



# NETLOG 2021

International Conference on Network  
Enterprises & Logistics Management

## A Gestão da Qualidade nas Instituições Particulares de Ensino Básico

Passarelli, Valmir<sup>1\*</sup>; Costa Neto, P.L.O<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UNIP, Rua Dr. Bacelar, 1212, São Paulo, Brasil, E-mail. [valmir.passa@yahoo.com.br](mailto:valmir.passa@yahoo.com.br)

<sup>2</sup>Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UNIP, Rua Dr. Bacelar, 1212, São Paulo, Brasil, E-mail. [pedroluiz@plocn.com](mailto:pedroluiz@plocn.com)

### Resumo

A escola particular com fins lucrativos é uma organização que presta serviços de educação e está inserida em um mercado competitivo. Neste contexto, a busca de estratégias de competição por alunos é uma preocupação diária do mantenedor. O objetivo deste artigo é apresentar as principais diretrizes da norma brasileira ABNT NBR 15419 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para a aplicação da ISO 9001 em organizações educacionais, que se acredita pouco conhecida e utilizada na realidade brasileira das escolas particulares de ensino básico, e como ela pode contribuir para o aumento da competitividade dessas escolas particulares de ensino básico. Para tanto, serão discutidas as principais contribuições resultantes da aplicação da referida norma. O artigo foi escrito com base em um levantamento bibliográfico, a partir de livros e artigos científicos, e tem como objetivo contribuir para que o mantenedor e demais interessados possam, mediante uma gestão profissional, alcançar seus objetivos sem relegar o ensino a segundo plano.

**Palavras Chave.** Educação – Qualidade – Ensino Básico Particular – ABNT 15419

### Abstract

The private school is a for-profit organization that provides education services and is inserted in a competitive market. In this context, the search for competition strategies by students is a daily concern of the maintainer. The present work seeks to contribute to quality management in private primary education institutions in Brazil, using the Brazilian standard ABNT NBR 15419 - Quality Management Systems - Guidelines for the application of ISO 9001 in educational organizations, which is believed little known and used in the Brazilian reality of private elementary schools. For this purpose, the main contributions resulting from the application of the referred rule will be discussed. The article was written based on a bibliographic survey, from books and scientific articles, The article was written based on a bibliographic survey, from books and scientific articles, and has the objective of contributing so that the maintainer and other interested parties can, through a professional management, achieve their goals without relegating teaching to the background.

**Keywords.** Education - Quality - Private Basic Education – ABNT 15419

## 1 Introdução

O mercado privado de educação básica no Brasil é responsável por 9,1 milhões de alunos que estão distribuídos em 41 mil estabelecimentos de ensino pelo país. Eles representam, no entanto, menos de 20% do total de estudantes brasileiro, conforme Censo da Educação Básica – 2019 realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2019). É um mercado emergente que desperta o interesse dos investidores.

Nos meios políticos e governamentais, quando o assunto é a escola, uma das questões mais destacadas diz respeito à relevância de sua educação e a valorização da administração das escolas no ensino básico.

O conceito de administração (ou gestão), como a utilização racional e eficiente de recursos disponíveis de fins determinados, pode ser adotado tanto no ambiente de empresas, como no ambiente da educação particular.

Em um mercado competitivo, todos os esforços da gestão estão voltados para a busca incessante de resultados favoráveis, competitividade e aumento do lucro, inclusive para permitir maiores investimentos, ou seja, todas as ações e decisões que a empresa adota se dão em função de atender a essas prioridades. No mercado de educação, para as escolas particulares de ensino básico, esta visão deve ser pactuada entre os mantenedores e a direção da escola.

Slack (1997) definiu cinco fatores que contribuem para a vantagem competitiva das organizações: (1) Confiabilidade; (2) Custos; (3) Flexibilidade; (4) Qualidade e (5) Velocidade, segundo o autor, ao alcançar esses cinco objetivos, a organização consegue patamares de superioridade no seu mercado de atuação.

O sistema de gestão da qualidade da ISO 9001 é dito hoje como uma referência de boas práticas em termos de gestão da qualidade para qualquer tipo e porte da organização (CARPINETTI, 2016). No que se refere à prestação de serviços eficazes e dotado de qualidade, de uma instituição de ensino básico, é imprescindível a identificação das necessidades e expectativas do educando/pais ou responsáveis legais pelo educando.

