autor, ao destacar o ciclo PDCA como fator que contribui para essa melhoria, permite também que possa ser ponderada a resistência às mudanças.

Essa resistência à mudança da cultura organizacional se apresenta dentre as dificuldades apresentadas e pode ser observada como um aspecto negativo do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7.

Ressalta-se, ainda, de acordo com as respostas dos entrevistados, que a etapa de sensibilização na CDE7 não foi bem-sucedida e que também existiu, ou ainda existe, alguma dificuldade no domínio dos instrumentos utilizados nos novos processos estabelecidos.

Outro ponto destacado diz respeito à relação entre a SEDUC e a consultoria contratada. Para os entrevistados, as demandas repassadas para a secretaria a fim de que fossem viabilizadas nos intervalos entre as formações nem sempre eram tratadas com prioridade, ocasionando a não realização ou atrasos na execução de várias ações.

Esse ponto observado na entrevista sobre as dificuldades no processo de implantação possivelmente ocasionado pela SEDUC/AM também foi destacado nas respostas obtidas com as duas questões abertas do questionário.

Tais dificuldades se associam aos processos demandados pela CDE7 para a secretaria, onde o tempo de resposta obtido acontece, algumas vezes, dentro de um prazo maior que o esperado pela Coordenadoria.

As questões de 4 a 8 do roteiro de entrevista foram voltadas para o propósito relacionado com o terceiro objetivo, que é analisar as consequências dos

primeiros resultados alcançados com o processo de implantação a fim de recomendar ou não o mesmo processo para as demais Coordenadorias.

Para os seis servidores entrevistados, quando se trata da melhoria na prestação de serviços para a comunidade externa e da organização interna da CDE7, destacam-se, conforme Quadro 15, alguns pontos que foram elencados por eles.

**Quadro 15: Melhoria nos serviços prestados à comunidade externa e na organização interna da CDE7**

Melhoria nos serviços prestados a comunidade externa	Melhoria na organização interna da CDE7
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorou a comunicação com a comunidade externa.</li> <li>- Maior fluidez nas demandas.</li> <li>- Melhorou o conceito dado pela comunidade externa aumentando a credibilidade.</li> <li>- Melhorou o assessoramento pedagógico, pois com o planejamento estratégico, busca-se sempre dar retorno as demandas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidade de dar respostas as demandas.</li> <li>- Mais celeridade na comunicação entre as coordenadorias adjuntas.</li> <li>- Amadurecimento da noção de sistema de gestão, de processos interligados, de padronização e de busca de melhoria constante.</li> <li>- Maior controle das ações.</li> <li>- Melhoria da proporção entre as ações planejadas e as ações executadas.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Os aspectos de melhoria elencados no Quadro 15 mostram a relação que a qualidade estabelece com outras dimensões, dentre elas a confiabilidade, credibilidade e segurança (GARVIN, 2002). Sobre esta última dimensão, não foi observado na entrevista, de forma explícita, que tais melhorias se traduzem em algum tipo de segurança nos processos que são desenvolvidos.

Entretanto, os aspectos de melhoria da organização interna da CDE7 levantados no referido quadro, podem ter contribuído para a melhoria dos serviços prestados à comunidade externa, favorecendo o aumento de sua credibilidade.

Uma evidência que pode levar os entrevistados a afirmarem essas melhorias pode ser a avaliação que cada escola realiza, anualmente, sobre os trabalhos desenvolvidos pela Coordenadoria. São questionários com perguntas fechadas e abertas direcionados aos gestores escolares, secretários escolares, pedagogos e presidentes das Associações de Pais e Mestres (APMC).

Essa avaliação está prevista no manual da qualidade da CDE7, e os resultados obtidos são tabulados e, posteriormente, ganham publicidade para que os servidores da CDE7 possam utilizá-los como um dos indicadores para avaliar cada coordenadoria adjunta.

De um modo geral, baseado nos resultados dos questionários aplicados no início de 2015, os dados são positivos e podem ser a evidência que levou os entrevistados a afirmarem essas melhorias.

Para o processo de implantação da própria CDE7, as respostas dos entrevistados permitem refletir sobre alguns aspectos apontados que precisam ser melhorados na implantação da Norma na própria Coordenadoria. Destacam-se, nesse sentido, no Quadro 16, os seguintes aspectos:

**Quadro 16: Aspectos que ainda precisam ser melhorados no processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008**

Item associado	Aspectos que precisam ser melhorados obtidos com a entrevista
<p>Questão 8 - Que aspectos, na opinião do(a) senhor(a), ainda precisam melhorar no processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7?</p>	<p>01 - Necessidade de retomar constantemente a leitura do manual da qualidade e realizar outra revisão.</p> <p>02 - Sanar a insegurança de alguns servidores, incorporando, em sua rotina de trabalho, os processos desenhados.</p> <p>03 - Cumprir o cronograma de auditoria interna e reuniões da alta direção.</p> <p>04 - Melhorar o entendimento e envolvimento de todos os servidores no processo de implantação.</p> <p>05 - Concluir o ciclo de implantação para obter o selo de certificação.</p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

A retomada da leitura do manual da qualidade após a conclusão do ciclo 2 de formação deve ser entendida como elemento de discussão que permita a revisão desse requisito em 2015, adequando-o sempre às necessidades atuais da Coordenadoria. Também é preciso ressaltar que novos servidores ingressaram no



quadro da CDE7 e precisam ser sensibilizados sobre o processo de implantação da Norma.

Por fim, as questões de 9 a 13 da entrevista, as quais se relacionam com o quarto objetivo específico, que é propor ações que venham a colaborar com a melhoria do processo de implantação em outras Coordenadorias da SEDUC/AM, trouxeram respostas com algumas contribuições para a melhoria do processo de implantação em outras CDEs. O Quadro 17 apresenta algumas dessas contribuições.

