

Sistemas da Qualidade Aplicados aos Empreendimentos Educacionais de Médio Porte: Dificuldades e Resultados Obtidos pelos Colégios Leon Feffer I e II, em Mucuri (BA)

Viveca Wolfovitch
viveca@ufba.br
UFBA Instituto de Matemática

Jorge Emanuel Reis Cajazeira
cajazeira@gmail.br
Fundação Getúlio Vargas - EAESP

Resumo

As Pequenas, Micro e Médias Empresas (PMEs) são elementos vitais para o crescimento econômico de um país. No Brasil, pesquisas demonstram que as PMEs apresentam altas taxas de mortalidade, chegando a mais de 50% em alguns estados brasileiros. Elemento essencial na competitividade, devido a sua influência na rede de suprimentos e na confiabilidade dos processos, a gestão para a Qualidade é vista como um dos pontos-chave que permitem a sobrevivência da empresa no complexo ambiente organizacional. Particularmente no campo dos empreendimentos educacionais, área central no câmbio para a nova economia do conhecimento, a ausência de implantações de modelos voltados à qualidade é notória, sem que estudos apontem as causas dessa lacuna. O artigo visa a entender estas dificuldades e analisar a implantação de um sistema da qualidade em uma média escola no extremo-sul baiano, buscando-se por meio de uma pesquisa quantitativa levantar os fatores de sucesso e inibidores do processo, além de correlacionar os resultados obtidos com pesquisas referenciais sobre o assunto.

INTRODUÇÃO

A distribuição estatística dos tamanhos das empresas no mundo é normal-logarítmica. De acordo com Aldrich (1999), de um lado da curva existem muitas empresas pequenas e do outro, um número muito pequeno de empresas realmente grandes. Fachine (2004) afirma que ao longo do tempo, no Brasil, as diversas crises econômicas contribuíram para o baixo desempenho das Pequenas, Micro e Médias Empresas (PMEs), afetando de maneira significativa o acesso ao crédito, a tecnologia e, conseqüentemente, ao mercado. As razões para este baixo desempenho estão relacionadas, de acordo com os dados do Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2000), na opinião dos pequenos e médios empresários, com ausência de capital de giro (73%), desconhecimento do mercado (48%) e problemas na gestão (41%).

A demografia de empresas pode ser definida como o estudo da população de empresas, a quantificação de seus movimentos de nascimentos (criações) e mortes (encerramentos). O quadro 1 demonstra que as taxas de mortalidade giram na ordem de 40%, o que é um indicio significativo dos problemas na gestão.

Quadro 1 – Natalidade e mortalidade das micro e pequenas empresas.

Unidades da Federação	Ano de criação		
	1997	1996	1995
SP	35	47	56
PR	57	68	73
MG	30	36	47
PE	46	56	57

Fonte: Sebrae, 2004.

A gestão ineficaz está muito ligada à ausência de uma metodologia gerencial que apóie as PMEs. O problema parece universal, já que, visando a tornar as PMEs competitivas, numerosos modelos de qualidade foram propostos e adaptados para torná-los mais facilmente implantados. Webb e Thomas (2002) alertam para uma recente pesquisa conduzida em 500 PMEs no País de Gales indicando que apenas 10% das PMEs possuíam um sistema reconhecido da qualidade implantado (certificação com base na ISO 9001 e outros). Nos Estados Unidos, outras pesquisas demonstram dados semelhantes. O quadro 2 apresenta a classificação das 5,6 milhões de empresas brasileiras, em 2001.

Quadro 2 – Classificação das empresas brasileira

Porte	Característica	Quantidade	Trabalhadores Formais
MI – Microempresa	Na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até nove empregados.	41,4%	51%
PE – Pequena Empresa	Na indústria de 20 a 29 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.		
MDE – Média Empresa	Na indústria de 100 até 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.	12,3%	26%
GE – Grande Empresa	Na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.	46,3%	23%

Fonte: RAIS - Relação Anual de Informações Sociais (2001) e Fecine (2004)

Como podemos constatar, o papel desempenhado pelas PMEs na sociedade brasileira é vital. A qualidade da sua gestão impacta 77% dos empregos formais no Brasil. Mas, quais as razões dos mecanismos gerenciais avançados não chegarem às pequenas e médias empresas? E se são significativas na cadeia produtiva, como explicar por que as grandes empresas não cobram mecanismos gerenciais sobre os produtos e o meio ambiente, como requerem as normas ISO 9001 e 14001.

Webb e Thomas (2002) explicam que 40% das PMEs estudadas na sua pesquisa fornecem materiais ou serviços para as grandes empresas. Existem evidências nos seus estudos de que os critérios de qualificação de fornecedores não são rigidamente aplicados quando tratam de PMEs. O Quadro 3 mostra os empecilhos apresentados em diversos estudos sobre as barreiras ao desenvolvimento da gestão nas PMEs.

Quadro 3 – Dificuldades ao desenvolvimento dos Sistemas da Gestão nas PMEs.

Empecilho	Autores
PMEs encontram dificuldades em distinguir entre diferentes sistemas da qualidade e não está claro quais as vantagens de escolher um sistema ou outro. Assim, TQM, ISO, QS 9000, Seis Sigmas, EFQM, Baldrige e PNQ são, na visão das PMEs, um cardápio confuso para escolher um bom prato.	Webb e Thomas (2002) Voss et al (2000)
A implantação de um sistema formal da qualidade de maneira a atender os requisitos dos clientes ou benefícios de mercado parece ter um pequeno ou mesmo nenhum impacto no desempenho das PMEs.	Webb e Thomas (2002) Voss et al (2000)
Existe uma lacuna entre o compromisso da alta administração associado com a visão não realista que o custo de implantação das melhorias gerenciais não são recuperáveis.	Webb e Thomas (2002) Voss et al (2000) Taylor e Adair (1994)
Pequenas e médias organizações têm dificuldades em entender critérios, requisitos, terminologias e formalizações.	Webb e Thomas (2002) Voss et al (2000) Taylor e Adair (1994)
Pequenas e medias organizações não possuem mão-de-obra disponível para gerenciamento da qualidade, todos, inclusive a gerência, estão empenhados em “tocar o negócio”.	Voss et al (2000) Taylor e Adair (1994)

Fonte: Construção própria.