A necessidade de adoção das melhores práticas de gestão para a melhoria da competitividade de escolas particulares de ensino básico, inseridas em um ambiente de competição acirrada, deu origem à busca de um novo modelo de gestão, focado na qualidade dos serviços prestados aos clientes internos e externos. Neste contexto surgiu a norma técnica NBR 15419:2006 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para a aplicação da NBR ISO 9001:2000 nas organizações educacionais, que foi desenvolvida pela comissão de estudo de documentos auxiliares do Comitê Brasileiro de qualidade (ABNT/CB-25), ainda pouco difundida, inclusive em boa parte da comunidade empresarial à qual se destina.

O fato da norma ISO 9001 estar na sua 5ª edição não invalida as recomendações da norma ABNT NBR 15419, uma vez que ela tem como função facilitar a compreensão e implementação dos requisitos de gestão da qualidade em organizações educacionais.

O objetivo deste artigo é apresentar as principais diretrizes da norma ABNT NBR 15419 e como ela pode contribuir para o aumento da competitividade das escolas particulares de ensino básico, que, por decisão estratégica, resolverem adotá-la. São apresentados os principais fundamentos da gestão da qualidade e a importância da implementação da norma ISO 9001 em instituições particulares de ensino básico, com o propósito de alcance da melhoria e eficácia na prestação de serviços educacionais e, como resultado, a satisfação dos clientes. Ademais, fez-se uma reflexão sobre técnicas e práticas de gestão que proporcionem aumentar os padrões de qualidade e produtividade das instituições de ensino básico particulares.

## 2 Revisão de Literatura

O conceito de educação básica adotada no Brasil, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 11.274/2006 (BRASIL, 2006), introduziu o conceito básico de educação como sendo a etapa educacional constituída por três segmentos principais:

Educação Infantil: composto pela creche e pré-escola, deve atender crianças de 0 a 5 anos de idade;

Ensino Fundamental: desde 2006, tem duração de nove anos, com matrícula de crianças de 6 anos de idade. É dividido em duas fases:

- 1- Inicial, com 5 anos de duração e crianças de 6 a 10 anos de idade;
- 2- Final, com 4 anos de duração e crianças de 11 a 14 anos de idade.

Ensino Médio: composto por três anos de duração. Atende jovens de 15 a 17 anos de idade.

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 2019 havia 47.874.246 alunos matriculados na educação básica, sendo que deste total 9.134.785, ou seja 19,08%, pertencentes à rede privada, distribuídos em 41.434 estabelecimentos de ensino. Isso demonstra que há uma hegemonia das instituições públicas, as quais são responsáveis por aproximadamente 80% (oitenta por cento) das vagas ocupadas. (INEP, 2019).

Para disputar esta fatia de mercado, as instituições de ensino básico da rede privada desenvolvem entre si uma ferrenha competição no mercado, a fim de captar alunos e manter ou aumentar seus lucros. Para tanto, buscam desenvolver mecanismos para se tornarem competitivas, procurando aperfeiçoar continuamente seus produtos, serviços e processos e, também, adaptar sua estrutura organizacional à realidade do mercado, a fim de sobreviverem.

As escolas que tentam manter-se atualizadas sob o ponto de vista da gestão têm passado por verdadeiros dilemas. Sentem-se, muitas vezes, entre duas possibilidades que veem como opostas: adotar uma gestão mais aberta, profissionalizada, que faça a utilização de recursos tecnológicos e se abra a novos projetos, menos burocrática e mais eficiente e participativa, ou manter-se ancoradas na tradição e na história de várias gerações já formadas sob os princípios que geraram identidade institucional.

Fazer a passagem de um modelo para outro, ou adaptar essa identidade institucional a princípios mais modernos de gestão, gera desconfiança e resistências dentro da comunidade escolar. Mas não é um processo que leve, necessariamente, a descaracterizar a instituição (XAVIER, 1991).

A implementação de um sistema de gestão da qualidade nas instituições privadas de ensino básico visa estabelecer critérios para um adequado gerenciamento do negócio, tendo como foco principal a satisfação do cliente.