**Quadro 17: Relação dos aspectos para melhoria e das contribuições obtidas como sugestões de melhorias através da entrevista**

<b>Aspectos para melhorias</b>	<b>Contribuições para melhorias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo sobre a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolver e convencer os servidores sobre a apropriação da Norma para melhor compreender os benefícios da implantação.</li> <li>- Criar oportunidades para reuniões periódicas com disponibilidade maior de tempo para estudo da Norma, além de realizar oficinas e exercícios para fixação dos requisitos.</li> <li>- Promover estudos sistemáticos com agendamento prévio e entregar o material com antecedência para que todos possam contribuir melhor no momento da realização dos estudos coletivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construção do manual da qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolver todos os segmentos da CDE na construção do manual.</li> <li>- Atentar para as especificidades do trabalho pedagógico.</li> <li>- Leitura detalhada do modelo fornecido pela consultoria para inserção das especificidades de cada CDE.</li> </ul>

Aspectos para melhorias	Contribuições para melhorias
- Processo de auditoria interna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar o maior número possível de assessores quanto à execução e os registros de uma auditoria interna e convencer todos da importância desta.</li> <li>- Desenvolver a prática de auditar e sensibilizar a todos que esta ação pode gerar melhorias.</li> <li>- Cumprir as datas agendadas para cada auditoria e buscar melhorias para minimizar as não conformidades.</li> <li>- Reforçar a necessidade do comprometimento e organização da alta direção, principalmente na resolução das não conformidades encontradas.</li> </ul>
- Análise crítica realizada pela direção.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar as reuniões de análise crítica conforme cronograma estabelecido.</li> <li>- Entender o propósito da análise crítica tendo em vista o planejamento estratégico.</li> <li>- Debruçar-se no entendimento de todos os processos para melhor executá-los, avaliá-los e melhorá-los.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Sobre essas sugestões atribuídas para os aspectos estudo da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 e o estudo do manual da qualidade, como o envolvimento de todos os segmentos da Coordenadoria e o desenvolvimento de atividades de estudos sistemáticos, Porto (2014) nos mostra que, para se implantar um SGQ, devem ocorrer mudanças na prática interna da organização.

As respostas das entrevistas associadas à melhoria das auditorias internas destacada no Quadro 17, como capacitar maior número de assessores como auditores internos e desenvolver a prática de auditoria com o cumprimento das datas estabelecidas, são sugestões que devem favorecer a construção do plano de melhorias, destacado no manual da qualidade da CDE7, para os desafios encontrados na auditoria.

A Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, ao se referir sobre a auditoria interna, diz que:

A organização deve conduzir auditorias internas em intervalos planejados, para determinar se o sistema de gestão da qualidade:

- a) está conforme com as disposições planejadas (ver 7.1), com os requisitos desta Norma e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecidos pela organização;

b) está implementado e mantido com eficácia. (ABNT, 2008, p. 22).

Sobre isso, Carpinetti (2012) esclarece que a auditoria interna do sistema da qualidade exige um procedimento documentado e tem por objetivo avaliar se o SGQ atende os requisitos da ISO 9001:2008. Por essa razão, o planejamento e a realização das auditorias devem acontecer para tal verificação.

Não se pode afirmar, entretanto, que somente aumentar o número de auditores internos, como sugere os entrevistados desta pesquisa, melhore o processo de auditoria da organização e fortaleça sua mudança de cultura.

Porém é preciso que as auditorias internas sejam realizadas. Segundo Porto (2014), as auditorias internas não devem ser confundidas com monitoramento do processo. Para a autora, elas devem servir como atividade de verificação que irão desencadear outras ações visando à melhoria dos processos da organização.

Por fim, as respostas obtidas para a melhoria da análise crítica da direção como realização sistemática, compreensão do seu propósito para avaliá-lo e melhorá-lo, demonstra que a organização deve fazer valer a análise de seus dados através das informações geradas com os requisitos de medição, monitoramento e controle de não conformidades (CARPINETTI, 2012).

Nesse sentido, a sugestão obtida com a entrevista de realizar as reuniões de análise crítica parece ser de fundamental importância. Essas reuniões devem acontecer envolvendo a direção da CDE e as pessoas responsáveis pelo processo de implantação com o objetivo de promover a melhoria contínua do seu SQG.

Assim, após a análise dos dados obtidos com a aplicação dos instrumentos metodológicos já explicitados, será destacado, no capítulo 3 a seguir, o plano de ação que foi construído baseado na análise do processo de implantação da Norma na CDE7.

### **III. PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DA NORMA EM OUTRAS COORDENADORIAS A PARTIR DO CASO ANALISADO**

Esta pesquisa, conforme apresentada em sua introdução, tem o objetivo de analisar o processo de implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 e suas consequências para a CDE7. Para atingir esse objetivo, no primeiro capítulo, foram destacados as competências de uma Coordenadoria Distrital, a apresentação da CDE7, a política de certificação na Norma, o manual da qualidade da Coordenadoria e algumas considerações iniciais sobre este estudo de caso.

No segundo capítulo, foram trabalhados, primeiramente, os fundamentos teóricos e sua relação com esta pesquisa. Destacam-se, além desses fundamentos, a coleta de dados resultantes da análise documental, a aplicação dos instrumentos metodológicos como questionários entrevistas e a análise dos dados coletados.

Neste terceiro capítulo, busca-se construir um plano de ação que colabore com a melhoria do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em outras Coordenadorias da SEDUC/AM. Nesse intento, o presente capítulo foi dividido em duas seções para uma maior compreensão do plano apresentado.

Na primeira seção, são destacadas as ações formuladas para o ciclo 1 de formação. Essas ações buscam contribuir com a melhoria da etapa inicial do processo de certificação em outra Coordenadoria da SEDUC/AM.

Vale lembrar que, no primeiro ciclo de formação do processo de implantação, ocorreram atividades voltadas para a interpretação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008. Foram trabalhados conceitos, métodos de trabalhos e a construção do manual da qualidade.

A última seção deste capítulo apresenta a formulação de uma proposta de intervenção para os desafios encontrados no ciclo 2 de formação do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008. Nesse ciclo de formação, foram desenvolvidas atividades como revisão do manual da qualidade, formação de auditores internos, análise crítica da direção e plano de melhorias.

Essas propostas para o primeiro e segundo ciclos de formação servirão para contribuir com a SEDUC/AM, caso seja novamente ampliado o processo de

implantação da Norma pela secretaria para as demais Coordenadorias Distritais e/ou Regionais.