Segundo dados da ISO (2006), de um total de 607.147 empresas certificadas pela ISO 9001 em 31 de dezembro de 2005, 12.607 eram relativos à categoria empreendimentos educacionais, o que corresponde a 2,07%. No Brasil, são 85 empreendimentos de um total de 9.529 certificados, de acordo com dados do INMETRO (2007), ou seja, 0,89% o que reflete a baixa adesão desta modalidade de organizações às práticas empresariais modernas.

A ausência de métodos gerenciais atuais nas escolas contrasta com o trabalho de Mello (1994) que demonstrou uma associação entre a qualidade da administração de uma escola com indicadores de eficácia representados pelas “taxas de distorção idade-série, de aprovação, de reprovação e de abandono, tanto no ensino fundamental como no médio” (p.63).

Há uma lacuna na bibliografia acadêmica de análises para esse fenômeno cuja compreensão é particularmente importante no Brasil, país em que a educação ainda não avançou como elemento de diminuição da desigualdade. Assim, visamos preencher parcialmente tal espaço ao analisar, por meio de uma pesquisa quantitativa, quais os empecilhos e vantagens da adoção de modelos com base na ISO 9001 em escolas, a partir de um estudo aplicado em professores e funcionários do Leon Feffer I e II, escola certificada pela ISO 9001:2000, em Mucuri (BA).

Esse artigo parte das seguintes questões:

- (a) quais os fatores que inibem a adoção de sistemas da qualidade em empreendimentos educacionais?
- (b) Como esses fatores se relacionam com os problemas típicos da PMEs e das empresas em geral no Brasil?

EVOLUÇÃO E CONCEITOS DA ISO 9001:2000

O ano de 1945 marca o final da II Grande Guerra Mundial. É um fato notório que a guerra praticamente ocorreu na Europa e no Pacífico. Isso significou que, ao seu final, a capacidade de produção de bens no mundo encontrava-se reprimida por muitos anos de uma guerra sangrenta. Com o fim da guerra, cria-se um mercado extremamente ofertante que impulsionou a produção a qualquer custo, inviabilizando os princípios vigentes de 100% de inspeção. Surge a necessidade imediata do uso da técnica de amostragem, o que leva a formação da *American Society for Quality Control (ASQC)* e, com ela, uma série de normas com planos de amostragem e inspeção denominadas MIL-STD-105. Curiosamente, a invenção do controle estatístico atribuído à indústria estadunidense, em função da explosão do

consumo pós-guerra, foi abandonada ou teve seus efeitos subavaliados. No Japão, entretanto, esforços estavam sendo disparados pela indústria e pela sociedade, que alterariam para sempre os conceitos e modelos de qualidade no mundo inteiro.

De fato, já em 1973, a indústria japonesa dominava em torno de 20% do mercado doméstico americano, o que leva a uma resposta nessa época, segundo Correa e Correa (p. 15) quando “surgem vários movimentos de contra-reação, tanto nas empresas quanto na academia americana”. As técnicas que os japoneses utilizavam para gerir as suas fábricas ficaram conhecidas pela alcunha de TQM – Total Quality Management e tinham como base: foco no processo, adoção da estatística como ferramenta capaz de potencializar o conceito de controle da qualidade, incorporação de novos elementos comportamentais capazes de potencializar as inovações e integração das áreas operacionais e administrativas visando à minimização da força de trabalho. Tais métodos passaram a ser exaustivamente copiados pelos ocidentais, tornando-se a grande febre do começo dos anos 80, consagrando grandes teóricos americanos, entre eles, Philip Crosby, Armand Feigenbaum, Joseph Juran, Edward Deming, e o japonês Kaoro Ishikawa.

Percebe-se, pois, o enfraquecimento do conceito de TQM, cujos resultados efetivamente alcançados já não supriam as expectativas geradas pelos projetos de implantação. As aplicações, sob a forma de um modelo radical e purista do TQM, levou o mundo ocidental à busca de uma outra ferramenta que pudesse manter os ganhos da cultura da qualidade sem tantos efeitos colaterais. Wood Jr. et al (2002) associa a criação da norma ISO 9001 como uma alternativa ao TQM, cujos resultados, como um todo, decepcionaram, apesar da grande fanfarra com que os programas foram alardeados. As normas da qualidade também podem ser vistas como uma tentativa de reduzir os custos de inspeção em um mundo globalizante, ao mesmo passo que causavam empecilhos adicionais às empresas japonesas. Isto porque a cultura nipônica favorecia ao TQM, com seus cânticos, ginásticas no pátio, devoção à hierarquia e à empresa. Neste sentido, a globalização foi favorecida com a possibilidade da garantia da qualidade sem a inspeção, na medida em que as certificações passam a fazer o papel dos inspetores, promovendo um mundo mais interligado sem custos adicionais, como demonstrado por Wood Jr. et al (p. 162):

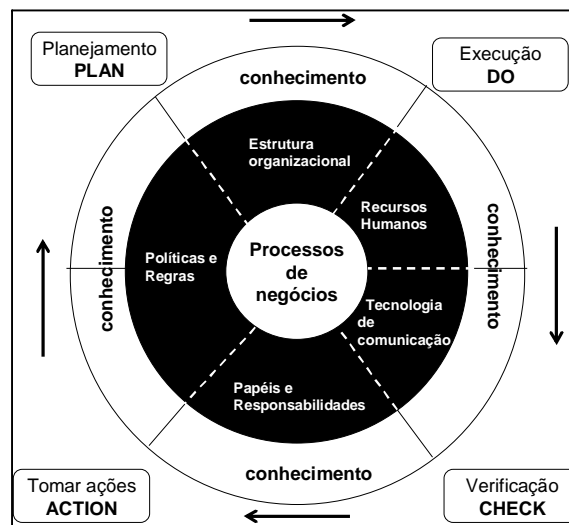
imagine a indústria mundial como uma placa de memória de computador e cada indústria nacional como parte da placa. Os Estados Unidos seriam um chip; o Canadá, um processador; o Reino Unido, um capacitor, e assim por diante. Cada parte teria sido projetada para uma certa finalidade. Mas, para trabalharem juntas, as peças precisariam estar adequadamente conectadas à placa e umas às outras. Sem as devidas conexões, a placa não passa de um monte inútil de peças. Na indústria, essas conexões derivam dos padrões.