Longo (1996) salienta que as instituições de ensino que pretendem atingir a excelência em seus serviços por meio de um sistema de gestão da qualidade devem dar atenção, dentro outros, em foco centrado em seu principal cliente – o aluno e forte liderança dos dirigentes.

A esse respeito cabe uma discussão: quem são os clientes de uma instituição de ensino? Os próprios alunos? Ou não seriam estes o produto e os clientes os pais ou familiares? Ou as instituições que abrigarão os egressos? Ou, em última instância, a própria sociedade, que, de uma forma ou de

outra, será beneficiária de uma educação adequada desses egressos? Um aprofundamento desta questão pode ser encontrado em Costa Neto e Canuto (2010, p. 28 – 30).

Entretanto, para que se obtenha sucesso na estratégia de implementação no sistema de gestão da qualidade em instituições privadas de ensino básico, alguns tópicos devem ser apontados, de acordo com Xavier (1991):

- a) A qualidade no ensino não é apenas o que se entende por qualidade de aula.
- b) A qualidade no ensino é o resultado de diversos processos de negócios: desde o momento e as razões que levaram a escola a desenvolver um curso, até o perfeito atendimento das expectativas e necessidades do mercado em que atua, há vários processos de negócios envolvidos, com seus respectivos custos.
- c) A qualidade no ensino é fruto das parcerias entre os clientes, docentes, funcionários e a organização: eles fazem parte de todo o processo que contribui efetivamente para o sucesso da organização.
- d) A qualidade no ensino requer uma atitude proativa: fazer as coisas certas na primeira vez, eliminando todas as formas de desperdícios, requer planejamento, treinamento, desenvolvimento e responsabilidade.
- e) A qualidade no ensino pede a participação de todos os colaboradores e da própria organização.

O problema, entretanto, reside na falta de conhecimento de práticas de gestão que resultem em benefícios no que tange à melhoria da qualidade dos serviços e da produtividade dessas instituições privadas.

Além de estar envolvido completamente com os debates sobre educação, definição dos melhores projetos pedagógicos para serem implantados em sua instituição, o mantenedor deve buscar os melhores resultados financeiros para a sua escola, e para tanto é necessário utilizar as melhores práticas de administração.

Segundo Chiavenato (2013), “A administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados.” A administração significa então um processo para a tomada de decisões que devem resultar em ações que promovam a melhoria nas escolas. Segundo o mesmo autor, a administração é o processo de tomar decisões sobre a utilização racional de recursos. É importante em todas as organizações, sejam elas pública, privada, lucrativa ou não, indústria, prestadora de serviços, não importando seu tamanho. Onde há pessoas utilizando recursos para produzir bens e serviços, a administração está presente. Pode-se afirmar que o segredo do sucesso organizacional está na maneira como as organizações e as empresas são administradas e conduzidas.

Em face do exposto acima, pode-se afirmar que o papel do gestor escolar é de grande responsabilidade e vital para o sucesso da escola. Se o profissional que assume esta posição dentro da escola não possui conhecimentos/habilidades em administração, não pode conduzir uma escola, mas é uma situação corriqueira em muitas instituições de ensino básico particular. No entanto, o mantenedor geralmente tem formação pedagógica.

Para enfrentar todos os desafios citados, é necessário utilizar as melhores práticas de gerenciamento da qualidade. Neste sentido, foi desenvolvida pela comissão de Estudo de Documentos Auxiliares do Comitê Brasileiro de Qualidade (ABNT/CB-25), com a participação do Ministério da

Ciência e Tecnologia, além de estabelecimentos de ensino e organizações que mantêm projetos educacionais, documentação segundo a qual:

(...) A iniciativa de se elaborar um documento de referência para a gestão educacional partiu da Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (Funadesp), que promoveu um debate, em março de 2002, sobre a Gestão da Qualidade em Instituições de Ensino Superior. Em dezembro daquele ano, a ABNT acenou com a possibilidade de desenvolver uma norma brasileira. Em fevereiro de 2003 houve um *workshop* em Curitiba sobre o tema e em outubro foi realizada a primeira reunião com vistas ao processo normalização. (IMPrensa ABNT, 2008).