Feita a introdução deste capítulo 3, passa-se, a seguir, para o detalhamento da primeira etapa do plano de ação destinado ao primeiro ciclo de formação.

### **3.1 Formulação de uma proposta de intervenção para o enfrentamento dos desafios encontrados no primeiro ciclo de formação**

As propostas aqui apresentadas estão voltadas para o primeiro ciclo de formação no qual foram desenvolvidas sugestões de ações para a etapa inicial do processo de implantação, que tratou da apropriação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, e a construção do manual da qualidade pela CDE7.

Inicialmente, vale ressaltar que todas as ações do ciclo 1 e 2 terão como local para sua realização as sedes das CDEs. Por outro lado, em se tratando de investimento financeiro, não será necessário nenhum custo adicional para realização dessas ações, uma vez que, para as ações propostas no plano, a atual estrutura de logística das CDEs pode atender com seus insumos e com os serviços já prestados pela SEDUC/AM.

Nesse sentido, por exemplo, dentro da própria cota de cópias destinadas semestralmente para cada CDE realizar suas atividades, é possível remanejar um percentual inferior a 3% para impressão dos materiais que serão utilizados, uma vez que as cotas destinadas para impressão com o novo contrato, a partir de 2014, apresentam o dobro do número de cópias do contrato anterior e nem sempre é usada a quantidade disponibilizada.

Em relação à alimentação oferecida durante o curso/formação, os itens oferecidos como lanches, café, leite e açúcar são sempre providenciados pela SEDUC/AM, que encaminha mensalmente para cada CDE. No caso dos lanches, é necessário que a Coordenadoria faça solicitação prévia.

Os demais materiais, como espiral para encadernação, papel ofício, CD virgem, entre outros, devem ser supridos com os repasses periódicos desses materiais pela secretaria. A compra da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 ocorre pela SEDUC/AM, pois as CDEs não dispõem de orçamento financeiro.

Quanto à disponibilidade dos horários para estudos e formações, esses devem ser ajustados de acordo com a realidade e disponibilidade de cada Coordenadoria. O Quadro 18, enumera seis principais ações que são propostas como contribuição para a melhoria, deste primeiro ciclo, do processo de implantação.

**Quadro 18: Ações para o ciclo 1 de formação do processo de implantação da Norma em outra CDE**

O quê?	Quem?	Quando?	Como?	Por quê?
Sensibilizar a equipe da CDE sobre os benefícios da implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.	DEGESC/CDE.	Agosto de 2015.	Reuniões de sensibilização para a equipe da Coordenadoria com carga horária total de 8 horas.	Esclarecer aos servidores os benefícios que a Norma pode trazer com o desenvolvimento de novos processos.
Incentivar a participação dos assessores no processo de implantação da Norma.	Equipe gestora da CDE.	Agosto de 2015.	Reuniões para discutir novos processos em um espaço democrático. Carga horária total de 8 horas	Construir, coletivamente, os novos procedimentos que serão adotados, evitando resistência ao processo de implantação.
Socializar as práticas desenvolvidas no processo de implantação da CDE7.	Equipe gestora da CDE e CDE7.	Agosto de 2015.	Encontros para discutir os pontos positivos e negativos processo de implantação na CDE7. Carga horária de 4 horas.	Mostrar aos servidores os resultados alcançados e os aspectos que podem ser melhorados em uma nova implantação.
Promover estudos sobre a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.	Equipe gestora da CDE.	Agosto a dezembro de 2015.	Disponibilizar tempo para grupo de estudos. Carga horária de 4 horas quinzenais.	Melhorar a compreensão da Norma pelos servidores.
Participar da construção do manual da qualidade.	Equipe gestora da CDE e seus servidores.	Agosto a outubro de 2015.	Colaborar nos encontros de estudo para a construção do manual da qualidade. Com carga horária de 16 horas.	Garantir que os servidores possam contribuir na construção do manual da qualidade.

Avaliar e monitorar os resultados alcançados com o primeiro ciclo de formação.	Equipe gestora da CDE e seus servidores.	Em 2015.	Por meio de formulários elaborados pela CDE.	Assegurar o realinhamento das ações, caso necessário.
--	--	----------	--	---

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

As reuniões de sensibilização para equipe da CDE sobre os benefícios da implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 e as discussões de incentivo elencadas nas duas primeiras ações devem acontecer envolvendo os servidores que atuam na CDE em processo de implantação, coordenadas por sua equipe gestora em parceria com o DEGESC.

Fazem parte da equipe gestora de uma Coordenadoria o coordenador distrital e seus adjuntos. Cabe a eles constituir a equipe que ficará responsável pelo acompanhamento do processo de implantação. No caso da CDE7, foi o RD e mais cinco pessoas que compuseram essa equipe.

Sugere-se para a implantação que a equipe seja composta por um servidor de cada coordenadoria adjunta e o RD. Essa participação permite a representatividade dos segmentos que compõem a CDE e pode favorecer o enriquecimento das discussões para tomadas de decisões.

Podem ser utilizados recursos complementares, como audiovisuais, demonstrando uma forma de ilustrar as reuniões de sensibilização. Tais recursos, como apresentação em mídias, podem ser disponibilizados pelo DEGESC, uma vez que esse departamento já possui algumas apresentações. Entretanto, pode também ser produzida uma apresentação de sensibilização pela CDE na qual será implantada a Norma.

Assim, essas duas primeiras ações do Quadro 18 são sugestões para melhoria, cujo resultado final deve ser o de evitar, também, a resistência às mudanças de processos. Para isso, sugere-se que o RD coordene todo o processo inicial, definindo as atribuições da equipe gestora antes e durante as reuniões.

Para tanto, recomenda-se que sejam destinadas pelo menos duas reuniões de 4 horas, totalizando 8 horas de atividades para a realização de cada uma dessas ações. Cabe lembrar que essas horas destinadas complementam a carga horária da consultoria contratada e servem como reforço para a realização,

com qualidade, dessas ações. A distribuição dessa carga horária fica a critério da Coordenadoria, respeitando as demais atividades de sua rotina.

A ação de socialização das práticas desenvolvidas no processo de implantação da CDE7 foi proposta para esse primeiro ciclo de formação, dado o entendimento de que os procedimentos, já vivenciados pela CDE7, podem contribuir na reflexão dentro de um novo processo de implantação.