A idéia de processo como “um conjunto de atividade que produz um resultado de valor para o cliente” (De Sordi, 2005, p.21) está intimamente associada ao conceito atual de gestão previsto na ISO 9001:2000. Este conceito pode ser tido como um conjunto de princípios que sistematizam a gestão de diversos subprocessos com foco na preservação do conhecimento e na melhoria contínua, tais como:

1. recursos humanos: a gestão por processos implica conciliar os interesses e os momentos de interação e integração entre as pessoas, de maneira que se obtenha um bom desempenho de processos;
2. papéis e responsabilidades: a arquitetura da gestão por processos requer o fortalecimento da autonomia do agir e pensar dos funcionários, administrativamente denominado de *empowerment*;
3. estrutura organizacional: os funcionários são vistos como nós de uma rede e para que as instituições possam operar as estruturas matriciais devem estar devidamente associadas e harmonizadas às estruturas hierárquicas;

4. políticas e regras: servem para direcionar o comportamento e a disciplina gerencial em torno dos processos de negócio. Em geral as organizações determinam a hierarquia de documentos que percorrem as políticas, os procedimentos, as instruções de trabalho e os registros de operações;
5. tecnologias de comunicação: empregadas para automação de regras e atividades, além do monitoramento do desempenho e do gerenciamento de alçadas;
6. conhecimento: capacidade da organização de gerir o conhecimento relativo a cada um dos seus processos de negócio.

A norma ISO 9001:2000 aduz que todos os ativos devem estar em sincronia, assegurando-lhes eficácia. Ou seja, todos os processos de entrada, transformação e saída devem estar alinhados para a gestão dos resultados esperados. As tecnologias, as pessoas e as facilidades habilitam os processos a fazerem entregas de forma contínua. O direcionamento de regras, papéis e estruturas organizacionais controla as atividades para que sejam efetuadas em seqüência correta e ética. O conhecimento e o capital intelectual estão embutidos e geridos nos ativos físicos e tecnológicos do negócio. Uma visão integradora, núcleo duro da ISO 9001, pode ser vista na figura 1 que completa a visão processual aos elementos do PDCA e à manutenção do conhecimento.



Fonte: Adaptação nossa a partir de De Sordi (2005).

Figura 1 – Elementos fundamentais da gestão por processos e sua integração com o conhecimento e a melhoria contínua.

CONCEITO DE ESCOLA EFICAZ

Os empreendimentos educacionais, de acordo com Cerqueira e Sawyer (2007), encaixam-se em três agrupamentos básicos com um amplo conjunto de indicadores que procuram retratar aspectos ligados à infra-estrutura, porte e características funcionais oferecidas, além de considerar os indicadores socioeconômicos do ambiente no qual o empreendimento escolar está inserido (ver tabela 1). Essa taxonomia pode ser aplicada de maneira análoga à das PMEs apresentada no quadro 2 para efeitos comparativos do nosso trabalho. Assim, observa-se uma grande concentração, 73,9%, em empreendimentos escolares perfil 1 e 2, o que em semelhança com a demografia das empresas brasileiras, abrigam 77% dos trabalhadores nacionais. Por outro lado, as empresas nacionais certificadas classificadas como PMEs apresentam 65% do total da base de dados do INMETRO.

Tabela 1 – Taxonomia dos empreendimentos educacionais brasileiros

Perfil	Escolas		Matrículas	
	Nº	%	Nº	%
Perfil 1 – pequenas escolas rurais municipais mal equipadas.	126.925	49,2	3.982.649	9,1
Perfil 2 – escolas de médio/grande porte com equipamentos/instalações básicas, não informatizadas, ensino fundamental.	53.598	24,7	14.014.964	31,9
Perfil 3 – grandes escolas urbanas, bem equipadas, com boas instalações, informatizadas, ensino fundamental.	31.941	14,7	25.352.365	57,7
Total	217.412	100,00	43.910.896	100,00

Fonte: Cerqueira e Sawyer (2007)

Se considerarmos as escolas que se encaixam aos perfis 1, 2 e 3 (excluindo auto-escolas, escolas superiores e outras – como SENAI, cursos de inglês etc.) na base de dados do INMETRO, encontramos 14 escolas certificadas pela ISO 9001, conforme ilustra o quadro 4.

Quadro 4 – Escolas certificadas com base na norma ISO 9001:2000

Empreendimento Educacional certificado com base na norma ISO 9001	Cidade - Estado
ABASE - Colégio Cristo Rei	Marília (SP)
Associação Educacional Plínio Leite	São Paulo (SP)
Caixa de Assistência dos Advogados de São Paulo	São Paulo (SP)
Centro de Estudos Júlio Verne LTDA.	Diadema (SP)
colégio Integrado Monteiro Lobato LTDA	Itu (SP)
Colégio Leon Feffer I e II	Mucuri (BA)
Cruz Azul de São Paulo - Colégio da Polícia Militar	Penha (SP)
EDUQUE - Escola de Educação Infantil LTDA.	São Paulo (SP)
EDVAC Serviços Educacionais LTDA	Guarulhos (SP)
Escola Pedacinho do Céu Ltda	Estado São Paulo
Associação Educacional Plínio Leite	Estado Rio de Janeiro
Colégio São Francisco Xavier	Estado de Minas Gerais
Escola Crescimento	Estado do Maranhão
Fundação CSN para o Desenvolvimento Social	Volta Redonda (RJ)

Fonte: INMETRO (2007)

A pequena quantidade verificada nos leva a algumas perguntas: a ausência do uso do padrão normativo ISO 9001 nas escolas de ensino fundamental é um sintoma da não pertinência da aplicação dos princípios dos sistemas da qualidade em colégios? Quais os fatores do sucesso de uma escola?

