



**A GESTÃO ESTRATÉGICA ESCOLAR**  
**TENDO COMO FERRAMENTA O SGQ**  
**(SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE)**



**ROSÂNGELA COURAS DEL VECCHIO**

**FACULDADE ATENEU**  
**ROSÂNGELA COURAS DEL VECCHIO**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA ESCOLAR TENDO COMO FERRAMENTA  
O SGQ – SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

**Volume 1**

**1ª Edição**

Fortaleza  
Faculdade Ateneu - 2019

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**Bibliotecária: Aparecida Porto – CRB-3/770**

---

D367g      Del Vecchio, Rosângela Couras.  
              A gestão estratégica escolar tendo como ferramenta o SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade)/Rosângela Couras Del Vecchio. -V.1. -Fortaleza: FATE, 2019.  
              107p.

              ISBN: 978-85-5468-132-6 (impresso)  
              ISBN: 978-85-5468-128-9 (e-book)

              1.Gestão estratégica escolar. 2. Administração Escolar. 3. Sistema de Gestão da Qualidade. I. Del Vecchio, Rosângela Couras. II. Título.

CDD: 371.201

---

**Diretor Geral do Centro Universitário Ateneu**  
Cláudio Ferreira Bastos

**Coordenadora Geral da Pós-graduação**  
Cristine Amora Santos de Aragão

**Coordenadora Pedagógica da Pós-graduação**  
Rosângela Couras Del Vecchio

**Conselho Científico e Técnico Editorial**

Prof<sup>o</sup>. Dr. Rosendo Freitas de Amorim  
Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Coeli Saraiva Rodrigues  
Prof<sup>o</sup>. Dr. José Júlio da Ponte Neto  
Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Paula Vasconcellos Abdon  
Prof<sup>o</sup>. Dr. Cult. Rickardo Léo Ramos Gomes  
Prof<sup>o</sup>. Dr. Eduardo de Almeida e Neves  
Prof<sup>a</sup>. Ms. Lucidalva Pereira Bacelar  
Prof<sup>o</sup>. Esp. Afonso Paulo Albuquerque de Mendonça  
Prof<sup>a</sup>. Esp. Solange Mesquita Vieira  
Prof<sup>a</sup>. Esp. Rosângela Couras Del Vecchio  
Prof<sup>a</sup> Esp. Fabrícia Alves Pinto  
Prof<sup>a</sup> Esp. Silvia Letícia Martins de Abreu  
Prof<sup>a</sup>. Dra. Karine Pinheiro Souza  
Prof<sup>a</sup>. Dra. Germania Kelly Furtado Ferreira  
Prof<sup>a</sup>. Ms. Cristina Márcia Maia de Oliveira  
Prof<sup>a</sup> Esp. Monike Couras Del Vecchio Barros  
Prof<sup>o</sup>. Ms. Francisco Elvis Rodrigues Oliveira  
Prof<sup>a</sup>. Esp. Francisco Carlos Xeres  
Prof<sup>o</sup> Esp. Francisco Silvio Maia  
Prof<sup>o</sup> Esp. Sebastião Inácio Jacinto da Cruz  
Prof<sup>a</sup>. Ms. Lucila Bomfim Lopes Pinto  
Prof<sup>o</sup> Dr. George Henrique de Moura Cunha

**Projeto Gráfico Capa**  
Alex de Matos Rodrigues Junior

**Revisão Ortográfica**  
Prof. Esp. Silvia Letícia Martins de Abreu e Diego Paula de Araújo

**Bibliotecária Responsável**  
Maria Aparecida de Araújo Porto

Dedico esta pesquisa a minha filha pelo companheirismo e estímulo em todos os momentos, através de seus sábios conselhos, conduzindo-me às mais valorosas conquistas. Filha, você é a minha inspiração!

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, razão de todas as conquistas em minha vida. Os Teus sonhos serão sempre maiores dos que os meus e tudo que desejas em minha vida é recebida de bom grado. Obrigada por Teu olhar fraterno de pai amoroso e Tua presença abençoando todos os sonhos os quais desejo sonhar.

A minha filha, Monike Couras Del Vecchio Barros, por todos os conselhos, apoio, amor destinado a mim nos momentos em que mais precisei de você, NUNCA você disse não. Sempre respeitando minhas ideias e desejos. Você é a minha maior conquista!

A escola pesquisada, pela disponibilização dos seus documentos, sempre com muita cordialidade no atendimento, receptividade e disponibilidade de todos nos diversos momentos desta pesquisa. Obrigado a todos os envolvidos direta ou indiretamente.

“Um comportamento inconsequente por parte daqueles que podem afetar o sucesso no trabalho; a falta de feedback construtivo, a falta de sensibilidade às necessidades do indivíduo; a falta de apoio psicológico a partir das atitudes mais afetivas; e a intromissão no espaço de trabalho já previamente estabelecido acaba atrapalhando o convívio e o crescimento organizacional e pessoal”.

*(Bergamini, 1990, p. 112).*

## RESUMO

A qualidade no desenvolvimento dos processos é evidenciada nas grandes organizações como primordial na sustentabilidade organizacional, pois afetam profundamente as transformações que ocorrem, dentro das empresas, na busca da adequação ao mercado moderno. As mudanças têm levado as organizações a analisar e desenvolver fatores determinantes na busca por uma vantagem competitiva sustentável em seus mercados de atuação, e a qualidade no atendimento e processos esta evidenciada como fator primordial para a satisfação dos clientes. Nas escolas, esta necessidade está cada vez mais evidenciada, pois, assim como as demais organizações, trata-se de uma instituição que trabalha com ensino e aprendizado. Nesse novo contexto, a dinâmica setorial sustenta-se pela constante mobilização dos recursos disponíveis na organização, em busca de competências diferenciadoras a serem aplicadas e trabalhadas. Como fundamentação teórica, adotaram-se os trabalhos de Freire (1985), Chiavenato (2004), Drucker (1984), Vigotsky (1984), assim como documentos internos do CPJN, bem como etnográfica e observatória. Assim, o objetivo geral foi avaliar os benefícios que o Sistema de Gestão da Qualidade proporciona ao Colégio Padre José Nilson, de Fortaleza, Ceará, em suas ações cotidianas no que tange a sua sustentabilidade. Situada no bairro Mucuripe, na grande Fortaleza – Ceará, a escola é católica e voltada para uma educação cristã. Atua nos níveis da Educação Infantil ao Pré-vestibular da educação básica, na forma da legislação em vigor, com base nos princípios éticos e morais, cívicos e religiosos, cultivados pelos que professam a doutrina católica. O tipo de estudo foi o descritivo e estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa. O universo esteve composto por 196 funcionários, tendo como população os gestores de cada setor, ou seja, o diretor da escola, os supervisores, os coordenadores, o secretário escolar, os gestores dos setores, a bibliotecária e alguns funcionários administrativos, totalizando 49 pessoas ou 25% do universo; assim como a amostra corresponde a 60% da população, totalizando 30 pessoas, estando contidas nesta: os gestores, supervisores, coordenadores e uma representatividade dos funcionários administrativos de cada setor. Os resultados amostraram que o conhecimento dos participantes com relação ao SGQ desenvolvido chegou a 76,7% pessoas, o restante não conhece nem acredita na sua necessidade em uma instituição de ensino. Com isso, chega-se à conclusão que o SGQ trouxe grandes possibilidades ao Colégio, mas este ainda está se adequando aos seus processos, assim como, os colaboradores estão aprendendo a usar os documentos criados, e os processos e monitoramento das ações contidas no painel de indicadores.

**Palavras-chave:** Administração. Gestão. Qualidade. Sustentabilidade. Crescimento Escolar.



## RESUMEN

La calidad en el desarrollo de los procesos se evidencia en las grandes organizaciones, como esencial en la sostenibilidad organizacional, pues afectan profundamente a las transformaciones que ocurren en las empresas que procuran adecuarse al mercado moderno. Los cambios han hecho que las organizaciones analizaran y desarrollaran medidas determinantes en la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible en su actividad comercial, destacando la calidad en la atención y los servicios como elementos primarios para la satisfacción de su clientela. Esta necesidad es cada vez más evidente en las escuelas porque, así como en otras organizaciones, es una institución que trabaja con la enseñanza y el aprendizaje. En este nuevo contexto, la dinámica sectorial es sostenida por la constante movilización de los recursos disponibles en la organización, procurando lograr la ejecución de competencias diferenciadoras. Como fundamento teórico, se adoptaron los trabajos de Freire (1985), Tanner (Dpto. de filosofía) (2004), Drucker (1984), Vigotsky (1984), así como documentos internos, como etnográfico CPJN y del Observatorio. Así, el objetivo general fue evaluar los beneficios que el sistema de gestión de la calidad proporciona la Universidad sacerdote José Nilson, de Fortaleza, Ceará, en sus acciones cotidianas con respecto a su sostenibilidad. Situado en el barrio Mucuripe, Fortaleza-Ceará, la escuela es católica e imparte una educación cristiana. Su trabajo es en los niveles de educación preescolar al Pré-probatorio de la educación básica, siguiendo la legislación vigente, con base en los principios éticos y morales, civiles y religiosos, que profesan la doctrina católica. El tipo de estudio fue descriptivo y estudio de caso con enfoque cualitativo y cuantitativo. El universo estuvo conformado por 196 funcionarios, del cual, el 25% (49 personas) formaron parte de la población entre gerentes de cada sector: el director de la escuela, supervisores, coordinadores, secretaria, directivos de los sectores, bibliotecaria y algunos empleados administrativos. La muestra fue intencionalmente seleccionada correspondiendo al 60% de la población (30 personas): los gerentes, supervisores, coordinadores y una representación del personal administrativo de cada sector. Los resultados mostraron que el conocimiento que desarrollaron los participantes en relación con el SGC alcanzó el 76.7%, el resto no upo ni creyó en la necesidad en del mismo en una institución educativa. Con esto se llega a la conclusión de que el SGC trajo grandes posibilidades a la Universidad, pero el mismo se está adaptando todavía a sus procesos; asimismo, los funcionarios están aprendiendo a usar los documentos elaborados, y los procesos y monitoreo de las acciones que contiene la sección de indicadores.