Uma apresentação em forma de palestra, conduzida pelo RD ou outro membro da equipe de implantação da CDE7, detalhando os aspectos positivos, as dificuldades encontradas e, sobretudo, as primeiras melhorias já alcançadas, podem contribuir para a construção e aprimoramento das estratégias que serão adotadas em outra CDE. Por se tratar de palestra, para esta ação de socialização, deve ser destinada uma carga horária de até 4 horas de duração.

A ação de promoção de estudos sobre a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 foi proposta para melhorar a compreensão da Norma pelos servidores da CDE7. Para esse estudo da equipe de implantação, deve ser destinada uma carga horária quinzenal de, pelo menos, 4 horas.

Nessas horas quinzenais, serão realizados estudos de aprofundamento da compreensão dos requisitos da Norma, observando-se aqueles não aplicáveis na prestação de serviços de uma instituição educacional e a formatação para a construção do manual da qualidade.

Essas ações destacadas acima devem envolver os servidores da CDE em processo de certificação, pois, conforme já problematizado, a mudança de cultura de uma organização requer o compromisso de todos para que se construa um SGQ, evitando, com isso, a resistência dos atores envolvidos.

De igual modo, os servidores devem também participar da construção do manual da qualidade, atuando nas discussões e apresentando suas sugestões que busquem traduzir no manual as práticas que devem ser implementadas na rotina da CDE.

A construção do manual da qualidade requer uma carga horária bem maior que aquela destinada para outras ações. A primeira versão do manual deve ser produzida nos primeiros três meses após a primeira formação da consultoria.

Além da carga horária já prevista pela formação da consultoria contratada, que tem duração de 08 horas exclusivas para esclarecimentos sobre a construção do manual, a partir do modelo sugerido, devem-se desenvolver outros estudos.



Esses estudos visam a adequar o modelo sugerido à realidade de cada CDE. Por essa razão, esse momento deve ser coordenado pela equipe de implantação, com uma carga horária de 16 horas para a construção, destinadas à discussão e à validação do manual da qualidade.

Para a avaliação e o monitoramento dessas ações, deve ser construído, pela equipe de implantação, um questionário de sondagem, com perguntas fechadas e abertas, que ajude avaliar e monitorar o processo de implantação do primeiro ciclo.

Cabe ao RD e à equipe de implantação, conjuntamente com a equipe gestora da CDE, elaborar as questões que avaliem suas ações. Recomenda-se que esse questionário seja aplicado no final dos dois primeiros meses de implantação e no final do primeiro ciclo.

A aplicação do questionário como instrumento de avaliação sugerida no Quadro 19, após os três primeiros meses, permite coletar dados para a análise do processo de implantação e, conseqüentemente, assegura o alinhamento das ações caso se constate essa necessidade.

Utilizando-se a escala Likert, sugerem-se cinco questões fechadas em um questionário de avaliação das ações desenvolvidas e uma questão aberta, que devem ser aplicadas aos servidores da CDE.

**Quadro 19: Sugestão de questões para o questionário de avaliação do primeiro ciclo de formação do processo de implantação da Norma em outra CDE**

Grau de concordância -----▶	0	1	2	3	4
01 - Foi positiva, para mim, a reunião de sensibilização para a implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE.					
02 - Foi satisfatória a minha participação no processo de implantação da Norma.					
03 - Foi positiva, para mim, a palestra de socialização das práticas desenvolvidas no processo de implantação da Norma na CDE7.					
04 - Foram promovidos pela CDE, de forma satisfatória, estudos para a compreensão Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.					
05 - Participei da construção do manual da qualidade da CDE.					
06 - Como o(a) senhor (a) avalia o processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 ocorrido até a presente data.					

Pelo exposto, espera-se que essas ações até aqui elencadas possam contribuir com o processo de implantação do primeiro ciclo de formação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em outras Coordenadorias da SEDUC/AM. Destacam-se, a seguir, as ações voltadas para o segundo ciclo de implantação.

### **3.2 Formulação de uma proposta de intervenção para o enfrentamento dos desafios encontrados no segundo ciclo de formação**

Depois de descrever as ações arroladas no Quadro 18, as quais são voltadas para o aprimoramento do primeiro ciclo de formação, apresentam-se, nesta seção, outras ações com o propósito de contribuir com a melhoria da implantação do ciclo 2 de formação.

No ciclo 2 de formação realizado pela consultoria contratada, foram trabalhadas, dentre outras questões, a revisão do manual da qualidade, a formação de auditores internos, a auditoria interna, a análise crítica da direção e a confecção de um plano de melhorias.

Neste ciclo de formação, foram selecionadas ações para o aprimoramento dos seguintes aspectos: melhoria do conhecimento dos servidores sobre a Norma, melhoria nas auditorias internas e cumprimento do cronograma de análise crítica.

Esses aspectos foram selecionados pelo fato de estarem presentes no ciclo 2 de formação realizado pela consultoria e pelo entendimento obtido a partir da análise dos dados coletados. O Quadro 20 apresenta a síntese dessas ações, que serão comentadas logo em seguida.

**Quadro 20: Ações para o ciclo 2 de formação do processo de implantação da Norma em outra CDE**

<b>O quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Por quê?</b>
Retomar sistematicamente o estudo da Norma ABNT NBR ISO	Equipe de implantação da CDE e os demais servidores.	Janeiro a dezembro de 2016.	Promovendo estudos sistemáticos com a participação dos servidores com carga	Facilitar o entendimento dos novos processos baseados na Norma por todos os

9001:2008.			horária quinzenal de 4 horas.	servidores da CDE.
Ampliar a carga horária destinada à realização das atividades da equipe de implantação.	Direção da CDE.	Janeiro a dezembro de 2016.	Realizando encontros quinzenais da equipe de implantação, com até 8 horas de duração.	Articular estratégias para obtenção de melhores resultados na implantação.
Disponibilizar dois assessores por coordenadoria adjunta para formação de auditor interno.	Direção da CDE e coordenadores adjuntos.	Fevereiro de 2016.	Autorizando os assessores a participarem da formação dada pela consultoria contratada.	Possibilitar o cumprimento das auditorias internas dentro do cronograma estipulado.
Realizar, sistematicamente, a análise crítica da CDE.	Direção da CDE e coordenadores adjuntos.	Março e setembro de 2016.	Cumprindo o cronograma semestral estabelecido no planejamento estratégico da CDE.	Gerar melhorias a partir das não conformidades apontadas na auditoria interna.
Avaliar as ações desenvolvidas no segundo ciclo de formação da implantação da Norma.	Equipe gestora da CDE e todos os servidores.	Junho e dezembro de 2016.	Por meio de formulários elaborados pela CDE.	Assegurar o realinhamento das ações, caso necessário.