Entre os estudos internacionais voltados para a identificação de fatores escolares promotores de eficácia, encontra-se a síntese elaborada por Willms (1992). Este autor propõe responder a quatro perguntas recorrentes em pesquisas sobre eficácia e equidade das escolas, a saber: (a) até que ponto as escolas variam quanto a seus resultados? (b) até que ponto os resultados variam entre alunos de *status* diferentes? (c) que políticas e práticas da escola contribuem para melhorar os níveis dos resultados escolares? (d) que políticas e práticas escolares contribuem para reduzir as desigualdades nos resultados entre grupos de alto e de baixo *status*? O pressuposto do modelo de Willms é que o resultado relacionado ao desempenho do aluno é em grande parte determinado, de um lado, pela trajetória escolar prévia e pelas influências da família e, por outro lado, pelas experiências escolares do aluno em processos mediados pelas práticas, políticas, estruturas organizacionais e normas da sala

de aula, da escola e o ambiente escolar, ou seja, todo um arsenal sistêmico previsto pela norma ISO 9001:2000.

Um outro trabalho de síntese sobre escola eficaz é oferecido por Sammons, Hillman e Mortimore (1995). Realizado a partir de estudos baseados em dados de diversos países, em especial do Reino Unido, dos Estados Unidos e da Holanda, este trabalho determina os fatores que melhor descrevem escolas bem sucedidas. Os autores concluem que há, pelo menos, onze características presentes nas escolas que agregam valor aos seus alunos, sendo cada uma delas um construto que inclui subitens.

Quadro 5: Características encontradas em escolas eficazes

N	Característica	Detalhes	Requisito ISO 9001
1	Liderança profissional	- firmeza e propósito - uma abordagem participativa - um diretor que exerça uma liderança profissional	5
2	Visão e metas compartilhadas	- unicidade nos propósitos - prática consistente - companheirismo e colaboração	5.5, 5.6, 6.2.2, 7.1
3	Um ambiente de aprendizado	- uma atmosfera de organização - um ambiente de trabalho atraente	6.4
4	Concentração no ensino e na aprendizagem	- maximização do tempo de aprendizado - ênfase acadêmica - foco centrado no desempenho	4.2.3, 7.2.1, 7.2.2
5	Ensino com propósitos definidos	- organização eficiente - clareza nos propósitos - lições estruturadas	4.2.3, 4.2.4, 7.5
6	Altas expectativas	- altas expectativas em todos os setores - ambiente intelectualmente desafiante	5.4.1
7	Reforço positivo	- regras de disciplina claras e consensuais - retorno de informações a respeito das atividades de alunos e professores	4.2.4, 7.2.3
8	Monitoramento do progresso	- monitoramento do desempenho dos alunos - avaliação do desempenho da escola	4.2.4, 7.6, 8
9	Direitos e responsabilidades dos alunos	- elevação da auto-estima dos alunos - exigir responsabilidade dos alunos - controle das suas atividades	4.2.3, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3
10	Relacionamento família-escola	- envolvimento dos pais no aprendizado das crianças	7.2.1, 7.2.3
11	Uma organização orientada à aprendizagem	- desenvolvimento da equipe da escola com base nos princípios e orientações desta.	5.3, 5.4.1, 5.6, 7.1

Fonte: Sammons, Hillman e Mortimore (1995).

No Chile, por sua vez, Murillo (2003), Raczynski e Muñoz (2004) conduziram um estudo acerca dos fatores e processos ocorridos em escolas de ensino fundamental localizadas em áreas pobres que, após obterem bons resultados nas avaliações realizadas nesse país na segunda metade dos anos 90, viram esses resultados caírem abruptamente nas avaliações conduzidas em 1999, 2000 e 2002. Esses fatores estão correlacionados com a qualidade da gestão (ISO 9001 requisito 5), os princípios institucionais (ISO 9001 requisito 5.3) e a relação professor com aluno (ISO 9001 requisito 7).

Na literatura nacional, em particular, encontramos a revisão realizada por Mello (1994) sobre estudos que sintetizam as características das escolas eficazes. A autora chega a um inventário de fatores, que inclui vários dos que foram considerados nas sínteses internacionais citadas, e chama a atenção para a necessidade de identificar e divulgar esse conhecimento em nosso contexto sem, entretanto, descuidar de uma leitura crítica em relação à realidade nacional.

Quadro 6: Fatores relevantes para a eficácia escolar

Fatores	Requisito ISO 9001
Importância do planejamento curricular da escola	5, 5.3
Estrutura e organização curricular: disciplinas ou áreas de estudo (gestão)	7, 4.2.3
Domínio do conteúdo pelo professor (formação, experiência, capacitação continuada, acompanhamento, supervisão)	6.2.2, 5.6
Estratégia de organização da sala de aula (manejo balanceado de diferentes estratégias)	7
Método de ensino (resultado de conhecimento, capacitação, condições de trabalho, assistência técnica e esforço – competência e compromisso político)	7

Fonte: Melo (2004)

A correlação entre os aspectos determinantes de uma escola eficaz, de acordo com os autores citados, alinha-se por completo aos requisitos normativos da ISO 9001:2000, o que mantém um hiato inexplicável entre esta norma e sua aplicação em colégios, sobretudo quando diversas ações dos governos, federal e estadual, estimulam à implantação de sistemas da gestão da qualidade, por meio de incentivos, tais como, crédito subsidiado e apoio com consultorias especializadas.

OS COLÉGIOS LEON FEFFER I & II

A região que tem origem no Rio Jequitinhonha e vai até a divisa com o Espírito Santo, logo após o Rio Mucuri é chamada de Extremo Sul baiano e abrange, atualmente, 21 municípios. O Extremo Sul é berço de ecossistemas únicos, como o Parque Marinho dos Abrolhos, o Parque de Monte Pascal e os remanescentes da cultura indígena e dos quilombos, como o povo Pataxós e o povoado de Helvécia, no município de Nova Viçosa.