**Palabras clave:** Administración. Gestión. Calidad. Sostenibilidad. Crecimiento Escolar.

## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Melhoria Contínua do Sistema de Gestão da Qualidade | 54 |
| Figura 2: Cultura Organizacional do CPJN                      | 55 |
| Figura 3: Política da Qualidade e Objetivos                   | 56 |
| Figura 4: Organograma do Colégio Padre José Nilson            | 56 |
| Figura 5: Habilidades desenvolvidas na Sala de Múltiplos      | 65 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1: Conhecimento sobre o índice de sustentabilidade do Colégio Padre José Nilson   | 111 |
| Gráfico 2: Conhecimento sobre o SGQ – Sistema de gestão da qualidade desenvolvido no CPJN | 111 |
| Gráfico 3: Grau de importância do SGQ para sustentabilidade do Colégio                    | 112 |
| Gráfico 4: Funções executadas conforme mapeamento do SGQ                                  | 113 |
| Gráfico 5: Credibilidade do desenvolvimento do SGQ na integra                             | 113 |
| Gráfico 6: Frequência das reuniões para monitoramento dos indicadores do SGQ              | 114 |
| Gráfico 7: Frequência das reuniões para monitoramento das metas atingidas                 | 115 |
| Gráfico 8: Qualidade da comunicação interpessoal  | 115 |
| Gráfico 9: Instrumental Utilizado par viabilizar a comunicação no Colégio                 | 116 |
| Gráfico 10: SGQ na prática pedagógica   | 117 |
| Gráfico 11: Ações do SGQ distintas das pedagógicas  | 117 |
| Gráfico 12: Prática administrativa relacionada a prática pedagógica                       | 118 |
| Gráfico 13: Conhecimento dos documentos norteadores do Colégio                            | 119 |
| Gráfico 14: Periodicidade das reuniões para orientação nos setores                        | 120 |

## LISTA DE IMAGENS

|  |    |
|--|----|
| Imagem 1: Espaços da Educação Infantil no CPJN                   | 61 |
| Imagem 2: Espaços do Ensino Fundamental I no CPJN                | 62 |
| Imagem 3: Espaços da Biblioteca do CPJN                          | 64 |
| Imagem 4: Sala de Multimeios do CPJN                             | 66 |
| Imagem 5: Laboratório de Informática do CPJN                     | 67 |
| Imagem 6: Estúdio de Música do CPJN                              | 68 |
| Imagem 7: CACC – Centro de Arte e Cultura CPJN                   | 69 |
| Imagem 8: Gincana Cristã 2013                                    | 70 |
| Imagem 9: Gincana Junina 2013                                    | 70 |
| Imagem 10: Gincana Esportiva 2013                                | 71 |
| Imagem 11: Gincana Científica 2013                               | 71 |
| Imagem 12: Gincana Cultural 2013                                 | 72 |
| Imagem 13: I Encontro de Corais CPJN                             | 73 |
| Imagem 14: I Recital CPJN  | 73 |
| Imagem 15: Corpo de Balé CPJN em 2013                            | 74 |
| Imagem 16: Alunos do Teatro                                      | 75 |
| Imagem 17: Aulas de Robótica em 2013                             | 75 |
| Imagem 18: Seleção Masculina de Futsal em 2013                   | 76 |
| Imagem 19: Peça Publicitária CPJN Vest                           | 78 |
| Imagem 20: Peça Publicitária para Matrículas 2014                | 78 |
| Imagem 21: Peça Publicitária para Aniversário de 50 anos do CPJN | 79 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1: Demonstrativo Composição Universo – População - Amostra               | 81  |
| Tabela 2: Sexo dos Pesquisados  | 92  |
| Tabela 3: Nível de Escolaridade dos Pesquisados                                 | 93  |
| Tabela 4: Estado Civil dos Pesquisados  | 93  |
| Tabela 5: Perguntas aplicadas em questionários aos gestores                     | 95  |
| Tabela 6: Perguntas aplicadas em questionários aos supervisores e coordenadores | 98  |
| Tabela 7: Perguntas aplicadas em questionário aos funcionários administrativos  | 101 |
| Tabela 8: Roteiro para verificação com foco na análise documental               | 104 |
| Tabela 9: Roteiro para verificação in loco                                      | 106 |
| Tabela 10: Compilação das perguntas e respostas obtidas na pesquisa             | 107 |
| Tabela 11: Demonstrativo Geral da Participação dos Envolvidos na Pesquisa       | 109 |

## LISTA DE SIGLAS

**ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas  
**CEB** – Câmara de Educação Básica  
**CEC** – Conselho Estadual de Cultura  
**CI** – Comunicação Interna  
**CNE** – Conselho Nacional de Educação  
**CPJN** – Colégio Padre José Nilson  
**EaD** – Educação a Distância  
**E-MAIL** – Correio eletrônico  
**ISE** – Índice de Sustentabilidade Empresarial  
**ISO:9001** - "International Organization for Standardization" que designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade  
**LDBEN** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
**ME** - Ministério do Esporte  
**MS** - Ministério da Saúde  
**PCNs** – Parâmetros Curriculares Nacionais  
**PDE** – Plano de Desenvolvimento da Escola  
**PNE** – Plano Nacional de Educação  
**PPP** – Projeto Político Pedagógico  
**RAC** – Reunião de Análise Crítica  
**RNG** – Reunião do Núcleo Gestor  
**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade  
**TI** – Tecnologia da Informação  
**UNESCO** – Organização das Ações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

# SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUÇÃO   | 16 |
| CAPÍTULO I. PROBLEMA   | 20 |
| 1.1 Antecedentes e Formulação do Problema                            | 20 |
| 1.1.1 Questões de Apoio ao Problema                                  | 21 |
| 1.2 Objetivos  | 21 |
| 1.2.1 Objetivo Geral   | 21 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos  | 21 |
| 1.3 Justificativa  | 22 |
| 1.4 Delimitação e Alcance  | 24 |
| 1.5 Hipóteses  | 25 |
| 1.5.1 De Investigação e Nula   | 25 |
| 1.5.2 Alternativa  | 26 |
| 1.6 Variáveis  | 26 |
| 1.6.1 Operacionalização das Variáveis                                | 26 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO   | 28 |
| 2.1 A Moderna Gestão Estratégica                                     | 28 |
| 2.1.1 SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade                           | 29 |
| 2.1.1.1 Política e Objetivos da Qualidade                            | 32 |
| 2.1.1.2 Documentos Utilizados no Processo                            | 32 |
| 2.1.1.3 Avaliação dos Processos                                      | 33 |
| 2.1.1.4 Auditoria do SGQ   | 34 |
| 2.1.1.5 Auto-avaliação e Melhoria Contínua                           | 34 |
| 2.2 As organizações Escolares e a Gestão Educacional                 | 35 |
| 2.2.1 Princípios e Contribuições da Administração para a Educação    | 37 |
| 2.2.2 O Gestor no Contexto Escolar                                   | 40 |
| 2.2.3 A Comunicação Interpessoal com foco na Qualidade dos Processos | 44 |
| 2.2.3.1 A Comunicação Interpessoal no Âmbito Escolar                 | 47 |
| 2.3 O Colégio MASTER e seu Trabalho Administrativo e Pedagógico      | 51 |
| 2.3.1 Cultura Organizacional   | 55 |
| 2.3.2 Processos e Responsabilidades                                  | 56 |
| 2.3.3 A Escola e Suas Concepções                                     | 57 |
| 2.3.4 Grandes Linhas de Ação   | 60 |
| 2.3.5 Níveis de Ensino   | 60 |
| 2.3.5.1 Educação Infantil  | 61 |
| 2.3.5.2 Ensino Fundamental   | 62 |
| 2.3.5.3 Ensino Médio   | 63 |

|                                       |  |     |
|---------------------------------------|--|-----|
| 2.3.6                                 | Estrutura Organizacional                         | 63  |
| 2.3.6.1                               | Biblioteca                                       | 64  |
| 2.3.6.2                               | Sala de Multimeios                               | 65  |
| 2.3.6.3                               | Laboratório de Informática                       | 66  |
| 2.3.6.4                               | Estúdio de Música                                | 67  |
| 2.3.7                                 | Centro de Arte e Cultura CPJN                    | 68  |
| 2.3.7.1                               | Aulas de Musicalização                           | 69  |
| 2.3.7.2                               | Gincanas   | 69  |
| 2.3.7.3                               | Canto e Coral                                    | 72  |
| 2.3.7.4                               | Ballet e Capoeira                                | 74  |
| 2.3.7.5                               | Teatro   | 74  |
| 2.3.7.6                               | Robótica   | 75  |
| 2.3.7.7                               | Escolinhas de Futsal e Voleibol                  | 76  |
| 2.3.7.8                               | Rádio CPJN                                       | 76  |
| 2.3.8                                 | Fatores Diferenciais                             | 77  |
| CAPÍTULO III. METODOLOGIA             |  | 80  |
| 3.1                                   | Descrição do Lugar do Estado                     | 80  |
| 3.2                                   | População e Amostra                              | 80  |
| 3.3                                   | Abordagem e Tipo de Estudo                       | 82  |
| 3.4                                   | Instrumento de Coleta de Dados                   | 85  |
| 3.4.1                                 | Questionários                                    | 87  |
| 3.4.1.1                               | Validação dos Questionários                      | 87  |
| 3.4.2                                 | Entrevistas                                      | 88  |
| 3.4.3                                 | Análise Documental                               | 89  |
| 3.5                                   | Técnicas de Análise de Dados                     | 89  |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS               |  | 91  |
| 4.1                                   | Processamento e organização dos dados            | 91  |
| 4.2                                   | Resultados Quantitativos                         | 94  |
| 4.2.1                                 | Questionário com os gestores                     | 94  |
| 4.2.2                                 | Questionário com os supervisores e coordenadores | 97  |
| 4.2.3                                 | Questionário com os funcionários administrativos | 100 |
| 4.3                                   | Resultados da Análise Documental                 | 103 |
| 4.4                                   | Resultados da Verificação in loco                | 105 |
| 4.5                                   | Resultados das Entrevistas                       | 106 |
| 4.6                                   | Síntese dos Resultados                           | 109 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES |  | 121 |



|     |               |     |
|-----|---------------|-----|
| 5.1 | Recomendações | 124 |
|     | REFERÊNCIAS   | 127 |
|     | APÊNDICES     | 134 |
|     | ANEXOS        | 144 |

## INTRODUÇÃO

A administração de negócios busca o bom desenvolvimento de suas potencialidades na gestão estratégica de pessoas, cujas características são planejamento, controle, operação e avaliação dos mesmos, os quais se referem ora aos recursos humanos, ora aos recursos materiais, assim como ao patrimônio. Em todos os locais, existe demanda de profissionais aptos a atuarem na área de administração, onde compreendem atividades de administração e de suporte logístico à produção e à prestação de serviços em qualquer setor econômico e em todas as organizações, sejam públicas ou privadas, de qualquer tamanho e ou ramo de atuação.