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

O desenvolvimento das ações relacionadas com a melhoria do conhecimento dos servidores sobre a Norma, baseado dos resultados obtidos com a pesquisa, mostra a necessidade, neste ciclo de formação, de estudos permanentes sobre a Norma.

Nesse sentido, a retomada sistemática do estudo da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 compreende a primeira ação que deve ser desenvolvida no ciclo 2 de formação do processo de implantação da Norma. Esse momento deve ser uma constante no percurso da implantação, uma vez que a Norma é o instrumento norteador de todo processo de implantação.

Propõe-se essa retomada sistemática do estudo da Norma para o grupo de implantação na CDE. A equipe de implantação, sob a coordenação do RD, deve destinar uma carga horária de 4 horas quinzenais para o aprimoramento desses estudos.

Para os demais servidores, bimestralmente, os cinco membros da equipe de implantação devem propor e realizar uma rodada de estudos para aprofundamento e esclarecimentos de dúvidas sobre os requisitos da Norma. Para esses momentos, devem ser destinadas, inicialmente, duas horas de estudos, podendo ser ampliada a carga horária para quatro horas dependendo do quantitativo de dúvidas que por ventura forem surgindo.

Com esse estudo, que deve acontecer na própria CDE, pretende-se criar um espaço para participação dos servidores, garantindo, assim, mais uma oportunidade que venha a contribuir no sentido de facilitar o entendimento dos novos processos que estão sendo implantados a partir da Norma.

A segunda ação está voltada para a ampliação da carga horária destinada à realização das atividades da equipe de implantação. Essa ampliação temporal deve ser voltada para realização de encontros quinzenais com carga horária entre seis e oito horas de duração.

Observou-se nas respostas obtidas com os instrumentos metodológicos a necessidade de mais tempo para a apropriação da Norma, consolidação e articulação de estratégias. A direção da CDE deve autorizar essa ampliação de carga horária, cabendo ao RD e demais membros da equipe de implantação definir seu cronograma de trabalho.

A terceira ação recomenda que a direção da CDE autorize a participação de dois assessores por coordenadoria adjunta no curso de formação de auditor interno. Essa formação de auditor interno é realizada pela consultoria contratada no ciclo 2 de formação e ocorre na própria coordenadoria com carga horária de 16 horas.

A participação do servidor na formação não tem relação alguma com promoção na sua carreira e nem abono salarial. Sua escolha ficará sob responsabilidade de cada coordenador adjunto, e essa formação deverá ser realizada no intuito de facilitar os procedimentos de verificação na auditoria.

A frequência das auditorias internas será determinada pela importância dos seus processos e áreas a serem auditadas, bem como o resultado das

auditorias anteriores. Assim, juntamente com a definição do escopo da auditoria e do seu tempo de duração, é importante selecionar auditores internos.

É através da auditoria interna que ocorre a verificação para saber se os processos desenvolvidos pela Coordenadoria estão em conformidade com requisitos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008. Por essa razão, as auditorias precisam acontecer conforme planejado.

Acredita-se que quanto maior for o número de auditores internos formados, maiores serão as possibilidades de que ocorram regularmente as auditorias internas na CDE, contribuindo para que os demais processos sigam seu fluxo natural dentro da implantação.

A quarta ação é uma sugestão para que se realize sistematicamente a análise crítica da CDE. Vale ressaltar que a análise crítica serve para avaliar as oportunidades de melhoria e a necessidade de mudança de um SGQ. Isso inclui política da qualidade, objetivos e o desempenho atual.

Espera-se que a realização da análise crítica semestral dentro do cronograma previsto gere melhorias a partir das não conformidades apontadas na auditoria interna e nas demais evidências geradas ao longo do processo de implantação.

Diante disso, sugeriram-se duas análises críticas para o ciclo 2 com um intervalo inicial, entre uma análise e outra, de seis meses para a realização. Os responsáveis por essa ação são a direção da CDE conjuntamente com seus adjuntos e a equipe de implantação, quando necessário.

Por fim, a exemplo do ciclo 1, sugere-se que deva se estabelecer a avaliação das ações que foram planejadas para o segundo ciclo do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, propondo-se novos direcionamentos quando forem necessários.

A avaliação deve contemplar o mesmo direcionamento do ciclo anterior cabendo, portanto, ao RD, equipe de implantação e equipe gestora a atribuição de elaborar o instrumento de avaliação. Esse instrumento deve ser aplicado em um intervalo de seis meses.

O Quadro 21 apresenta uma sugestão de questões para o questionário de avaliação do segundo ciclo de formação.

**Quadro 21: Sugestão de questões para o questionário de avaliação do segundo ciclo de formação do processo de implantação da Norma em outra CDE**

Grau de concordância -----▶	0	1	2	3	4
1 – Participei de encontros quinzenais para o estudo da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.					
2 – A equipe de implantação teve a carga horária ampliada para a realização de suas atividades.					
3 – Foi disponibilizado dois assessores por coordenadoria adjunta para serem formados em auditor interno.					
4 - Foi realizada semestralmente a análise crítica da CDE.					
5 - Como o(a) senhor(a) avalia o processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 ocorrido até a presente data.					

Fonte: elaborado pelo autor, 2015.

Realizada a apresentação dos quadros 18 e 20, onde foram expostas as ações como sugestões para melhoria do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em outra Coordenadoria, ressalta-se que elas complementam o fluxo do processo adotado pela SEDUC/AM para certificar uma instituição educacional intermediária.