O historiador baiano Tavares (2001) explica que durante a primeira metade do século XX havia laços comerciais e sociais entre seus habitantes ocupando as margens dos rios e riachos com a produção de alimentos básicos, cacau e café. O município de Caravelas era o centro econômico e político da região, influenciado pelo intenso movimento comercial proporcionado pelos 124 km da estrada de ferro Bahia - Minas que tinha em Ponta de Areia, um vilarejo de Caravelas, o seu ponto final.

Tudo muda na região com a criação da estrada BR 101, em 1972, que ligou o Rio de Janeiro à capital baiana criando uma rota que permitiu que o fluxo de turistas chegasse a Porto Seguro e deslocasse o centro da região de Caravelas para as povoações localizadas em encruzilhadas como Teixeira de Freitas e Eunápolis. A estrada também permitiu a escoação de madeira-de-lei oriunda da Mata Atlântica pelas madeiras capixabas e mineiras, em uma época que não havia o IBAMA, devastando em 10 anos toda a mata nativa, empobrecendo as cidades e causando um impacto ambiental sem precedentes.

As atenções voltadas à Mata Atlântica coincidem com o início de uma política do Governo Federal de apoio ao reflorestamento. Na mesma época, havia um alarme do **FAO** divulgando que faltaria celulose no mundo em função do crescimento populacional e da incapacidade de oferta face aos restritos plantios das zonas temperadas do planeta, o chamado “apagão florestal”. Assim, em função de diversas áreas devastadas e condições excepcionais de solo e sol, na década de 80, o Extremo Sul baiano passa a se constituir em um grande pólo de expansão do maciço florestal, em especial, com a plantação de eucalipto.

Dentre os empreendimentos florestais destacamos a Suzano Papel e Celulose, Aracruz, Veracel e CAF Santa Bárbara, sendo os três primeiros para abastecimento de suas fábricas de celulose, enquanto que a Santa Bárbara, do grupo Siderúrgico Belgo-Mineira, visa a

fabricação de carvão para abastecimento das siderúrgicas do grupo em Minas e Espírito Santo. A presença de investimentos florestal e agroindustrial tem gerado um impacto na região, alterando a organização socioeconômica e inaugurando na região uma nova lógica de crescimento econômico. De fato, na cidade de Mucuri, com 44% da sua área aproximada de 1.779,7 km² observa-se que a renda per capita do município saltou de 105,9 R\$/hab para 176,7 R\$/hab entre 1991 e 2000. Ademais, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) de Mucuri cresceu 31,43%, passando de 0,525 para 0,690, superando muito a média do estado da Bahia e do Brasil.

Nesse cenário, fundados em 1991 e 1992, respectivamente, os Colégios Leon Feffer I e II foram criados para atender, prioritariamente, as necessidades escolares dos filhos dos colaboradores da antiga Bahia Sul Celulose S/A, atualmente Suzano Papel e Celulose S.A., sua mantenedora. Em 1998, os serviços de operacionalização e de funcionamento desses colégios, objetos de licitação realizada pela mantenedora, foram adjudicados ao Centro Educacional Casa do Estudante Ltda., com competência para contratar e dispensar todo o quadro de pessoal. Os colégios oferecem cursos de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio, funcionando nos turnos matutino e vespertino, em regime de externato, para ambos os gêneros, e têm como objetivo geral garantir ao estudante a formação indispensável dos conhecimentos necessários para desenvolver e exercitar a cidadania e a continuação dos estudos.

A escola contava com cerca de 1000 estudantes. O sistema da gestão da qualidade (SGQ) foi discutido e adotado pela direção dos colégios, com o apoio de sua mantenedora, visando a centralizar as ações de desenvolvimento dos serviços referentes à qualidade de processos e de produtos, como também ao atendimento das necessidades de seus clientes. O SGQ dos Colégios Leon Feffer I e II está planejado para atender aos requisitos da norma NBR ISO 9001:2000. Na sua visão de “se tornar uma referência nacional como opção de solução educacional para empresas e comunidades” busca oferecer ensino de excelência para possibilitar aos educandos a continuidade dos estudos

O início da implantação do SGQ aconteceu em março de 2005. A auditoria de certificação baseado na NBR ISO 9001:2000 em outubro de 2006. A pré-auditoria oficial ocorrida em setembro de 2006, apontou cinco não conformidades menores e 1 maior, ressaltando a facilidade dos ajustes e validação o SGQ.

Os colégios têm obtido excelentes resultados com relação aos indicadores de eficiência educacional, conforme ilustra o quadro 7, no qual se nota um superior desempenho com relação aos índices de reprovação do estado da Bahia, o que sugere uma correlação positiva entre um sistema da qualidade implantado e os resultados educacionais.

Quadro 7: Indicadores de Eficiência Educacional

Taxa de reprovação por série (%)								
Colégio Leon Feffer I & II	1^a	2^a	3^a	4^a	5^a	6^a	7^a	8^a
	3,1	1,4	1,8	3,4	11,1	7,25	15,3	6,8
Estado Bahia	1^a	2^a	3^a	4^a	5^a	6^a	7^a	8^a
	23,9	22,6	18,0	14,3	22,6	17,5	15,0	10,6
Taxa média de aprovação (%)								
Escolas Estaduais (BA)						64,0		
Escolas Municipais (BA)						64,3		
Escolas Privadas (BA)						93,6		
Colégio Leon Feffer I & II						93,8		

Fonte: construção nosso sobre dados disponibilizados pelos Colégios Leon Feffer e informações estatísticas do Instituto Anísio Teixeira sítio <<http://www.inep.gov.br/>>, acesso em out. 2007.