O resultado dessa iniciativa foi a edição da norma ABNT NBR 15419:2006, em vigor desde 30 de outubro de 2006, concebida para facilitar a compreensão dos requisitos estabelecidos na NBR ISO 9001:2000, a fim de implementar e manter o sistema de gestão da qualidade em organizações educacionais, de todos os tipos e portes, conforme segue:

(...) Uma das grandes dificuldades para aplicação da norma ABNT NBR ISO 9001 na área educacional era a terminologia, segundo o coordenador do Grupo de Trabalho (GT) – Educação criado pela Comissão de Estudos para desenvolver a norma. Daí a decisão de se elaborar um documento que ofereça orientações e possibilite que os estabelecimentos aperfeiçoem a gestão e, conseqüentemente, a educação, não altera o documento original, apenas acrescenta como as organizações podem aplicar a Gestão da Qualidade nas instituições educacionais, diz o engenheiro Luiz Fernando Ferreira. (IMPrensa ABNT, 2008).

A ABNT NBR 15419:2006 trouxe diretrizes de aplicação da ISO 9001:2000 em organizações educacionais, facilitando sua compreensão e implementação da gestão da qualidade em instituições de ensino. (SILVA, 2015).

É possível colher benefícios e atingir objetivos, a instituição de ensino que implantar um sistema de gestão da qualidade com base no ciclo PDCA, metodologia de gestão de processos adotada pela ISO 9001:2000. Esta recomendação é fortemente endossada por (Cassol et al 2012), que enfatizam a importância desse clássico elemento de gestão e implementação da melhoria de processos, em particular o educacional.

### **3 Métodos**

Com o intuito de atender aos objetivos propostos neste trabalho, procedeu-se a uma revisão da literatura a respeito, associada a divulgar e comentar os itens de interesse da referida norma, como subsídio aos interessados no seu conhecimento e utilização.

A presente pesquisa foi realizada através de uma análise e levantamento bibliográfico de fontes de pesquisa sobre os requisitos da norma ABNT NBR 15419, livros, artigos acadêmicos e informações disponibilizadas na internet.

Os temas selecionados foram inseridos nas bases de dados nos sites de pesquisa de periódicos, artigos e revistas acadêmicas.

Para a seleção das referências pesquisadas, foi adotado os critérios de relevância e impacto das informações a respeito do assunto no cenário nacional nos últimos anos.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e analítica, pois busca conhecimento sobre o seu principal objeto, expõe as suas principais características e trata de caracterizar as maneiras pelas quais esse objeto deve ser útil aos seus destinatários.

#### 4 Resultados e Discussão

Toda organização funciona por processos, atividades interligadas e inter-relacionadas que transformam insumos em produtos/serviços. Esses insumos (entradas) para um processo são geralmente produtos/serviços (saídas) de outros processos, caracterizando uma cadeia de suprimentos. Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas, ou seja, processos.

A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos e sua gestão, pode ser considerada como “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 sua combinação e interação.

O modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo, conforme apresentado na Figura 1, abrange todos os requisitos da norma ABNT ISO 9001. Este é um fundamento que foi introduzido na versão 2000 da norma e seguiu sendo observado nas subseqüentes versões de 2008 e 2015.