Assim, é necessário que ocorra o processo desenvolvido pela consultoria contratada, acrescentando as ações do plano do ciclo 1 e 2. É importante dizer também que as ações propostas para os dois ciclos se complementam e devem contribuir para aprimorar o trabalho que será desenvolvido pela consultoria contratada nos ciclos de formações.

Finalizadas as exposições das propostas de intervenção para enfrentamento dos desafios encontrados no primeiro e segundo ciclos de formação, apresentam-se as considerações finais deste trabalho na seção a seguir.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito analisar o processo de implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 e suas consequências para a Coordenadoria Distrital de Educação 07. Para o alcance dos objetivos propostos, foi feita, inicialmente, no capítulo 1, uma abordagem que descreveu o panorama de rede em que a CDE7 está inserida.

Trabalhou-se a descrição do plano de ação 2012 da SEDUC/AM, em que se observou a ampliação da política de certificação na Norma estudada, as competências de uma Coordenadoria Distrital e Regional e a apresentação da Coordenadoria em estudo com sua área geográfica de atuação, indicadores de desempenho, entre outros.

Foi realizada também a contextualização do processo de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 da CDE7, na qual se descreveu desde os critérios de seleção dessa Coordenadoria até a construção do caso de gestão propriamente dito.

O segundo capítulo trouxe uma reflexão teórica que proporcionou o conhecimento da evolução conceitual da qualidade e das ferramentas de gestão utilizadas nas últimas décadas. Tal evolução conceitual foi enriquecida com as contribuições dos chamados “Gurus da Qualidade”.

Nesse mesmo capítulo, foram tratados também os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa com seus instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Foram utilizados como instrumento metodológico o questionário aplicado censitariamente e a entrevista que foi realizada de forma amostral.

Os instrumentos metodológicos ajudaram a identificar os aspectos positivos e negativos do processo de implantação da Norma na CDE7 e contribuíram também para analisar as primeiras consequências alcançadas com esse processo de implantação.

No capítulo 3, construiu-se um plano de ação como sugestão para a melhoria do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em outras CDEs. O plano de ação se dividiu em duas partes. A primeira parte conteve seis ações voltadas para o aprimoramento do ciclo 1 de formação.

Foram sugeridas no ciclo 1 ações para: melhoria da sensibilização e da participação dos servidores no processo de implantação; socialização das práticas da CDE7 como mais uma oportunidade de aprimorar o processo de implantação, a partir dos aspectos relatados, para o estudo da Norma; construção do manual da qualidade e avaliação das ações do primeiro ciclo.

A segunda parte do plano sugeriu cinco ações para o ciclo 2 de formação. Essas ações foram voltadas para: retomada e ampliação da carga horária de estudos sobre a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008; ampliação do número de auditores internos; realização da análise crítica e avaliação do ciclo 2.

Dito isso, como ponto positivo, destaca-se que o processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 contribuiu para a melhoria da organização interna da CDE7, fato este que pode ter resultado na melhoria dos serviços prestados a comunidade que assiste.

Constatou-se também que a Norma trouxe direcionamento nas ações que são executadas pela Coordenadoria, que, por sua vez, utiliza o método PDCA através de instrumentos padronizados, buscando garantir a fluidez dos processos e a possibilidade da rastreabilidade quando necessário. Por essa razão, pode ser recomendada a implantação em outras Coordenadorias.

Essa política de ampliação do número de instituições educacionais relatada no Plano de Ação da SEDUC/AM pode contribuir como uma das ferramentas para a melhoria da gestão das instituições que buscam a certificação. Faz-se necessário que a secretaria busque manter o foco nas ações que são de sua responsabilidade para que sejam realizadas em conformidade com a condução do processo de implantação.

Entretanto, a CDE7 tem o desafio de concluir seu processo de implantação visando a se submeter à auditoria externa. Para isso, deve implementar os processos definidos em seu manual da qualidade e minimizar a insegurança de seus servidores sobre a inserção de novos processos em sua rotina de trabalho.

Para o enriquecimento deste estudo, sugerem-se novas pesquisas que abordem essa temática, principalmente, a partir da certificação da Coordenadoria, a fim de que se possam analisar outras variáveis, como melhoria dos indicadores de desempenho da CDE7, a qual não foi possível ser analisado neste momento.



## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. **Método de pesquisa nas organizações**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

AMAZONAS. Coordenadoria Distrital de Educação 07. **Manual da Qualidade**. Manaus, 2014.

\_\_\_\_\_. Coordenadoria Distrital de Educação 07. **Manual da Qualidade**. Manaus, 2013.

\_\_\_\_\_. Coordenadoria Distrital de Educação 07. **Revista da Mostra de Gestão**, Manaus, v. II, 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 78 de 18 de maio de 2007**. Altera a Lei nº 08 de 05/07/2005. Manaus, AM, 2007.

\_\_\_\_\_. **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.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 2.600 de 04 de fevereiro de 2000**. Altera o nome da Secretaria Estadual de Educação. Manaus, AM, 2000.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 3.951 de 04 de novembro de 2013**. Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos servidores da SEDUC. Manaus, AM, 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 3.268 de 07 de julho de 2008**. Plano Estadual de Educação do Amazonas. Manaus, AM, 2008.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 08 de 05 de julho de 2005**. Finalidades e Competências dos Órgãos da Seduc/AM. Manaus, AM, 2005.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 1.596 de 05 de janeiro de 1946**. Criação da Seduc/AM. Manaus, AM, 1946.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação e Qualidade de Ensino. **Estrutura das Distritais**. Manaus, 2012.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação e Qualidade de Ensino. **Plano de Ação 2012**. Disponível em: [www.educacao.am.gov.br](http://www.educacao.am.gov.br). Acesso em: 06 de janeiro de 2014.

\_\_\_\_\_. **Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas**. Disponível em: <http://www.sadeam.caedufjf.net/>. Acesso em: 12 de janeiro de 2014.

\_\_\_\_\_. **Sistema Integrado de Gestão Educacional**. Disponível em: <https://servicos.sigeam.am.gov.br/rendimento>. Acesso em: 19 de maio de 2014.

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

\_\_\_\_\_. **NBR 15419:2006**. Rio de Janeiro, ABNT, 2006.