Certificado emitido pelo Bureau Veritas aos Colégios Leon Feffer I e II

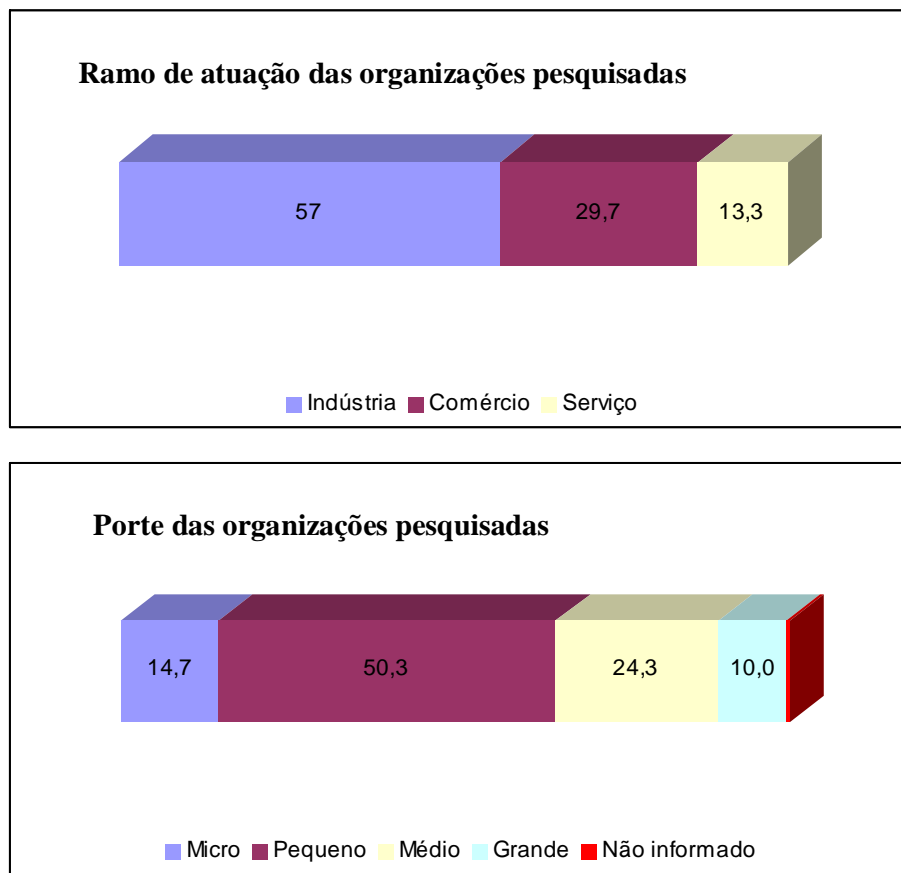
METODOLOGIA

A pesquisa foi aplicada, após a certificação com base na ISO 9001:2000, em uma amostra de 46 pessoas de um universo de 80 colaboradores dos colégios. A amostra foi aleatoriamente escolhida entre funcionários dos setores administrativo, de limpeza, manutenção e da área pedagógica (professores e coordenadores). Da amostra selecionada, 75% eram da área pedagógica, na medida em que esses profissionais são diretamente envolvidos na formulação do produto principal da escola que é prover educação aos seus estudantes.

A pesquisa foi entregue aos selecionados, que responderam de maneira espontânea, obtendo 100% de retorno, o que demonstra a confiança no processo escolhido. No questionário constava um bloco com quatro perguntas e múltiplas respostas. As perguntas foram tabuladas e comparadas com a pesquisa do INMETRO (2006) - *Influência no desempenho das organizações brasileiras* para validação do modelo pesquisado.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

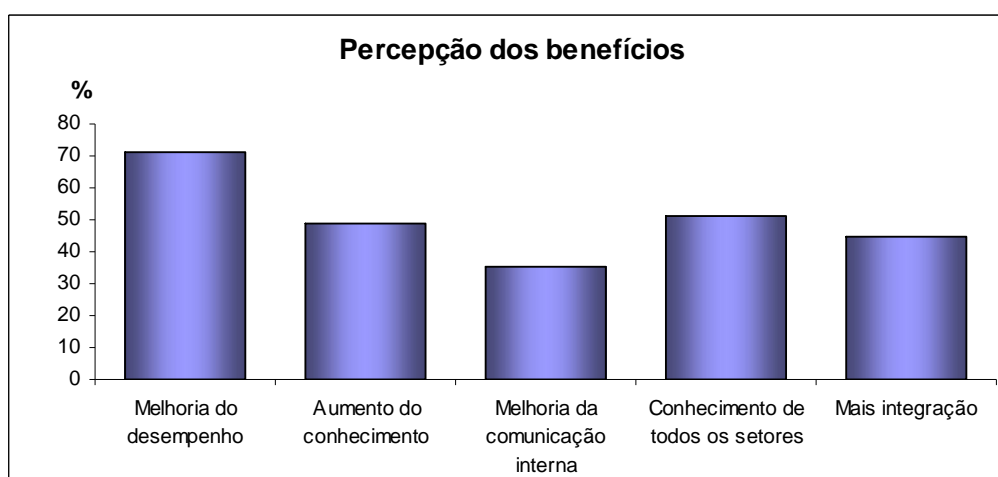
A pesquisa referencial do INMETRO analisou 2926 organizações com o porte e ramo de atividades registradas na figura 2.



Fonte: INMETRO (2006).

Figura 2 – Perfil das empresas pesquisadas no trabalho referencial para nosso estudo

Quanto à pergunta, percepção dos benefícios do processo de certificação nos Colégios Leon Feffer, as respostas obtidas, bem como a comparação com os dados 9001:2000 pela pesquisa do INMETRO estão ilustrada na figura 3.