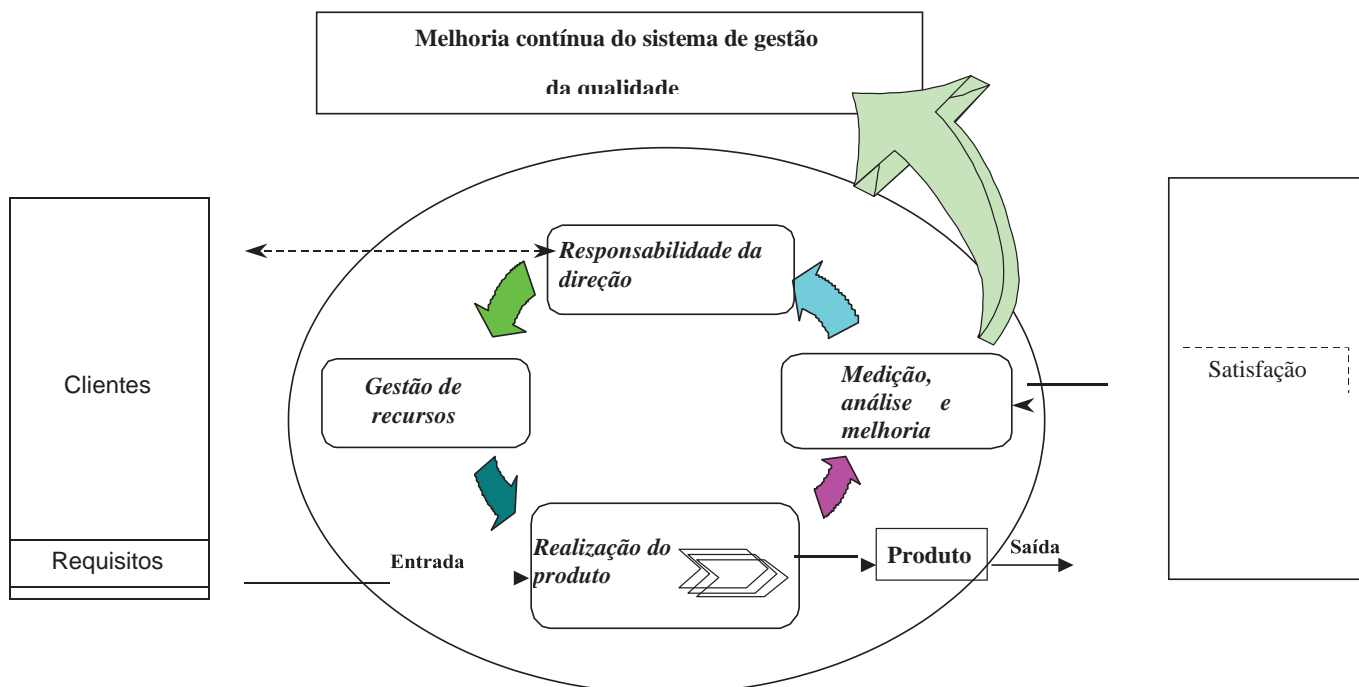


Figura 1 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos – Fonte ABNT (2006)

Por sua vez, a norma ABNT 15419 estabelece que as organizações educacionais necessitam definir os seus processos. Entre as principais entradas dos processos estão os requisitos do cliente, que

expressam suas necessidades ou expectativas em relação ao serviço educacional. Exemplos dos requisitos dos clientes são:

- a) O desenvolvimento intelectual;
- b) A qualificação profissional;
- c) O desenvolvimento de competências;
- d) O desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de habilidades específicas (artes, esportes, idiomas, entre outras);
- e) A promoção da sociabilidade;
- f) O desenvolvimento da cidadania.

Em uma organização educacional de ensino básico particular, pode ser considerado um macroprocesso o conjunto de atividades inter-relacionadas desde o projeto e desenvolvimento de um serviço educacional até a realização desse serviço educacional, incluindo todas as análises críticas e demais avaliações. Desta forma, os macroprocessos referem-se à atividade fim, podendo esta ser considerada como:

- a) Educação infantil (maternal; creche; pré-escola);
- b) Ensino fundamental;
- c) Ensino médio.

Processo de apoio é o conjunto de atividades inter-relacionadas que dão suporte aos processos principais da organização, tais como:

- a) Desenvolvimento, revisão e atualização do plano institucional;
- b) Desenvolvimento, revisão e atualização do projeto político pedagógico;
- c) Seleção e/ou admissão de educandos;
- d) Acompanhamento psicopedagógico;
- e) Expedição de documentos (diploma, certificado de conclusão, histórico escolar, declaração, carteira de estudante, entre outros);
- f) Atualização do acervo da biblioteca;
- g) Aquisição de insumos;
- h) Capacitação de pessoal;
- i) Divulgação de cursos;
- j) Controle financeiro;
- k) Manutenção (da limpeza, das instalações prediais, dos equipamentos, entre outros)
- l) Segurança física e patrimonial.

Adicionalmente, pode ser aplicada a metodologia conhecida como “Plan-Do-Check-Act” (PDCA) para todos os processos. O modelo PDCA pode ser descrito resumidamente como segue:

Plan (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização:

Do (fazer): implementar os processos;

Check (checar): monitorar e medir processos e serviços em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para os serviços e relatar os resultados;

Act (ação): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

A norma NBR 15419 preserva a terminologia da norma ABNT NBR ISO 9001, porém, quando necessário, alguns termos foram adaptados, conforme os descritos a seguir:

**Educação:** é um processo que contribui para o pleno desenvolvimento humano e para o exercício da cidadania, podendo incluir a qualificação profissional.