Com isso, verifica-se a necessidade da adaptação da gestão educacional nos dias atuais, principalmente na elevação de qualidade dos serviços ofertados. Considerando-se a escola uma empresa de educação, a qual busca atingir resultados e objetivos propostos, através dos seus colaboradores, vê-se a necessidade do alinhamento das estratégias administrativas às educacionais, viabilizando, assim, uma sustentabilidade organizacional escolar de maior qualidade.

O desempenho das escolas está na Análise e na reflexão desta pesquisa, no que tange a organização e gestão das instituições de ensino, pois tornou hoje condição indispensável ao processo de desenvolvimento e melhoria do desempenho escolar a prática administrativa. Vê-se uma aceleração nos processos de busca do reconhecimento, exigindo um investimento na qualificação dos profissionais e principalmente daqueles envolvidos com responsabilidades nos órgãos de gestão, sobre esse campo de estudo e de trabalho.

É reconhecido que o colaborador é o principal agente e reagente no desenvolvimento estratégico das organizações, sabe-se que sem pessoas as organizações não existem e não podem alcançar crescimento, mas é necessário traçar estratégias com foco nos resultados, sem esquecer de uma variável: as potencialidades das pessoas, sabendo-se que a comunicação é parte importante desse processo e que quando não são desenvolvidas de forma satisfatória, não se consegue atingir o foco desejado.

Com isso, na escola, o gestor escolar deve ter várias habilidades e responsabilidades; uma delas é a busca constante de investir em estratégias que garantam a apropriação coletiva do sentido que norteia o trabalho na escola. Assim como, tendo como base a comunicação interpessoal, a qual pressupõe a existência de uma relação de confiança entre os funcionários e os gestores, assim, deverá existir aspecto relevante para o sucesso organizacional.

Antes de esperar um engajamento de todos nesse processo, o gestor deverá ser um líder que tem de aprender a confiar e ser confiável. Uma comunicação eficaz somente acontece quando as partes sentem-se confiantes e livres para dividir suas necessidades e desejos.

Sabe-se que as relações interpessoais favorecem o êxito em um bom convívio diário, assim como, entender e superar os conflitos e tensões enfrentados no relacionamento, seja na escola, na família e no trabalho. Quando passamos a compreender as relações humanas, aprendemos também a conviver em grupo e a respeitar o direito de cada um, assim, nos tornarmos pessoas melhores e mais felizes a partir de nossos atos.

Neste sentido, existe uma carência de gestores escolares a desenvolverem um trabalho com foco na sustentabilidade organizacional, é latente a necessidade de

capacitar pessoas para atuarem na área da gestão escolar e visível nos dias atuais processos de gestão defasados, focados apenas no pedagógico, esquecendo-se da importância do administrativo dentro de uma instituição de ensino.

A instituição de ensino pesquisada aplica várias ferramentas da moderna gestão de pessoas, uma delas é o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, implantado em 2011, buscando a certificação ISO:9001, a qual visa a organização, execução e monitoramento dos processos de todos os setores do colégio, e busca ainda a excelência na prestação de serviços educacionais focadas na qualidade e qualificação dos profissionais envolvidos em todos os processos educacionais.

O Colégio Padre José Nilson tem como slogan “ensinando valores para a vida” e foi fundado em 1º de Março de 1964, idealizado pelo Padre José Nilson. Sua preocupação constante com a educação era baseada em valores para os filhos do bairro do Mucuripe, em Fortaleza - Ceará, a qual foi a razão da construção deste local humanístico. Sabe-se que mais do que ensinar é conceder uma lição de vida.

Valoriza sua tradição, mantendo sua filosofia e princípios desde a sua criação, porém, inovando sempre para atender a realidade que os alunos estão inseridos. A tradição e o modernismo são identificados na sua estrutura, nos produtos e serviços oferecidos, mas principalmente no atendimento prestado, sempre com atenção, dedicação e amor a pais, alunos e comunidade.

Busca através dos serviços ofertados, alinhar os preceitos de uma educação de qualidade, as necessidades da sociedade contemporânea, pois com uma proposta pedagógica inovadora e de qualidade proporciona a inserção do aluno ao mercado de trabalho. O processo educacional consiste em achar novos caminhos e soluções para vencer desafios e não em apenas procurar resultados óbvios.

Com isso, são 50 anos de lutas e conquistas alcançadas através do trabalho realizado com amor e dedicação, onde cada ação pedagógica está baseada em um planejamento pedagógico estratégico, com foco no desenvolvimento do ensino aprendizagem dos nossos alunos. Apesar de 50 anos de histórias e tradição, trata-se de uma instituição moderna, que acompanha as mudanças e necessidades do mercado.

Esta pesquisa foi esquematizada com a introdução e cinco capítulos, sendo destinado a cada um uma parte da pesquisa. O primeiro capítulo trata dos componentes do problema, ou seja, seus antecedentes, sua formulação, verificando os objetivos, justificativa, hipóteses e variáveis que embasarão esta pesquisa, criando, assim, um rumo a ser desenvolvido.

O segundo capítulo trabalhará o marco teórico, abordando os assuntos com foco na moderna gestão de pessoas, com foco na qualidade, através do Sistema de Gestão da Qualidade e a importância da comunicação alinhada a esta, tendo como fonte primária os autores Chiavenato (2004), Drucker (2001); num segundo momento, será apresentado como ocorrem as funções administrativas no âmbito escolar, e, por fim, será apresentado o Colégio Padre José Nilson, local que será desenvolvida a pesquisa.

O capítulo terceiro faz uma abordagem a metodologia, a qual trata de cunho Bibliográfico, pois será embasada em autores, legislação e documentos norteadores dos processos; assim como Observatória onde será feita uma visita *in loco* para verificar documentos e depoimentos e, por fim, a Etnográfica, a qual possibilitará uma observação e leitura do cotidiano da escola; De igual forma, será apresentada a população, amostra, instrumentais utilizados e técnicas de análise de dados,

possibilitando, assim, uma vivência crítica e científica para a tomada de decisão e conclusão desta pesquisa.

No quarto capítulo, serão trabalhados os resultados quantitativos, em formas de tabelas e gráficos, apresentado os questionários aplicados, assim como o resultado da análise documental, verificação *in loco* e entrevistas, sendo disponibilizado ao final do capítulo uma síntese desses resultados.

E por fim, o quinto e último capítulo no qual será ratificada a que conclusão chegou com esta pesquisa, realizando uma correlação entre os capítulos anteriores, suas hipóteses e seus objetivos, buscando, assim, apresentar uma relevância significativa entre a gestão estratégica, qualidade nos processos, comunicação interpessoal com o desenvolvimento sustentável em uma instituição de ensino aqui apresentada, como Colégio Padre José Nilson.

# CAPÍTULO I. O PROBLEMA

## 1.1 Antecedentes e Formulação do Problema

Pensando em uma pesquisa significativa para o âmbito educacional, buscou-se algo que potencializasse as práticas escolares evidenciadas em nosso cotidiano, com isso, resolveu-se focar na gestão escolar diferenciada, a qual alinhasse a prática de gestão com foco na sustentabilidade organizacional, tendo como ferramenta o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, tão importante dentro de uma organização.

Com isso, a organização escolhida foi o Colégio Padre José Nilson, que é uma instituição educacional católica, voltada para uma educação cristã e instrução da Educação Infantil (crianças de 2 a 5 anos), do Ensino Fundamental I (crianças de aproximadamente 6 a 10 anos), Ensino Fundamental II (crianças e pré-adolescentes de aproximadamente 11 a 14 anos) e Ensino Médio (adolescentes de aproximadamente 15 a 17 anos), na forma da legislação em vigor, no ano de 2012, com base nos princípios éticos e morais, cívicos e religiosos, cultivados pelos que professam a doutrina católica, situada no bairro Mucuripe, na grande Fortaleza - Ceará.

Fundada em 1º de março de 1964, pelo Padre José Nilson de Oliveira Lima, Vigário da Paróquia e Diretor Geral da escola, o qual era um verdadeiro líder espiritual da comunidade e que trazia consigo um grande ideal de vida, ser educador e defensor das causas sociais do bairro Mucuripe. Idealizador de vários programas educativos, cujo objetivo era dar aos filhos de pescadores, aos jovens do local e bairro circunvizinhos um ensino de qualidade e acessível a todos, oportunizando a estes melhores condições para enfrentar o mercado de trabalho, apresentando-se cada vez mais competitivo.

Com uma proposta educacional diferente, a população do bairro do Mucuripe passou a crescer com esta instituição de ensino. E, atualmente, aos seus 50 anos de existência, já percorreram nesta instituição aproximadamente 68.500 alunos, ficando explicitada a sua importância como verdadeira transformadora de uma educação de qualidade para todos e para uma sociedade mais igualitária.

Desta forma, a pesquisa visa responder a seguinte pergunta de investigação: Quais os benefícios que o Sistema de Gestão da Qualidade proporciona ao Colégio Padre José Nilson de Fortaleza, Ceará, em suas ações cotidianas no que tange a sua sustentabilidade?

### 1.1.1 Questões de Apoio ao Problema

Para a formulação do problema desta pesquisa, levou-se em consideração algumas indagações:

- Quais os benefícios que o Sistema de Gestão da Qualidade proporciona às empresas do ramo educacional em Fortaleza - Ceará?
- Qual o impacto que a má comunicação entre os setores pode causar no desenvolvimento dos processos desenvolvidos pelo SGQ?
- Quais as dificuldades encontradas no desenvolvimento das ações do SGQ em uma instituição do ramo educacional?
- Como utilizar os benefícios do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade tendo como foco na sustentabilidade escolar?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral:**

Avaliar os benefícios que o Sistema de Gestão da Qualidade proporciona ao Colégio Padre José Nilson, de Fortaleza, Ceará, em suas ações cotidianas no que tange a sua sustentabilidade.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- Descrever a gestão educacional estratégica desenvolvida no Colégio Padre José Nilson, em Fortaleza – Ceará, com a utilização do SGQ;
- Verificar o processo de elaboração, execução, atualização e avaliação do SGQ, desenvolvido pelo Colégio Padre José Nilson;
- Identificar os índices de sustentabilidade do Colégio e a sua viabilidade através de processos da qualidade;
- Verificar os impactos da comunicação no desenvolvimento da moderna gestão escolar com foco na sustentabilidade.
- Descrever os documentos norteadores do SGQ e do Colégio Padre José Nilson.