Fatores encontrados pelo INMETRO	Valores em percentual
Melhoria do desempenho	80,0%
Aumento da credibilidade	30,9%
Melhoria da organização interna	24,2%

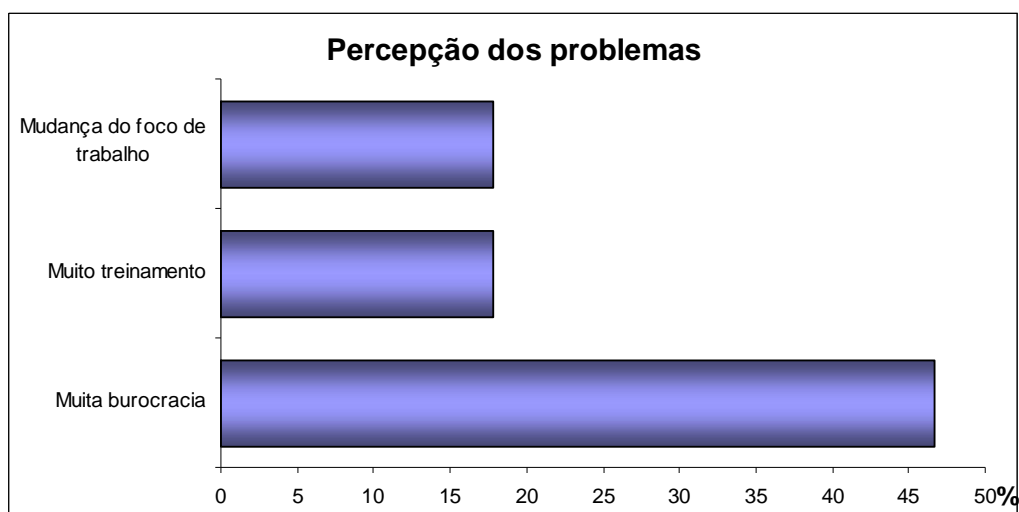
Fonte: Criação nossa sobre dados do INMETRO (2006).

Figura 3 – Dados da pesquisa quanto a Questão 1

Para 71,1%, a melhoria no desempenho foi a percepção mais freqüente da implantação do sistema da qualidade. Observa-se que na pesquisa INMETRO tal fator também é o mais apontado. O segundo fator mais citado foi o aumento do conhecimento entre áreas, indicado por 48,9% dos colaboradores. Neste caso, no INMETRO, a resposta equivalente foi a terceira mais citada com 24,2%.

Um fato bastante curioso é a percepção das empresas pesquisadas pelo INMETRO de que uma vantagem significativa foi o aumento da credibilidade das instituições com 30,9% sem equivalência na nossa pesquisa, o que nos leva a crer que a comunidade escolar foca nos resultados associados ao aprendizado e à interação, sendo que o fator externo como marketing e exposição da marca menos importante que nas empresas da economia tradicional.

Quanto à pergunta, percepção dos problemas ou malefícios do processo da ISO 9001:2000 nos Colégios Leon Feffer, as respostas obtidas, bem como sua distribuição estatística está ilustrada na figura 4. Aqui, observa-se que o aumento da carga burocrática é o principal efeito colateral apontado na nossa pesquisa com 46,7%. Na pesquisa do INMETRO, observa-se que esse valor é, também, o mais apontado com 18,7%. Significantes divergências são encontradas nas demais percepções. Nota-se que o foco nos negócios encontrados nas respostas do público do INMETRO (custo e baixo retorno do investimento) não foi considerado relevante na nossa pesquisa, o que aponta para um distanciamento do sentimento da comunidade acadêmica de encarar a escola como um negócio.

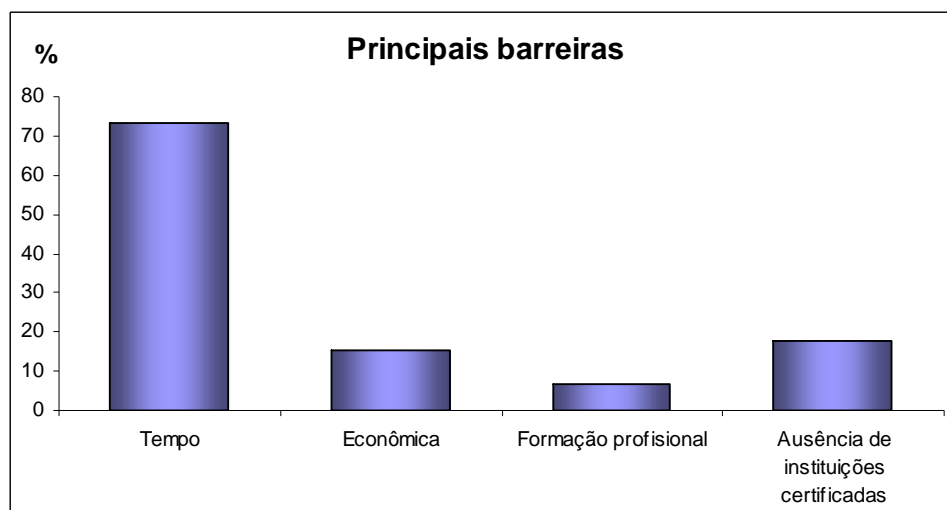


Fatores encontrados pelo INMETRO	Valores em percentual
Burocracia gerada e aumento do número de documentos	14,7%
Aumento dos custos	14,0%
Baixo retorno nos negócios	4,7%

Fonte: Criação nossa sobre dados do INMETRO (2006).

Figura 4 – Dados da pesquisa quanto a Questão 2

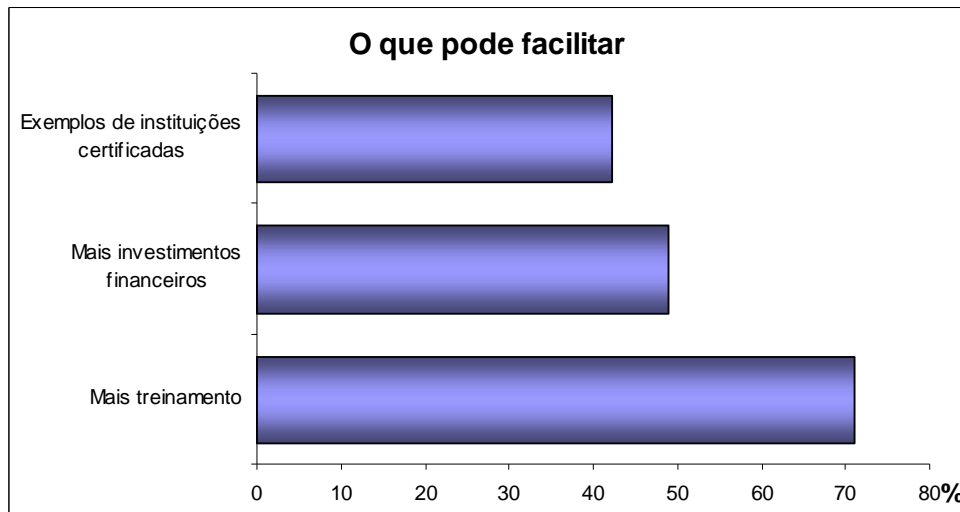
As principais barreiras do processo de implantação da ISO 9001:2000 nos Colégios Leon Feffer parecem estar associadas às questões do tempo necessário para a implantação dos processos e procedimentos com 73,3%, seguido da ausência de comparativos em empreendimentos semelhantes (*benchmarking*) com 15,6%. Não encontramos pergunta análoga na pesquisa do INMETRO, entretanto, podemos comparar os resultados com os empecilhos observados pelas PMEs para a implantação de sistemas da qualidade, conforme detalhado no quadro 3.