BALMANT, A. **Gestão Escolar: Qualidade na gestão ganha certificação**. Nova Escola: 5 soluções para o ensino integral. Editora Abril, edição 21, Agosto/setembro de 2012. Disponível em: <http://gestaoescolar.abril.com.br/aprendizagem/qualidade-gestao-ganha-certificacao-705077.shtml>. Acesso em: 04 de outubro de 2014.

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

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n. 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1996. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo**, Brasília, DF, 21 dez. 1996.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB**. Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br/resultado/>. Acesso em: 15 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Portal IDEB**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/portal-ideb>. Acesso em: 25 de setembro de 2014.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**: 2. ed. São Paulo, Atlas, 2012.

CROSBY, P. B. **Qualidade falada a sério**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1990.

DAVID, M. V. **Transformações na educação superior no Brasil e seus impactos na estrutura, estratégia e governança: o caso de três universidades federais de Minas Gerais – Tese (Doutorado)**, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

FARIAS FILHO, J. R. **Sistemas de Gestão pela Qualidade Total in Módulos I a IV.** Notas de aula da Disciplina SGQT. Niterói: UFF, 2000. (Mestrado em Sistemas de Gestão).

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total.** São Paulo: Makron Books, 1994.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários á prática educativa.** São Paulo, Paz e Terra, 1996.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GOUVEIA, C. A. d'A *et al.* Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas. **Guia de Estudos**, Juiz de Fora, CAED/UFJF, v. I, p. 105-161, 2012.

GÜNTHER, H. **Planejamento de pesquisa nas Ciências Sociais.** Como elaborar questionários. Universidade de Brasília. 2003.

IKHIKAWA, KAORU. **Controle da Qualidade Total: a maneira japonesa.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber.** Belo Horizonte: UFMG, 1999, 262, p.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001. 423 p.

POLON, T. L. P. Política Curricular Brasileira nos Anos 2010: Apresentação das Novas Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, Juiz de Fora 2013. In: **Guia de Estudos.** Juiz de Fora, CAED/UFJF. v. 2, p. 27-45, 2012.

PORTAL EM TEMPO. **Entrevista com o Secretário de Educação da SEDUC/AM.** Disponível em: <http://www.emtempo.com.br/seduc-prepara-25-escolas-para-a-certificacao-nas-normas-iso-9001/>. Acesso em: 04/10/2014

PORTO, C. B. **Gestão da Qualidade.** Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora. facc. uffj. 2014.

SHIBA, S., GRAHAM, A., WALDEN, D. TQM: Quatro revoluções na gestão da qualidade. São Paulo: Bookman, 1997.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. Administração da Produção. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992, 172 p.

OLIVEIRA, T. M. V. **Escalas de Mensuração de Atitudes:** Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. FEA USP. Disponível em: < [http://www.fecap.br/adm\\_online/art22/tania.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm)> acesso em 07 de maio de 2015.

VALORA SOLUÇÕES EM GESTÃO. **Formação de auditores internos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.** Manaus, AM, 2014.

\_\_\_\_\_. **Interpretação da Norma NBR ISO 9001:2008.** Manaus, AM, 2013.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A – Questionário de avaliação sobre o processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, na Coordenadoria Distrital de Educação 07 (CDE7)**

Prezado(a) assessor(a) da CDE7, este questionário faz parte de uma pesquisa de dissertação do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, desenvolvida pelo mestrando Júlio César Meireles de Freitas, com o título Processo de Implantação da Certificação ISO 9001: o caso de uma Coordenadoria Distrital de Educação do Amazonas.

O objetivo da pesquisa é levantar dados para analisar o processo de implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, no período de setembro de 2013 a dezembro de 2014 na CDE7. Os dados produzidos por este questionário são sigilosos e serão utilizados apenas para fins da pesquisa. Obrigado!

**IDENTIFICAÇÃO DOS SERVIDORES:**

01 - O(a) senhor(a) servidor(a) pertence à coordenadoria adjunta:

- ( ) Administrativa ( ) Pedagógica Fundamental I  
( ) Pedagógica Fundamental II ( ) Pedagógica Ensino Médio  
( ) Outros

02 – Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha na CDE7:

- ( ) Até um ano  
( ) um a dois anos  
( ) de dois a três anos  
( ) mais de três anos

03 – O maior nível de escolaridade do (a) senhor (a) é:

- ( ) Superior incompleto ( ) Superior completo ( ) Especialização  
( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) outros

Em relação ao processo de implantação de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, que ocorreu na CDE7, marque no quadro abaixo seu grau de concordância, considerando a seguinte escala:

0 – Discordo

1 – Mais discordo que concordo com o exposto.

2 – Nem discordo e nem concordo

3 – Concordo mais que discordo

4 – Concordo

Grau de concordância	Grau de concordância -----▶				
	0	1	2	3	4
Aspectos positivos e as dificuldades encontradas no processo de implantação.					
1 – Fui convidado para a construção do Manual da Qualidade da CDE7.					
2 – Participei das assembleias para a construção do Manual da Qualidade da CDE7.					
3 – Conheço satisfatoriamente o mapa de processo detalhado no Manual da Qualidade da CDE7. (matriz de ações, planejamento estratégico, escala de assessoramento, registro documentado e plano de melhoria)					
4 – Foi positivo, para mim, o desempenho da consultoria contratada para auxiliar a CDE7 na implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).					
5 – Considero que minha aprendizagem foi satisfatória na formação realizada, pela consultoria contratada, para a implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7.					
6 – Conheço as mudanças de processos na CDE7 que a implantação da certificação gerou para o atendimento dos requisitos da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.					

7 – Para o(a) senhor(a), quais aspectos foram positivos e quais foram negativos no processo de implantação da Norma na CDE7?