## **1.3 Justificativa**

A área profissional de administração, por sua própria natureza de atividade-meio, está presente em todas as atividades econômicas. As atividades de administração estão direcionadas à oferta de apoio administrativo e logístico a todas as atividades produtivas, qualquer que seja o setor econômico no qual elas se desenvolvam.

Atualmente, existe uma necessidade de se planejar, de forma organizada e sistemática, sem restrições de qualquer ramo de atividades, assim, é identificado em qualquer organização, seja pública ou privada, de qualquer porte e ramo de atuação, a presença de profissionais de administração. Desta forma, considera-se que a área profissional de administração mantém um relação funcional com todas as demais áreas, na medida em que seus profissionais oferecem apoio às operações de organizações que se dedicam as mais diferentes atividades. Pode-se, também, assegurar que competências desta área estão presentes no desempenho de profissionais de outras áreas.

As principais características do mercado e da sociedade de hoje estão destacadas pelas frequentes mudanças impostas pelas inovações tecnológicas, pela globalização, pela escassez dos recursos naturais, pelo aperfeiçoamento dos meios de comunicação e, também, por consumidores mais exigentes. O efeito nas organizações é devastador, provocando a necessidade de se adequar rapidamente às imposições do mercado ou desaparecer de vez.

O Estado do Ceará está inserido na atual realidade sócio-político e cultural brasileira. O sistema educacional cearense, nos últimos anos, cresceu consideravelmente, passando a atender um percentual satisfatório de alunos em sua rede de ensino. Nesse cenário, porém, a área educacional cearense não contempla ainda a qualidade desejada, visto que não dispõe satisfatoriamente de recursos

humanos em quantidade e com qualificação adequada, além de um financiamento desproporcional à demanda.

Considerando o atual contexto educacional e o recente surto de desenvolvimento econômico do Estado Ceará e principalmente da cidade de Fortaleza, bem como a carência de profissionais competentes que possam atuar positivamente na nova realidade que os cerca, dá-se a necessidade desta atualização comercial das escolas, fazendo ressurgir a nova gestão escolar.

Segundo o Instituto de Pesquisa do Ceará (IPECE, 2010), o Estado do Ceará, no ano 2000, possuía 7.430.661 habitantes. O indicador referente ao percentual da população com mais de oito anos de estudo estima o percentual da população que possui o Ensino Fundamental. Os municípios que obtiveram o melhor desempenho para o ano 2000 foram Fortaleza (42,98%), Crato (32,81%), Maracanaú (29,57%), Caucaia (28,71%) e Juazeiro do Norte (26,04%).

No ano de 2005, de acordo com dados da Secretaria de Educação Básica do Ceará, o número de estabelecimentos do Ensino Fundamental chegou a 9.521. Em relação ao Ensino Médio, este valor foi igual a 797 estabelecimentos, sendo 6 federais, 526 estaduais, 4 municipais e 261 particulares. A matrícula inicial no Ensino Fundamental alcançou um número igual a 1.726.560, sendo de 422.913 o número de matrículas iniciais no Ensino Médio.

O Bairro Mucuripe está localizado na cidade de Fortaleza e ostenta o metro quadrado mais caro da cidade e ao mesmo tempo ainda abriga casas humildes cuja população, muitas vezes, tem uma renda inferior a um salário mínimo. O bairro pertence a regional II, que ocupa uma extensa área pertencente às regiões centrais e leste da cidade. Contendo, em um total de 15 bairros, 311.842 habitantes. Caracteriza-se também por aglomerados residenciais de classe média e alta, possuindo o mais alto índice de IDHM-B do município (0,693). Destacam-se com este índice os bairros da Aldeota 0,830; Cocó 0,858; Dioniso Torres 0,832; Meireles 0,916; Mucuripe 0,735 e Varjota 0,734.

Em que tese o *status* de área nobre e mais valorizada da cidade possui extensas áreas de assentamentos subnormais, incluindo 42 favelas com 16 áreas de risco, destacando-se o Lagamar, o morro do Mirante e o Morro Santa Terezinha como as que têm maior número de famílias, mesmo próximos a prédios luxuosos.

No Cais do Porto, estão as comunidades Serviluz e Titanzinho que, apesar de terem sido beneficiadas com obras de saneamento básico, possuem famílias afetadas pelo risco de altas das marés e soterramento em épocas de fortes ventos. Nessas comunidades, os índices de desemprego, de violência e de prostituição infantil são bastante significativos. O mais preocupante nesta região são as áreas de risco que chegam a 16 e estão localizadas principalmente nas encostas de morros, notadamente nos bairros Vicente Pinzón, no Mucuripe (Morro Santa Terezinha e Morro do Mirante) e no Papicu (Morro das Placas e Morro do Gengibre).

Na avaliação do Programa Habitar/BID, a situação é considerada grave com relação ao indicador escolaridade do chefe de família, o qual aponta que mais de 50% tem Ensino Fundamental incompleto nas áreas do Morro das Placas, Morro do Teixeira e Morro do Sandras.

Estas constatações vêm reforçar a necessidade de uma instituição de ensino no bairro Mucuripe que atue de forma organizada, sistematizada e sustentável, com isso, o Colégio Padre José Nilson, atendendo às novas demandas expressas pela sociedade, desenvolve ações da gestão escolar com foco na moderna gestão de

pessoas e na sustentabilidade organizacional, atestando que as mudanças são constantes e que a adaptação ao novo é essencial para sua sobrevivência.

Para conhecer melhor a proposta da pesquisa, vale ratificar que a empresa estudada trata-se de uma instituição de ensino de classe média baixa e que uma das metas do planejamento estratégico é a mudança de público em 4 anos, passando, assim, para classe média e alta. Buscando, de igual forma, desenvolver o seu planejamento estratégico na sua totalidade e aplicação de todos os processos contidos no seu SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, proporcionando-lhe, assim, um diferencial competitivo e potencializando a sua sustentabilidade.

#### **1.4 Delimitação e Alcance**

O estudo foca na avaliação da proposta de trabalho desenvolvida pelo Colégio Padre José Nilson, no que tange a gestão escolar, observando-lhe ações pedagógicas e administrativas, contidas nos processos do SGQ do Colégio, verificando as aplicações da gestão estratégica com foco na comunicação interpessoal para o desenvolvimento sustentável escolar, no ano de 2012.

A pedra fundamental do Colégio Padre José Nilson foi lançada em 1962, tendo início com seus trabalhos pedagógicos 2 (dois) anos depois em 1 de março de 1964, por seu fundador o Padre José Nilson de Oliveira Lima (1922 - 2010), Vigário da Paróquia e Diretor Geral da escola. Era um verdadeiro líder espiritual da comunidade e que trazia consigo um grande ideal de vida, ser educador e defensor das causas sociais do bairro Mucuripe. Idealizador de vários programas educativos, cujo objetivo era dar aos filhos de pescadores, aos jovens do local e bairro circunvizinhos um ensino de qualidade e acessível a todos, oportunizando a estes melhores condições para enfrentar o mercado de trabalho, apresentando-se cada vez mais competitivo.

Atualmente, o colégio atua nos níveis desde a Educação Infantil ao Pré-Vestibular com alunos de toda a grande Fortaleza. Possui no seu contingente 196 funcionários, nos mais variados setores, os quais organizados de forma sistemática, buscam alinhar os processos e atingir os objetivos descritos em seu planejamento estratégico 2010 – 2015.

Como dito, seu universo trata de 196 colaboradores do Colégio Padre José Nilson nos mais variados setores; assim como a população que será trabalhada são os gestores de cada setor, ou seja, o diretor da escola, os supervisores, os coordenadores, o secretário escolar, o gestores dos setores, a bibliotecária e alguns funcionários administrativos, totalizando 49 pessoas ou 25% do universo; e por fim, sua amostra corresponde a 60% da população, totalizando 30 pessoas, estando contidas nesta os gestores, supervisores, coordenadores e uma representatividade dos funcionários administrativo de cada setor.

#### **1.5 Hipóteses**

##### **1.5.1 De Investigação e Nula**

Hi – A utilização dos processos do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade possibilitarão ao gestor escolar crescimento sustentável de sua instituição de ensino.



Ho: A utilização dos processos do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade não possibilitarão ao gestor escolar crescimento sustentável de sua instituição de ensino.

### 1.5.2 Alternativa

Ha – Os funcionários do colégio sentirão dificuldade na adequação de suas ações cotidianas, tendo como foco a qualidade dos processos, sejam eles pedagógicos ou administrativos.

## 1.6 Variáveis

- Gestão Estratégica;
- Gestão Educacional;
- Qualidade nos Processos;
- Crescimento Sustentável.

### 1.6.1 Operacionalização das variáveis

Sabe-se que as variáveis permeiam e orientam o estudo, com isso, a necessidade de do seu estudo e características, sendo de suma importância a sua operacionalização para o desenvolvimento da pesquisa, pois apresentam fatos e fenômenos que necessitam de verificação na sua individualidade.

As variáveis representam aspectos relevantes dos fenômenos, é importante saber individualizá-las e utilizá-las de modo adequado na investigação. É necessária a operacionalização inicial dos conceitos formulados de forma a predispor os dados de modo correto para as operações de recolha de dados, de análise e interpretação. (DIAS, 2010, p. 32)

Com isso, será verificada a primeira variável que trata da Gestão Estratégica, a qual verifica um ato da Administração de negócios com suas características e com foco no crescimento organizacional. Com isso, buscou-se embasamento teórico nos autores Chiavenato, Kotler e Maximiano no que tange a conceitos, formas e ferramentas utilizadas na gestão estratégica das empresas da sociedade contemporânea em busca da sustentabilidade.

A segunda variável analisada será a Gestão Educacional, a qual trata de ações inerentes ao diretor escolar, o qual alinha os preceitos pedagógicos aos administrativos, lembrando-se de que para ser diretor escolar tem-se como base a pedagogia e não a administração de empresas; Ela será verificada com base bibliográfica, através dos autores Piaget, Freire e Vigostky; documental, através do questionário, e observatória com situações do cotidiano, nas quais os gestores aplicam a gestão estratégica na gestão escolar.

A terceira variável será o Qualidade nos Processos. Vê-se qualidade nos processos quando se atinge um grau de excelência e este auxilia a Instituição no que tange a obtenção do nível de sustentabilidade, com isso, nesta, serão verificados os documentos legais, manuais, instrumentos de aplicação das ações no cotidiano do colégio.