Fonte: Criação nossa.

Figura 5 – Dados da pesquisa quanto a Questão 3

As barreiras encontradas na nossa pesquisa são praticamente as mesmas que a literatura relata com relação às pequenas e médias empresas. Observa-se a insuficiência de pessoas (tempo) para realizar as tarefas necessárias, problemas com falta de recursos e profissionais despreparados para as funções da qualidade que permeiam a nossa pesquisa e têm eco na bibliografia estuda das PMEs. As soluções sugeridas pelos entrevistados (ver figura 6), também serviriam de panacéia para os males relatados pelos autores como pertinentes aos pequenos e médios empreendimentos.



Fonte: Criação nossa.

Figura 6 – Dados da pesquisa quanto a Questão 4

À GUIA DE CONCLUSÕES

Os nossos dados e revisão bibliográfica mostram que os empreendimentos educacionais se assemelham às PMEs quanto à escassez de recursos humanos e financeiros, pouca clareza da estratégia do negócio e alta mortalidade. No entanto, a busca de soluções para tais problemas, por parte das PMEs, mediante a implantação de sistemas da qualidade é significativamente superior à adesão das escolas, o que é uma contradição, já que os problemas educacionais brasileiros são graves e a ausência da boa gestão dos recursos é apontada como uma das prováveis soluções para essa carência.

É certo que as empresas de todo os portes, comerciais ou industriais, ainda que apliquem a sua função social, têm como objetivo maior a geração de riqueza para o negócio. Percebe-se que a visão dos colaboradores dos Colégios Leon Feffer é de que um empreendimento escolar não é um negócio, no sentido de ser voltado para o cliente, para o lucro e para a minimização dos custos. Esta é uma provável constatação para a nossa pesquisa.

Se todos os fatores de sucesso, problemas e soluções encontradas nos Colégios Leon Feffer I e II são comparáveis com os dados pesquisados pelo INMETRO e compatíveis com a revisão bibliográfica, os professores, coordenadores e funcionários desses colégios não percebem os benefícios óbvios da ISO 9001, como redução nos custos, na satisfação dos clientes e na exposição da marca.

Apesar disso, julgamos que com base nos conceitos de escola eficaz detalhado na revisão bibliográfica deste artigo, a ISO 9001 colabora com o melhoramento das condições necessárias para assegurar uma educação de qualidade e permite uma reflexão sobre o papel da escola e do professor, ainda que não chegue a uma resposta única.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, H. *Organizations Evolving*. SAGE Publications Ltd. Londres: 1999.
 CERQUEIRA, C.; SAWYER, D. Tipologia dos empreendimentos educacionais brasileiros. *R. bras. Est. Pop.*, São Paulo, v.24, n.1, p.53-67, jan./jun. 2007.

CORRÊA, L.; CORRÊA, C. *Administração de produção e de operações*. São Paulo: Atlas, 2005.

DE SORDI, J. *Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva, 2005.

FECHINE, C. et al. *Empresas brasileiras: Quantas são, quanto produzem, quantos empregos geram e onde se localiza*. Disponível em <www.sebrae.org.br>. Acesso em 2 abr. 2007.

INMETRO. *Base de dados do CB25 – empresas certificadas com base na norma ISO 9001*. Disponível em <www.inmetro.gov.br>. Acesso em 19 out.2007

_____. *Certificação ISO 9000, influência no desempenho das organizações brasileiras*. Resultados da pesquisa. Rio de Janeiro, 2006.

ISO MANAGEMENT SYSTEM. *Magazine Database*. Sep.-Oct. 2001 to Mar. – Apr. 2006. 1 CD ROM.

MELLO, G. N. Escolas eficazes: um tema revisitado. In: IPEA (Ed.). *Gestão escolar: desafios e tendências*. Brasília, 1994 (Série Ipea, 145)

MURILLO, J. (coord.) *La investigación sobre eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión internacional del estado del arte*. Bogotá, Convenio Andres Bello, 2003.

SAMMONS, P., HILLMAN, J. e MORTIMORE, P. *Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research*. London: Office for Standards in Education [OFSTED], 1995.

RACZYNSKI, D.; MUÑOZ, G. *Factores que desafian los buenos resultados educativos de escuelas em sectores de pobreza*. Santiago de Chile, Preal, 2004.

TAYLOR, A.; ADAIR, R. *Evolution of quality awards and self-assessment*. Total Quality Management. Irlanda do Norte: Vol. 5 Issue 4, p-227.1994.

TAVARES, L. *História da Bahia (1959)*. Salvador: Editora UNESP e EDUFBA, 10ª edição, 2001.

VOSS, CHRIS. et al. *Made in Europe: Small Companies*. Business Strategy Review. Vol 9 Issue 4, pp 1-19. 1998.

WEBB, D.; THOMAS, A. *Quality systems implementation in Welsh small – to medium-sized enterprises: a global comparison and a model for change*. Proc. Instn Mech. Engrs. Vol 217 Part B: J. Engineering Manufacture: Dec 2002.

WILLMS, J. D. *Monitoring School Performance*. Washington, D.C.: *The Falmer Press*, 1992.

WOOD JR., T. (org) et al. *Mudança Organizacional*. Coletânea de artigos. São Paulo: Atlas. 3ª edição. 2002