---



---



---



---

As consequências dos primeiros resultados alcançados com o processo de implantação.					
8 – A minha aprendizagem referente aos ciclos de formação sobre a implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, dos quais participei, foi satisfatória.					
9 – A minha aprendizagem foi satisfatória, referente à formação sobre a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 da qual participei, realizada pela própria CDE7.					
10 – A implantação dos requisitos da Norma ANBT NBR ISO 9001:2008 melhorou a organização interna de documentos da CDE7.					
11 – A implantação dos requisitos da Norma ANBT NBR ISO 9001:2008 melhorou fluxo de processos da CDE7.					
12 – A implantação dos requisitos da Norma ANBT NBR ISO 9001:2008 melhorou os procedimentos documentados da CDE7.					
13 – Os serviços de assessoramento prestados pela CDE7 às escolas sob sua jurisdição começam a apresentar uma melhoria de qualidade depois do processo de implantação da Norma NBR ABNT ISO 9001:2008.					
14 – A implantação do sistema de Gestão da Qualidade pode garantir a melhoria da qualidade nos serviços ofertados para as escolas da CDE7.					



Contribuições para implantação da Norma em outras Coordenadorias.					
15 – Adotar a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em outras coordenadorias pode contribuir para melhoria dos processos.					

16 - Caso queira contribuir ainda mais, quais suas sugestões para a melhoria do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em outras Coordenadorias?

---

---

---

---

**APÊNDICE B – Roteiro da entrevista semiestruturada para aplicação de forma amostral com os assessores da CDE7**

Prezado (a) assessor (a) da CDE7, esta entrevista faz parte de uma pesquisa de dissertação do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, desenvolvida pelo mestrando Júlio César Meireles de Freitas, com o título Processo de Implantação da Certificação ISO 9001: O caso de uma Coordenadoria Distrital de Educação do Amazonas.

O objetivo da pesquisa é levantar dados para analisar o processo de implantação da certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, no período de setembro de 2013 a dezembro de 2014 na CDE7. Os dados produzidos por este questionário são sigilosos e serão utilizados apenas para fins da pesquisa. Obrigado!

**IDENTIFICAÇÃO DOS SERVIDORES:**

Nome (opcional): .....

01 – O(a) senhor(a) servidor(a) pertence à coordenadoria adjunta:

- ( ) Administrativa ( ) Pedagógica Fundamental I  
 ( ) Pedagógica Fundamental II  
 ( ) Pedagógica Ensino Médio  
 ( ) Outros (Especifique \_\_\_\_\_)

02 – Quanto tempo o (a) senhor (a) trabalha na CDE7:

- ( ) Até um ano  
 ( ) um a dois anos  
 ( ) de dois a três anos  
 ( ) mais de três anos

03 – O maior nível de escolaridade do (a) senhor (a) é :

- ( ) Superior incompleto ( ) Superior completo ( ) Especialização  
 ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) outros

**Questões para a entrevista:**

Questão 1 - Como o(a) senhor(a) ficou sabendo do processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na Coordenadoria Distrital de Educação?

Questão 2 - Quais são os aspectos positivos, em sua percepção, no processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7?

Questão 3 - Quais as principais dificuldades que o(a) senhor(a) observou no processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7?

Questão 4 - Como o(a) senhor(a) avalia a aprendizagem dos assessores que participaram dos ciclos de formações da consultoria contratada?

Questão 5 - Como o(a) senhor(a) avalia a aprendizagem dos assessores que participaram das formações complementares realizadas pela própria Coordenadoria?

Questão 6 - Para o(a) senhor(a), quais contribuições o processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 trouxe para os serviços prestados pela CDE7 a comunidade externa?

Questão 7 - Para o(a) senhor(a), quais contribuições o processo de implantação trouxe para a organização interna da CDE7?

Questão 8 - Que aspectos, na opinião do(a) senhor(a), ainda precisam melhorar no processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE7?

Questão 9 - Quais sugestões o(a) senhor(a) pode dar para melhoria dos estudos sobre a Norma, em outra coordenadoria?

Questão 10 - Quais sugestões o(a) senhor(a) pode dar para a construção do Manual da Qualidade em outra coordenadoria?

Questão 11 - Quais sugestões o(a) senhor(a) pode dar para melhorar o processo de auditoria interna em outra coordenadoria?

Questão 12 - Quais sugestões o(a) senhor(a) pode dar para melhorar a análise crítica realizada pela direção em outra coordenadoria?

Questão 13 - Quais outras contribuições o(a) senhor(a) pode dar para melhorar o processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 em outra Coordenadoria Distrital de Educação?

**APÊNDICE C – Questionário de avaliação para o primeiro ciclo de formação do processo de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008**

Em relação ao primeiro ciclo do processo de implantação de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, que ocorreu na CDE, marque no quadro abaixo seu grau de concordância, considerando a seguinte escala:

0 - Discordo

1 – Mais discordo que concordo com o exposto.

2 – Nem discordo e nem concordo

3 – Concordo mais que discordo

4 – Concordo

Grau de concordância -----▶	0	1	2	3	4
1 - Foi positiva, pra mim, a reunião de sensibilização para a implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 na CDE.					
2 - Foi satisfatória a minha participação no processo de implantação da Norma.					
3 - Foi positiva, para mim, a palestra de socialização das práticas desenvolvidas no processo de implantação da Norma na CDE7.					
4 - Foram promovidos pela CDE, de forma satisfatória, estudos para a compreensão Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.					
5 - Participei da construção do manual da qualidade da CDE.					

6 - Como o(a) senhor(a) avalia o processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 ocorrido até a presente data?

---



---



---



---

**APÊNDICE D – Questionário de avaliação para o segundo ciclo de formação  
do processo de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008**

Em relação ao segundo ciclo do processo de implantação de certificação na Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, que ocorreu na CDE, marque no quadro abaixo seu grau de concordância, considerando a seguinte escala:

- 0 – Discordo
- 1 – Mais discordo que concordo com o exposto.
- 2 – Nem discordo e nem concordo
- 3 – Concordo mais que discordo
- 4 – Concordo

Grau de concordância -----▶	0	1	2	3	4
1 – Participei dos encontros quinzenais para o estudo da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008.					
2 – A equipe de implantação teve a carga horária ampliada para a realização de suas atividades.					
3 – Foram disponibilizados dois assessores por coordenadoria adjunta para serem formados em auditor interno.					
4 - Foi realizada semestralmente a análise crítica da CDE.					

5 - Como o(a) senhor(a) avalia o processo de implantação da Norma ABNT NBR ISO 9001:2008 ocorrido até a presente data?

---



---



---



---