A quarta variável trata do Crescimento Sustentável, o qual busca-se incansavelmente, crescimento este verificado mês a mês, o qual proporciona a

empresa/colégio uma estabilidade nos negócios, oportunizando, assim, uma porcentagem segura de crescimento e investimentos. Esta será analisada através de documentos do Colégio Padre José Nilson, dados e resultados do período de 2012 e 2013, com relação as metas atingidas pelo colégio e projeções de crescimento frente ao mercado.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 A Moderna Gestão Estratégica

A moderna gestão estratégica desenvolvida nas empresas é apresentada por Albuquerque (2002, p.63) como “um processo, uma sequência de etapas que permite a organização refletir e definir seus propósitos, orientando e implementando ações para atingi-las.” E salienta que

No alinhamento da administração de recursos humanos com a estratégia corporativa adota uma filosofia voltada para o comprometimento das pessoas com os objetivos da organização, partindo do pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está diretamente relacionado com o aumento de desempenho. (ALBUQUERQUE, 2002, p.63)

Desse modo, a administração estratégica é um sistema concebido para auxiliar a administração, tanto na antecipação quanto na tomada de decisões, assim como na criação de visões estratégicas. Conforme ratifica Chiavenato (2003, p. 2):

A administração trata-se da condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorreram dentro de uma organização, para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Hitt *et al.* (2005) afirmam que “O processo de administração estratégica é representado pelo elenco completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa alcance a competitividade estratégica e aufera retornos superiores à média”. Esse processo é empregado para combinar as condições de um mercado em constante transição com a estrutura competitiva dos recursos, capacidades e competências de uma empresa (as fontes dos insumos estratégicos) também em constante evolução.

Para Hitt *et al.*, (2005), a competitividade estratégica é alcançada quando uma empresa é bem sucedida na formulação e implementação de uma estratégia que gere valor. E afirmam que, quando esta empresa implementa a referida estratégia que outras não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la, ela terá, então, obtido uma vantagem competitiva sustentável.

Devido às transformações cotidianas, a administração como todos os outros segmentos participantes da sociedade moderna, necessitam de constantes aperfeiçoamentos em seus processos, precisando adaptar-se às novas necessidades, expandindo-se e ampliando-se, modificando ou adaptando-se para continuar sendo útil e desta forma necessárias para seus clientes.

#### 2.1.1 SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

O sistema de gestão de uma empresa pode incluir vários e diferentes sistemas no auxílio da administração. Esses podem ser evidenciados como o sistema de gestão da qualidade, o sistema de gestão financeira ou o sistema de gestão ambiental.

No sistema de gestão da qualidade, que é a parte do sistema de gestão da organização que é utilizado na orientação, através de mapeamento para atingirem os resultados, em relação aos objetivos da qualidade, os objetivos da qualidade intercalam-se e complementam outros objetivos, os quais estão diretamente relacionados com o crescimento da empresa, financiamentos desenvolvidos, rentabilidade, saúde no trabalho, ambiente e segurança.

Tendo em vista satisfazer, de forma adequada, as necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, a gestão da qualidade é comumente desenvolvida em grandes empresas, buscando desenvolver processos e ações, de forma sistêmica e transparente, sabendo-se que sua continuidade exige uma adequação e constantes melhorias contínuas para estar de acordo com as necessidades.

Em sua exceção, este modelo precisa ser concebido, monitorado e avaliado para adequar-se às atividades fins de cada Instituição. Com isso, de acordo com NBR ISO 9000 (2005), foram identificados oito princípios de gestão da qualidade que podem ser adaptados pela gestão de topo de uma Organização, de modo que a mesma seja dirigida no sentido de melhores desempenhos:

- a) Focalização no cliente – as organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas.
- b) Liderança – os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da Organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da Organização.
- c) Envolvimento das pessoas – as pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma Organização e o seu pleno envolvimento permite que as aptidões sejam utilizadas em benefício da Organização.
- d) Abordagem por processos – um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e os recursos associados são geridos como um processo.
- e) Abordagem da gestão como um sistema – identificar, compreender e gerir processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que a Organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência.
- f) Melhoria contínua – a melhoria contínua do desempenho global de uma Organização deverá ser um objetivo permanente dessa Organização.
- g) Abordagem à tomada de decisões baseada em factos – as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.
- h) Relações mutuamente benéficas com fornecedores – uma Organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor.

Princípios estes identificados como fundamentais no processo de gestão, assim como constituem o embasamento da norma de sistema de gestão da qualidade da família ISO 9000.

As organizações, das mais variadas finalidades, participam de uma disputa acirrada em prol do crescimento sustentável e, para isto, precisam de organização na medida que estão crescendo para que todas as suas ações estejam devidamente identificadas, quer seja no planejamento estratégico, quer seja na execução da mesma. Com isso, a Norma ISO9001 (2005) visa que a sua utilização seja feita por:

- a) Organizações que procuram obter vantagens por via da implementação de sistemas de gestão da qualidade;
- b) Organizações que procuram obter confiança nos seus fornecedores para satisfazerem os requisitos dos seus produtos;
- c) Utilizadores de produtos;
- d) Partes interessadas na compreensão da terminologia usada na gestão da qualidade;
- e) Entidades internas ou externas a uma organização, que avaliam ou auditam a conformidade do sistema de gestão da qualidade dessa Organização de acordo com os requisitos da norma ISO9001
- f) Entidades internas ou externas a uma organização, que prestem serviços de consultoria ou de formação sobre o sistema de gestão da qualidade adequado a essa organização;
- g) Responsáveis pelo Desenvolvimento de normas afins.

É certo que as empresas precisam de constantes adaptações e readequações dos seus processos e atividades, com isso, o sistema de gestão da qualidade é conhecido por sua forma de trabalho que visa a ajudar as organizações a aumentarem sua organização e, com isso, a satisfação dos clientes.

Sua abordagem incentiva na Análise dos requisitos próprios de cada clientes, assim como na identificação e implementação dos processos que proporcionam a realização dos processos, mantendo-os sob controle. O SGQ permite a criação de ações próprias da melhoria contínua, transmitindo confiança à empresa, assim como aos seus clientes, com relação a sua capacidade, agilidade ética, enfim, o simples ato de cumprir tudo o que foi prometido.

Sabe-se que a implementação de um SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, visa além da organização, a credibilidade e confiança dos colaboradores em cada processo. Desta forma, segundo a Norma ISO9001 (2005), a abordagem para o desenvolvimento e implementação de um SGQ compreende diversas etapas, entre as quais as seguintes:

- a) Determinação das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas;
- b) Estabelecimento da política da qualidade e dos objetivos da qualidade da Organização;
- c) Definição dos processos e responsabilidades necessárias para atingir os objetivos da qualidade;
- d) Determinação e disponibilização dos recursos necessários para atingir os objetivos da qualidade;
- e) Estabelecimento de métodos para medir a eficácia e eficiência de cada processo;
- f) Aplicação destas medidas para determinar a eficácia e eficiência de cada processo;
- g) Identificação dos meios de prevenção de não conformidade e eliminação das suas causas;
- h) Estabelecimento e aplicação de um processo para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

A implantação do SGQ permite que a empresa adquira confiança sobre as ações desenvolvidas, ou seja, seus processos, assim como da qualidade dos produtos oferecidos, disponibilizando, assim, uma boa plataforma para a melhoria contínua.

E quando se fala sobre processo, visa a identificação de qualquer atividade ou conjunto de atividades que utiliza recursos para transformar entradas em saídas pode ser considerada um processo.

Atualmente, o mercado de trabalho necessita da Organização de processos e ações que viabilizem o crescimento sustentável das empresas, e, com isso, para o funcionamento eficaz dessas organizações, precisam identificá-los e principalmente diferenciá-los, os quais estão constantemente inter-relacionados e interagindo entre si. Frequentemente, a saída de um processo constitui a entrada do processo seguinte. Segundo a Norma ISO9001 (2005), “a identificação e gestão sistemática dos processos de uma organização e, em particular, das interações entre estes processos, constituem a designada “abordagem por processos”.

#### *2.1.1.1 Política e Objetivos da Qualidade*

A busca de uma gestão de qualidade visa a identificação da política da qualidade e dos objetivos da qualidade, onde ambos determinam os resultados que são desejados, assim como apoiam a empresa na aplicação do recursos para atingir os resultados.

A política da qualidade proporciona o enquadramento para estabelecer e rever objetivos da qualidade, os quais devem estar alinhados à política da qualidade, assim como com vistas no compromisso que proporcione a melhoria contínua, a qual deve ter um alcance mensurável. A concretização dos objetivos da qualidade pode ter um impacto positivo, pois demonstram a qualidade do produto.

#### *2.1.1.2 Documentos Utilizados nos Processos*

Sabe-se que todo processo possui documentos que possibilitam o seu Desenvolvimento, no SGQ não é diferente, para que esses possam ser apresentados e desenvolvidos com excelência, possui alguns documentos que são utilizados nos sistemas de gestão da qualidade:

- a) Manuais da Qualidade – são os documentos que forneçam informação consistente, interna e externamente, acerca do sistema de gestão da qualidade da organização;
- b) Qualidade – são os documentos que descrevem como é aplicada, o sistema de gestão da qualidade, a um determinado produto, projeto ou contrato;
- c) Especificações – são os documentos que estabelecem requisitos;
- d) Orientações – são os documentos que estabelecem recomendações ou sugestões;
- e) Procedimentos – são os documentos que fornecem Informação acerca da forma de realizar atividades e processos de forma consistentes – podem incluir procedimentos, instruções de trabalho e desenhos;
- f) Registros – são os documentos que fornecem evidências objetivas sobre as atividades realizadas ou os resultados obtidos – registros

O SGQ implanta em cada Instituição, levando em consideração a sua realidade e necessidade, por isso, cabe a cada uma determinar a extensão do documento necessário, estando pautada em alguns fatores como:

- Tipo e dimensão da instituição,
- A complexidade e interação dos processos,
- A complexidade dos produtos,
- Os requisitos do cliente,
- Os requisitos regulamentares aplicáveis,
- A capacidade demonstrada pelo pessoal.

Para isso, verifica-se a real necessidade da Instituição, com foco na sua Sustentabilidade, assim como analisa a participação de todos os envolvidos, buscando potencializá-los no cargo e função que cada um ocupa.

#### *2.1.1.3 Avaliação dos Processos*

Todas as ações administrativas precisam ser avaliadas constantemente durante a execução de cada ação. Com relação ao SGQ, segundo a Norma ISO9001 (2005), existem quatro questões básicas que deverão ser colocadas em relação a cada processo a ser avaliado:

- a) O processo está identificado e adequadamente definido?
- b) As responsabilidades encontram-se atribuídas?
- c) Os procedimentos estão implementados e são mantidos?
- d) O processo é eficaz relativamente aos resultados pretendidos?
- e) As respostas podem determinar o resultado da avaliação. A avaliação de um SGQ pode variar e abranger um conjunto de atividades, tais como a auditoria e revisão do SGQ e as autoavaliações.