Obs.: na ABNT NBR ISO 9001:2000, educação refere-se apenas ao grau de escolaridade. Nota-se, também, que, embora a norma ABNT NBR ISO 9001 já esteja na sua revisão 2015, a norma ABNT NBR 15419 foi estabelecida tendo como base a versão 2000, o que, no entanto, não inviabiliza a sua aplicabilidade.

**Organização Educacional:** Uma organização educacional pode ser uma pessoa jurídica ou apenas uma parte desta. A matriz, as filiais ou determinados segmentos podem ser definidos como uma organização. Por exemplo, os departamentos de graduação e de pós-graduação podem ser entendidos como duas diferentes organizações de uma única instituição de educação superior (pessoa jurídica). Ou seja, uma pessoa jurídica pode ser constituída por diversas organizações.

**Serviço Educacional:** é o serviço que a organização educacional disponibiliza ao(s) seu(s) clientes(s). Uma organização educacional pode ter um ou vários serviços educacionais.

**Processo Educacional:** é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que resulta em um serviço educacional.

**Fornecedor:** é a pessoa ou a organização que fornece insumos para a organização educacional.

**Cliente:** é a pessoa ou a organização que recebe um serviço educacional. A utilização do termo cliente não implica necessariamente uma relação comercial entre a organização educacional e o recebedor do serviço educacional, chamado de cliente. Cada organização possui um ou mais clientes, tais como, os educandos, pais e ou responsáveis legais, empresas, órgãos públicos.

A direção e a alta direção devem fornecer evidências de comprometimento e garantia da disponibilidade de recursos. Em síntese, devem assegurar a satisfação do cliente e a melhoria contínua. A alta direção é constituída por uma pessoa ou por um grupo de pessoas que dirige a organização educacional no mais alto nível hierárquico. Somente quem possui autoridade para aprovar mudanças de processos, aplicações de recursos financeiros, alterações no quadro de pessoal e mudanças de tecnologias poderá conduzir o sistema de gestão de maneira eficaz.

É responsabilidade da alta direção assegurar que as necessidades e as expectativas dos clientes sejam compreendidas e atendidas.

São fontes de informação relevante sobre os clientes da organização educacional:

- a) Organizações educacionais de onde os educandos são egressos;
- b) Organizações educacionais similares;
- c) Organizações educacionais que receberão os egressos;
- d) Empregadores atuais ou potenciais dos educandos;



- e) Organizações representativas dos setores ou atividades, no caso de uma formação profissional;
- f) Pesquisas de opinião ou censos demográficos;
- g) Meios de comunicação em geral;
- h) Diagnósticos setoriais para levantamento de necessidades de formação.

Certos objetivos da qualidade de uma organização educacional podem ser alcançados após alguns anos, pois o impacto de um serviço educacional não é percebido por completo logo após ser disponibilizado. Além disso, a velocidade das transformações nos campos científico-tecnológico e das reações sociais impacta os processos e resultados da organização educacional. Por isso, é recomendável que a organização educacional estabeleça objetivos de curto, médio, e longo prazo.

Ao estabelecer os objetivos da qualidade, convém que a organização educacional considere:

- a) As necessidades e as expectativas dos clientes e das demais partes interessadas;
- b) A avaliação dos resultados alcançados;
- c) A trajetória dos egressos.

Exemplos de objetivos da qualidade associados a metas e prazos de uma organização educacional são dados no Quadro 1:

Quadro 1 – Objetivos da Qualidade

<b>Objetivo da qualidade</b>	<b>Meta</b>	<b>Prazo</b>
Reduzir evasão	10% (em relação ao ano anterior)	12 meses
Diminuir a inadimplência	De 5,5% (atual) para 4%	18 meses
Aumentar a fidelização	De 75% para 85%	12 meses
Aumentar a captação de alunos novos	De 10% para 15%	12 meses
Aumentar o índice de satisfação	De 80% para 90%	12 meses
Diminuir os descontos	De 25% para 20%	12 meses

Fonte: O autor (2020)

Uma comunicação eficaz permite o planejamento e a tomada de decisão para a efetiva melhoria dos processos de trabalho, bem como mantém o alinhamento e o foco em toda a organização educacional. Por isso, é recomendável realizar avaliações periódicas da eficácia do processo de comunicação.