#### *2.1.1.4 Auditoria do SGQ*

Auditoria corresponde à comprovação de fatos, verificando se estão de acordo com a realidade ou com relação a certificação, com o que está descrito no processo ou instrumento de trabalho. Essas têm como objetivo a averiguação se estão de acordo com o planejado, determinando o grau de cumprimento dos requisitos do sistema de gestão da qualidade. As constatações das auditorias são utilizadas para avaliar a eficácia do SGQ, apontando, através desta verificação, oportunidades de melhoria.

Essas podem ser identificadas em três partes:

- Primeira parte - realizadas pela própria Instituição;
- Segunda parte - realizadas por clientes da organização, ou por outras entidades em nome desses clientes;
- Terceira parte - realizadas por organizações externas independentes, que normalmente concedem certificação ou registros de acordo com a ISO9001.

#### *2.1.1.5 Autoavaliação e Melhoria Contínua*

A autoavaliação visa uma análise ampla e sistemática das ações e dos resultados atingidos com foco nos objetivos, esta proporciona:

- Uma visão global do desempenho das ações realizadas dentro da empresa;
- Conhecimento da maturidade do sistema de gestão da qualidade;
- Identifica as áreas que requeiram melhorias;
- Auxilia na fixação de propriedades.

Com relação a melhoria contínua do SGQ, esta busca aumentar a probabilidade de atingir a satisfação quer seja dos clientes como de outras partes interessadas. As ações de melhoria incluem o seguinte:

- a) Analisar e avaliar a situação existente com a finalidade de identificar áreas de melhoria;
- b) Estabelecer objetos de melhoria;
- c) Procurar soluções possíveis para atingir os objetivos;

- d) Avaliar soluções e seleções;
- e) Implementar solução identificada;
- f) Medir, verificar, analisar e avaliar resultados da implementação para determinar se os objetivos foram atingidos;
- g) Formalizar das mudanças sugeridas.

Com isso, os resultados são revistos para determinar novas oportunidades de melhoria, mostrando-se uma atividade contínua, na qual as informações de retorno dos clientes e dos demais interessados podem ser utilizadas para identificar oportunidades de melhoria.

## **2.2 As Organizações Escolares e a Gestão Educacional**

O êxito da gestão escolar está subordinado ao desempenho humano, pois sabe-se que se trata de uma empresa essencialmente social, com isso a importância dos seus componentes, como a sua estrutura organizacional; sua filosofia administrativa; a sua política administrativa; o planejamento elaborado; o estilo de liderança dominante; o desempenho das funções pelos empregados com suas atitudes, preocupações, habilidades, motivação, integração social, lealdade e a satisfação do cliente.

Com isso, verifica-se uma relação direta com seus objetivos: ao alargamento dos direitos sociais - o direito a participarem dessa instituição social e influir nos seus desígnios. Mas todas as ações estão diretamente ligadas a existência de canais próprios e informações necessárias ao entendimento dos processos, à distinção de projetos e propostas, à identificação dos sujeitos envolvidos.

Com este novo cenário apontando no horizonte, verifica-se que a gestão escolar deverá fundamentar-se nas novas teorias da administração que apontam para modelos de gestão centrados em parcerias, no planejamento estratégico, na gestão dos processos e demais outras ações que proporcionam-lhe sustentabilidade e garantindo, assim, a inovação e oxigenação, apostando em profissionais, que além de formação adequada à função, tenham habilidade na gestão de pessoas e principalmente de processos.

Somos desafiados diariamente a conhecer novas ferramentas de trabalho, incorporar novos conhecimentos, estabelecer novas estratégias de ação. Transformar o que está posto. Com isso, estamos vivendo em uma era na qual, em função do avanço tecnológico e do processo de globalização, essa adequação de valores, propostas e por que não cultura, devem ser adequadas urgentemente.

Na luta pela sobrevivência, as empresas reestruturam-se, diversificam suas atividades, buscam novos mercados, criando, assim, uma nova cultura empresarial e estabelecendo um novo perfil para os profissionais que nela atuam. Diante disto, as alterações propostas têm gerado inquietações e resistências, pois afetam a vida das pessoas, implicam em novas formas de se ver e ver a sociedade, assim como de aprender a nova forma de exercer a sua função no cotidiano.

Sabe-se que compete à escola prestar serviço educacional de qualidade, para isto, necessita organizar-se, estabelecer processos internos, com participação de todos os segmentos que compõe a comunidade escolar, cabe, pois, ao gestor escolar o importante papel de conduzir essas ações com maestria, pois as instituições de ensino devem ser vistas e gerenciadas como instituições administrativas.



não existem modelos pré-determinados de participação. É preciso que cada tentativa construa seu próprio caminho que se faz ao caminhar refletindo sobre cada passo. A participação é necessária e pressupõe principalmente tomada de decisão, onde a execução é apenas uma consequência, e apresenta vários obstáculos, porém o primeiro requisito é não desistir. Assim, pode-se tentar fazer da escola estatal algo realmente público, o que pode acontecer quando a população tiver acesso a uma boa educação. Isso só será possível com a participação da comunidade na escola, para partilhar o poder entre os interessados na qualidade do ensino. (PARO, 1999, p. 12)

Portanto, quando tratamos de uma escola enquanto democrática, observam-se conflitos diversos, de cunho ideológicos, práticos, administrativos, pessoais, que se justificam a partir do engajamento de seus sujeitos na determinação de cumprir objetivos coletivos, atendendo a interesses comuns.

A mudança sugerida, vai mexer com todos os responsáveis por determinar ações próprias de cada setor, onde, hipoteticamente, estarão apostando, cujo sucesso está ligado à capacidade coletiva de participar ativamente dela, envolvendo-se e acreditando no seu êxito.

### 2.2.1 Princípios e Contribuições da Administração para a Educação

Com o surgimento da Ciência da administração, grandes pensadores e filósofos criaram e desenvolveram, nas muitas áreas do conhecimento, requisitos que provocam nas empresas significativos impactos, proporcionando-lhes a sustentabilidade. Mas nem sempre foi assim, houve um tempo que essa ciência não era vista como fator primordial no crescimento das organizações.

Com o Renascimento e nova doutrina filosófica, o Humanismo deu-se abertura para que outros grandes acontecimentos marcassem a História em termos evolutivos. A Revolução Industrial estimulada pelos progressos das ferrovias desperta a atenção para o trabalho industrial até então não valorizado. Com isso, surgem os primeiros indícios de administração como ciência com os revolucionários da administração: Taylor e Fayol. Cada um exerceu significativo papel para que a Ciência da Administração iniciasse seu processo de evolução e valorização. Eles contribuíram com seus métodos e princípios administrativos empresariais, despertando interesse entre outros autores e segmentos. Dessa forma chegando até a Instituição educacional (CHIAVENATO, 2003).

Esta valorização da administração e sua necessidade de apropriar-se mais de conhecimentos relacionados a essa ciência, atualmente, é reconhecida, assim como a literatura voltada para esse tema que já é vasta. Pensadores como Chiavenato (2003) e Oliveira (1995) se destacam e conseguiram com suas pesquisas comprovar a importância da administração na estruturação organizacional das empresas e conseqüentemente da sociedade.

Os princípios e contribuições da administração empresarial que levaram algumas empresas ao reconhecimento mundial podem ser aproveitados e adaptados à realidade escolar, pois as instituições de ensino não diferem muito das empresas no que se refere ao trabalho, planejamento, estruturação da organização, da administração e outros aspectos que, na maioria das vezes, só mudam na terminologia, porém os objetivos são os mesmos das maiorias das empresas.

Conforme as mudanças ocorrem, as teorias administrativas foram cedendo espaço a novas teorias que, baseadas em outras, iam evoluindo e se transformando em busca de suprir necessidades que surgiam no contexto social. Uma delas foi a Teoria das Relações Humanas que trouxe à tona uma perspectiva de valorização humana e um novo olhar para a prática do trabalho e como o homem desempenharia o seu papel. Valorizou significativamente as relações grupais e as lideranças. Não se esqueceu da lucratividade e produtividade, porém não desvalorizou o homem como as demais Teorias que se detinham, mais preocupados com a organização formal, métodos de trabalho e estruturação empresarial, em detrimento do homem, sociável e repleto de necessidades e entendimentos.

Para a educação, também se abrem possibilidades de aprendizagem significativa, trabalho produtivo e prazeroso a partir das novas propostas de relacionamentos, pois a escola, no seu decorrer histórico, utilizou vários pensamentos provenientes das teorias administrativas, muitas das vezes aplicadas em empresas e instituições financeiras. Embora haja a troca de conhecimentos entre escola e teoria administrativa na condução da organização escolar, torna-se necessário uma série de adaptações, porque a administração empresarial e a educação possuem papéis distintos para a história social.

A educação não se reduz a uma simples relação entre capital e trabalho; o pensamento educativo e sua aplicação têm o compromisso de transformar, transmitir o saber, formar e preparar o homem para o trabalho e viver em sociedade.

O surgimento de uma revolução no pensamento administrativo ocorreu nas décadas finais do século XX e, atualmente, o mundo é marcado pela emergência de novas estruturas organizacionais, que são significativas, mais democráticas, criativas e, potencialmente, mais produtivas do que foram em qualquer estágio anterior da história. Níveis maiores de educação, o crescimento do espírito democrático e o crescente reconhecimento da interdependência do local de trabalho, como também do ambiente global, têm levado à percepção de que a chave para um bom trabalho está em alcançar uma cooperação mais eficaz de gestão que supere o modelo centralizado, autocrático e controlador, cuja ênfase situa-se em regras de trabalho e na obediência.

Segundo Félix (1985, p.73),

a administração de empresas discorre sobre a organização do trabalho nas empresas capitalistas, enquanto a administração escolar propõe teorias sobre a organização do trabalho na escola e no sistema escolar. A administração escolar tem como referencial as teorias da administração de empresas no que diz respeito à estrutura, funcionamento do sistema escolar e na proposição de modelos organizacionais.

[...]

As organizações apesar de terem objetivos diferentes, são semelhantes e, por isso, têm estruturas similares, podendo ser administradas segundo os mesmos princípios, conforme os mesmos modelos propostos pelas teorias da administração de empresas, feitas apenas as adaptações necessárias para atingir suas metas específicas.

Como não poderia ser diferente, verifica-se que a administração escolar adota princípios da administração de empresas em função de sua similaridade de estrutura organizacional que se modifica em função de objetivos específicos. A administração capitalista, ao medir a exploração do trabalho pelo capital, coloca-se a

serviço da classe interessada na manutenção da ordem social vigente, exercendo, com isso, função nitidamente conservadora.

Para Paro (1999, p. 81),

Essa função não é, porém, inerente a administração em si, mas produto dos condicionantes socioeconômicos que configuram a administração especificamente capitalista

[...]

Existem duas concepções quanto a administração escolar. A primeira é a mais difundida, ela se fundamenta na universalidade dos princípios adotados na empresa capitalista, embora adaptados para cada situação específica. A segunda opõe-se radicalmente a esta, pois é contrária a qualquer tipo de organização burocrática na escola, ambas as concepções são insuficientes, o que a gestão da educação precisa é de uma administração escolar voltada para a transformação social. A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender as necessidades e interesses de pessoas e grupos.

Sendo assim, a administração escolar não está separada dos interesses e forças da sociedade, presentes em uma determinada situação histórica, a realidade complexa do exercício da função exige que o gestor escolar veja a escola como um conjunto organizado em que várias forças atuam, devendo essas forças serem controladas, coordenadas e canalizadas para a possibilidade de efetivação do todo. Portanto, a formação do gestor escolar é atividade relevante.

A função de gerir, de organizar e administrar escolas, isto é, o comportamento administrativo exigido pelos serviços do ensino pressupõe amplo conhecimento, constante e profunda especialização, com isso, surge então, um outro modelo de compreensão que coloca o problema da Gestão como algo que está para além da realidade empresarial, mas referente a todos os modelos de organização do homem, com sua problemática objetiva. Por isto, deve ser posta na universalidade da vida humana e, a partir dela, se encontrar objetividade na resolução dos problemas dela emergentes.

Para (Ball, 1993, apud Paro, 1999),

A tendência atual das reformas educativas, que têm na gestão um de seus pilares, muda a natureza da escola como organização. Uma série de questões próprias do âmbito da cultura passa a ser formulada e tratada com a mesma teoria e a mesma metodologia da economia de mercado. A preocupação com a identidade moral e cultural passa a ser substituída pelo imperativo da eficácia. Faz-se um tratamento desse conceito como integrante de um conjunto de questões neutras e técnicas, em vez de vinculá-lo a interesses concretos.

## 2.2.2 O Gestor no Contexto Escolar

Existem nas empresas um sistema de organização que se preocupa, exclusivamente, na tomada de decisões e/ou pelo menos possibilitar a tomada de decisões assertivas destinadas a planejar e controlar os esforços da organização. Coordenar as diversas atividades da instituição em função dos objetivos a atingir os alvos, os valores, a tecnologia, a estrutura, bem como o sistema psicossocial para que estes proporcionem a sustentabilidade.

A tomada de decisão em nível administrativo tem sido alvo de atenções cada vez maiores dos estudiosos no assunto, bem como tem sido também uma inquietação pertinente no desenvolvimento da compreensão do processo de civilização do homem, pois o planejamento e o controle são as principais ações compreendidas pela integração da atividade organizacional com vistas a atingir um objetivo.

Muitos processos são desenvolvidos e o de organizar torna-se fundamental neste novo cenário, pois propicia o controle e desenvolvimento adequados para a tomada de decisão acertada. Sabe-se que para uma organização de processos adequados, leva-se em consideração tanto o sistema ambiental externo como o sistema técnico interno e o sistema psicossocial.

O sistema de gestão opera, planejando e controlando, com vistas a atingir determinado propósito, os esforços a curto, médio e longo prazo, onde a tomada de decisão é um dos principais componentes que proporcionarão a gestão com foco na qualidade. Trata-se de um processo fundamental relacionado com uma unidade básica do comportamento humano, o qual se orienta por alvos, e os seres humanos avançam em direção de seus alvos, fazendo escolhas e tomando decisões com relação a cursos alternativos de ação, ou seja, todo comportamento resulta de uma seqüência de processos que culmina com uma escolha.

Enquanto os gestores decidem os objetivos da organização, o planejamento define o rumo, as estratégias que serão desenvolvidas pra atingir os alvos. As decisões são tomadas tendo em vista os arranjos organizacionais necessários à execução dos planos estratégicos e táticos. As decisões controladoras são tomadas em vista de manter os esforços organizacionais dentro de limites aceitáveis, em função das diretrizes ou padrões estabelecidos (decididos previamente).

Sabe-se que o processo de centralização e descentralização é fundamental no desenvolvimento das ações do cotidiano, Como diz Drucker (2001, p. 89), “o mais importante é identificar o que não fazer”. Pessoas que brilham têm valor muito bem definido. Lutam obstinadamente por eles, mas possuem a capacidade de reconhecer quando precisam mudá-los. Agregam novos valores. Participam das equipes para vencer. As derrotas são fontes de aprendizagem. Pessoas que brilham, procuram saber o que fizeram no seu passado, vivem intensamente o presente e sabem que está construindo o seu futuro.

Com isso, verifica-se a importância dos gestores proporcionarem a comunidade escolar o acesso e a participação nas decisões, na construção dos processos, retratando, assim, o seu cotidiano, possibilitando a adequação de cada processo, visando o bem coletivo. É importante que as pessoas participem da discussão, em igualdade de condições, sem ter receio de expor posições contrárias.

As empresas buscam, cada vez mais, alcançar produtos de qualidade, com boa penetração de mercado, com clientes satisfeitas e fiéis, com isso, as escolas devem estar constantemente adequando-se e verificando quais são os produtos e serviços de qualidade que o seu cliente precisa.

Nessa busca pela qualidade, alguns fatores motivam as pessoas a se comprometerem mais com a empresa, os quais devem ser identificados e conhecidos pela liderança. Uma vez conhecidas as forças do comportamento humano relacionado ao gerenciamento para a qualidade, caberá ao líder examinar como essas forças dificultam ou promovem a obtenção de alta qualidade, estabelecendo as ações gerenciais precisas para analisar essas forças comportamentais em direções construtivas.

Na era da informação, as organizações viverão ou morrerão, dependendo das habilidades que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-las adequadamente e usá-las com rapidez para que se tomem decisões hoje e possam mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações (VERGARA 2000, p.32).

Diante disso, Vergara (2000) informa que para o processo de desenvolvimento de gestores, é necessário as seguintes competências:

- Mentalidade: o profissional deve ter uma constante adaptação ao novo, verificando as dificuldades e transformando-as em oportunidades. Busca constantemente estar aberto a si próprio e a novas propostas do grupo, necessário para melhor desempenho da instituição e do trabalho em equipe.
- Características pessoais: conhecimento (amplo e profundo dos aspectos técnicos e do negócio para que possa contribuir de maneira efetiva no processo competitivo), conceituação (capacidade de lidar com o pensamento complexo e abstrato direcionando para a análise e síntese da situação apresentada na organização), flexibilidade (habilidade necessária de lidar com mudanças rápidas permitindo melhor liderança com os processos), sensibilidades (estar sensível às diferenças individuais apresentadas no grupo. Para tanto, é necessário estar ligado ao processo não só emocionalmente equilibrado, mas também predisposto a receber outros pontos de lista, questionando, quando necessário, suposições, valores e convicções), julgamento (estar apto a lidar com incertezas cada vez mais presentes nas decisões gerenciais), reflexão (estar sempre predisposto a um aprendizado contínuo que lhe permitirá refletir sobre os problemas apresentados no grupo ou na organização).
- Competência: é uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.

Dessa forma, descrever o momento da implementação da reforma no cotidiano da gestão escolar implica reconhecer que esta pode representar tanto uma simples reprodução de objetivos previstos em determinado programa, como também estabelecer um processo de transformação mais amplo, consciente e comprometido com as necessidades de mudança. Cabe considerar que uma mudança será para melhor ou não conforme o esforço ou a visão de cada um, ou seja, se não houver engajamento nas bases, na escola, para que os objetivos de mudança se efetivem, provavelmente, esta tenderá ao fracasso.

Lopes (1997, p.40) afirma que a organização escolar do próximo século [...] terá que possuir uma postura de responsabilidade, presteza nas decisões, propósitos claros e visão eventualista como forma de pensar em existir. Enquanto Freire (2001, p. 89) diz que cabe à escola oportunizar condições para que a motivação individual, pouco a pouco, molde aspirações e motivações coletivas:

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate.

Sabe-se que compete à escola propiciar condições favoráveis para o trabalho com as pessoas, para que elas possam enfrentar e superar os conflitos em

qualquer processo de mudanças. Processo este analisado e discutido, para que possam assimilar e assumir as decisões promovidas por seus pares em busca da qualidade nos resultados do trabalho desenvolvido.

Neste contexto, os mecanismos gerenciais da gestão escolar devem estar voltados para o alcance de seus fins, pois, enquanto processo que se renova constantemente e instrumento na busca da racionalidade, possuem um objetivo a ser atingido. Com isso, o diretor escolar precisa estar consciente de sua realidade e com base nesta, saber buscar em sua natureza escolar os objetivos e princípios, métodos e técnicas adequadas ao incremento da racionalidade.

Sendo assim, a gestão escolar deve ser vista como instrumento fundamental do seu dinamismo e isto na medida em que possibilite a conciliação entre os dados da realidade e a rigidez instrumental da organização, resultante da aplicação dos princípios de autoridade legal, fundada na burocracia.

Os novos caminhos para a gestão escolar caracterizam-se pela contextualização da ação política, pela mobilização dos atores e pela conquista da inserção da comunidade no projeto político-pedagógico da escola. A construção coletiva da organização da escola se faz na prática, no dia-a-dia, quando o projeto político-pedagógico é realmente efetivado. A tomada de decisões não é vista como algo isolado, mas como um processo complexo que se constrói, conferindo e explicitando a intencionalidade da escola, seu rumo, sua direção, por fim, sua identidade revelando, assim, uma gestão participativa.

A nova visão do trabalho de direção do estabelecimento de ensino lembra a necessidade e importância de que as decisões a respeito do processo de ensino sejam efetivadas na própria instituição de ensino, envolvendo quem vai realizar esta prática e seus usuários. É importante notar que a ideia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque a sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania. Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos (PRAIS, 1996).

Compete à organização escolar propiciar condições favoráveis para o trabalho com as pessoas, para que elas possam enfrentar e superar os conflitos em qualquer processo de mudanças. Processo este analisado e discutido, para que possam assimilar e assumir as decisões promovidas por seus pares em busca da qualidade nos resultados do trabalho desenvolvido.