A elaboração do perfil profissional para os principais cargos da organização educacional pode-se constituir em um documento de referência para a contratação de pessoal, bem como para o levantamento de necessidades de capacitação, por meio da comparação das competências necessárias com aquelas que estão disponíveis.

## 5 Conclusão

A pesquisa sobre o tema explorado procurou trazer reflexões sobre a utilização da norma NBR 15419 em instituições privadas de ensino básico. As escolas de educação básica no Brasil têm um papel de extrema relevância na formação educacional de milhares de crianças e jovens, e uma administração com qualidade tem impacto direto nos resultados esperados.

Através da abordagem da norma NBR 15419, observa-se que há a possibilidade de implementação de melhorias contínuas e mesmo radicais, desde que a alta direção da escola demonstre liderança e comprometimento com relação ao sistema.

O estudo avaliou os requisitos e como devem ser aplicados na escola, visando a melhoria contínua no processo na gestão da qualidade, através de uma avaliação dos métodos existentes e adequação dos requisitos.

Nas escolas privadas de ensino básico em geral não existe uma cultura voltada para a qualidade. Diante desta dificuldade, é muito importante realizar a capacitação de pessoal e a criação de mecanismos para sua motivação.

Considerou-se que contribuir para a divulgação das possibilidades oferecidas pela norma ABNT NBR 15419, um dos objetivos do presente trabalho, pode ser de importante valia para os gestores das instituições de ensino básico no Brasil.

Aperfeiçoar e aumentar a competitividade no mercado de educação, um dos objetivos do presente trabalho, depende de entrega de serviços de alta qualidade, sendo assim, a prática da melhoria da qualidade é uma questão importante para fundamentar o aumento de sua competitividade no mercado que está inserida.

Como seguimento do presente trabalho, os autores pretendem realizar uma pesquisa de campo em uma amostra representativa de instituições particulares de ensino, para avaliar o conhecimento e utilização da norma ABNT NBR 15419, ou sua sucedânea norma ABNT NBR ISO 21001, bem como verificar se essas instituições se encontram conscientizadas e equipadas para a melhoria contínua das suas atividades organizacionais e pedagógicas.

## **Referências**

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9000:2005 Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 15419:2006. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

BRASIL. Lei nº 11.274, 6 de fevereiro de 2006. Altera a redação dos arts. 29, 30, 32 e 87 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional, dispondo sobre a duração de 9 (nove) anos para o ensino fundamental, com matrícula obrigatória a partir dos 6 (seis) anos de idade. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 fev. 2006a. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111274.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111274.htm)>. Acesso em: 17 abr. 2011.

CARPINETTI, L. C. R. Gestão da qualidade: conceitos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas 2016

CASSOL, Adriana Paula et al., Gestão da Qualidade na Educação. E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial, Florianópolis, n. especial, Educação, p. 15-33, 2012.

CHIAVANETO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

COSTA NETO, P. L. O.; CANUTO, S. A. Administração com Qualidade. São Paulo: Blucher, 2010.

IMPRENSA ABNT, 2008. Estabelecimentos de ensino já podem contar com norma de Sistemas de gestão da qualidade. Disponível em [http://www.abnt.org.br/m5.asp?cod\\_noticia=44&cod\\_pagina=962](http://www.abnt.org.br/m5.asp?cod_noticia=44&cod_pagina=962).

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Censo Da Educação Básica - Notas Estatísticas. Brasília, 2019

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Brasília: IPEA, 1996. 14 p. (Texto para Discussão, n. 397).

SILVA, P. F. R.; GASPAROTTO, A.M.S. Práticas de gestão da qualidade voltadas ao ensino superior. In: III SIMTEC – Simpósio de Tecnologia da FATEC Taquaritinga. Disponível em: <[www.fatectq.edu.br/SIMTEC](http://www.fatectq.edu.br/SIMTEC)>. 12 p. Outubro de 2015.

SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.

XAVIER, A. C. R. Gestão da Qualidade Total nas Escolas, um Novo Modelo Gerencial para a Educação Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas, Brasília, 1991, disponível em [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3257](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3257)