### 2.2.3 A Comunicação Interpessoal com foco na Qualidade dos Processos

Atualmente, toda organização remete a implicações de gestão e produção de resultados: recursos financeiros, planejamento, recursos humanos capacitados, recursos tecnológicos de última geração, espaços adequados e, principalmente, relacionamento entre os atores prestadores e o mercado no qual se insere esta organização. Por isso, quando se analisam os determinantes destas relações, deve-se diagnosticar, também, o clima organizacional. O clima organizacional é mais ou menos assim: não se sabe exatamente onde encontrá-lo; por instantes, temos a sensação de tê-lo achado, mas depois nos decepcionamos. "Clima jamais é algo bem nítido, mas sempre uma espécie de fantasma: difuso, incorpóreo..." (OLIVEIRA, 1995, p.13-14). A direção, como elemento responsável direto pelas diretrizes desenvolvidas pela escola, influencia no ambiente desenvolvendo comprometimento

e clima escolar, desempenho no pessoal e a qualidade do processo-ensino aprendizagem.

Gestor líder tem por objetivo desenvolver ações com bons resultados através de divisão de tarefas e integração de ideias e ações somando um grande compromisso com família e comunidade. O gestor necessita ter espírito de liderança, ser seguro, estimulador, comunicativo, criador de clima de confiança e receptivo a todos, construtor de equipes participativas e com responsabilidade, transmissor de energia, dinamismo e entusiasmo e colaborador no desenvolvimento de habilidades em todos que fazem parte de sua equipe. Para criar confiança entre o grupo há necessidade de comunicação e com ela busca-se inovação e criatividade (LÜCK, 2000, p.42)

À medida que os valores de cooperação, compromisso e colaboração vão sendo construídos em uma comunidade, especificamente a escolar, os responsáveis por este processo sentem-se gestores também, líderes, entendendo que as ações são delegadas e que cada um é coadjuvante desse processo.

Para Lück (2000), a confiança é o cimento fundamental que mantém uma organização unida, facilitando a boa comunicação. Corrigindo ações ocorridas em momentos inoportunos, possibilitando o atendimento de objetivos e criando as condições para o sucesso organizacional. A comunicação permite a gestão do fluxo de informações e a garantia de que cada pessoa, importante neste processo de gestão, receba as informações necessárias para sua boa participação, e ainda que conheça a escola onde trabalha ou estuda.

O gestor educacional que opta pela mudança não teme a liberdade, não prescreve, não manipula, não foge da comunicação, pelo contrário, a procura e vive, no propósito de desmistificar o mundo, a realidade, através do exercício da reflexão dos indivíduos sobre sua ação, sobre a própria percepção que possam ter da realidade.

Lück (2000) ressalta ainda que, ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relações entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a direção da escola demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Esse novo enfoque de organização deverá englobar a comunicação como ferramenta para atender as tendências gerais de gestão que se estabelecem hoje em todos os segmentos.

Neste contexto, o diretor escolar é um agente de transformação e deve assumir o papel de motivador, incentivador e catalisador de ações que liguem a sua escola a outras escolas e à comunidade.

No contexto das práticas sociais, a informação é um elemento de fundamental importância, pois é através do intercâmbio informacional que os sujeitos sociais se comunicam e tomam conhecimento de seus direitos e deveres e, a partir daí, tomam decisões sobre suas vidas, seja em nível individual ou coletivo.

Assim, ao estabelecerem circuitos comunicacionais, os sujeitos constroem as práticas informacionais. Estas podem ser conceituadas como ações de recepção, geração e transferência de informação que se desenvolvem através de circuitos comunicacionais que ocorrem nas formações sociais.

A comunicação entre a equipe escolar, pais, estudantes e seus famílias é uma das estratégias usadas para estabelecer uma prática escolar participativa. A partir de uma visão comum, as pessoas definem objetivos, metas, caminhos teóricos e práticos a serem seguidos. Elas constroem o Plano de Desenvolvimento da

Escola, os projetos, financeiro e pedagógico de forma mais abrangente e realista. “As pessoas que convivem na mesma escola raramente comungam de uma mesma visão de conjunto bem fundamentada sobre o que precisa cada grupo que a compete” (GAHNEM, 1997, p. 36).

A comunicação aberta, clara e sem obstáculos pode ser uma estratégia eficiente, capaz de promover visão de conjunto e facilitar a possibilidade de integrar a comunidade escolar consigo própria, dentro de seus próprios muros, e com a comunidade local, o contexto externo que circunda a escola.

Parece haver “um certo” consenso na literatura atual quanto ao fato de que o foco das preocupações da administração das escolas deve ser a própria escola e seu corpo de alunos a partir da vivência de sua equipe escolar.

O termo equipe escolar está sendo empregado no sentido mais amplo, abraçando as comunidades, escolar e local, que estejam ativamente engajadas no cotidiano escolar. O termo envolve, inclusive, corpo docente, técnico-administrativo, discente, colegiado escolar, líderes comunitários.

Toda comunicação é, ao mesmo tempo, individual e social, pois reflete conjugadamente uma “fala interior” dos interlocutores e uma “falta externa”, assimilada do contexto sociocultural e econômico no qual está inserida a comunidade escolar. Neste sentido, o educador e o educando não são frutos de uma produção isolada; o “eu” constrói, em colaboração, o que significa dizer que os seus são autores uns dos outros, remetendo-se à linguagem como uma criação coletiva. As escolas são arenas de diálogo, importantes para a construção de valores.

Conhecer experiências, atribuir valor ao que o outro pensa e faz, instigar e estar aberto a novas propostas são práticas comuns a direção, professores e alunos. Incontestável é a agudeza do pensamento de Freire (1985, p. 92), quando se refere ao diálogo como a mais intrínseca forma de comunicação humana

O diálogo é este encontro dos homens, mediatizados pelo mundo, para “pronunciá-lo”, não se esgotando, portanto, na relação eu-tu. [...] Segundo fundamento do diálogo, o amor é, também, diálogo. Daí que seja essencialmente tarefa de sujeitos e que não possa verificar-se na relação de dominação. Nesta, o que há é patologia de amor: sadismo em quem domina; masoquismo nos dominados. Amor, não. Porque é um ato de coragem, nunca de medo, o amor é compromisso com os homens. Onde quer que estejam estes, oprimidos, o ato de amor está em comprometer-se com sua causa. A causa de sua libertação. Mas, este compromisso, porque é amoroso, é dialógico.

Nesse sentido, Freire (1985, p. 11) já nos alertava de que como seres políticos, os homens não podem deixar de ter consciência do seu ser ou do que está sendo e “é preciso que se envolvam permanentemente no domínio político, refazendo sempre as estruturas sociais, econômicas, em que se dão as relações de poder e se geram as ideologias”. A vocação do ser humano não é de ser dominado, massacrado, modelado ou dirigido, mas de “ser mais”, fazer e refazer a sua história, intervindo no seu meio.

Sem dúvida, o exercício do diálogo é fator decisivo no processo de transformação da escola em instância de pertencimento e identidade. A significação do diálogo está no fato de que os sujeitos dialógicos crescem um com o outro. Freire (1985, p. 117-118) diz que “[...] não se pode pensar pelos outros nem para os outros



nem os outros. O diálogo não nivela, não reduz um ao outro. Ao contrário, implica um respeito fundamental dos sujeitos nele engajados”.

Não há uma ação de organizar uma escola previamente à situação e contexto a ser organizado. Ao contrário, tal ação se estabelece na medida em que se constroem cognitivamente, por meio de relações e ações, as conexões entre os diferentes elementos da situação - os professores disponíveis, as condições físicas do prédio, o contexto comunitário, a proposta pedagógica.

### *2.2.3.1 A Comunicação Interpessoal no Âmbito Escolar*

Em qualquer grupo, as condições variáveis de alegria, insegurança, medo e hostilidade de cada participante compõem um determinado “clima”. Cada grupo, portanto, possui uma dinâmica própria, uma estrutura de funcionamento peculiar. Na escola, refletem-se as situações sociais concretas, pode manifestar relações de igualdade ou relações sociais injustas, pois está sempre refletindo aquilo que está acontecendo na dinâmica da vida social. Todavia, ela tem na sua essência um itinerário fundamental, que é construir, de forma consequente, possibilidades de edificação do homem com um ser histórico.

O tipo de gestão e a falta de comprometimento de profissionais, muitas vezes, não têm ajudado a concretização de ações educativas voltadas ao desenvolvimento de relações mais humanizadas na escola. Acredita-se, porém, que já houve mudanças em muitas organizações escolares e que os processos de interação humana estão se desenvolvendo no intuito de proporcionar maior eficácia nas ações educativas.

A escola, como um grupo social, também vive essa dinâmica. O exercício continuado em busca do trabalho coletivo, num clima de respeito, solidariedade, apoio mútuo e tolerância, favorece o crescimento do indivíduo no grupo, fortalece seu compromisso social e sua competência como educador.

Segundo Santoro *et al.* (1999, p.52), a aprendizagem cooperativa está alicerçada nos seguintes pilares:

1. Responsabilidade individual pela informação reunida pelo esforço do grupo: Todo o grupo é responsável pela informação produzida, mas cada membro é responsável por sua parcela de contribuição;
2. Interdependência positiva: o indivíduo somente terá sucesso se todo o grupo também o tiver, isto estabelece uma relação de cumplicidade positiva entre os membros;
3. Aprendizagem na prática: Vários pedagogos já nos disseram que praticando se aprende, é exatamente isto que ocorre, quando alguém do grupo explica a outro o seu trabalho, pois fazendo isto ele está fixando sua aprendizagem, seus esquemas internos estão incorporando o novo saber apreendido – explicando se aprende;
4. Desenvolvimento de habilidades interpessoais: habilidades essas que hoje no ambiente de trabalho são requisitos básicos para o relacionamento profissional, como por exemplo: ponderação, argumentação, respeito a opinião alheia, cooperação e coleguismo...
5. Desenvolvimento de habilidades para trabalhar com problemas: o trabalho em grupo possibilita o surgimento de inúmeros momentos “problemáticos” onde o grupo aprende a entender e resolver as questões destoantes, percebendo que nem tudo gira em torno de uma única opinião, buscando um consenso e uma solução para a “crise” instaurada na equipe.

Nesse sentido, a interação entre essas pessoas, na escola, não é só “estar juntos”, trocar ideias ou dividir tarefas do dia-a-dia, mas também enfrentar dificuldades e superar divergências. Um grupo de pessoas se transforma em uma equipe quando consegue criar um espírito de trabalho coletivo, no qual as diversidades pessoais não se constituam em entraves, mas se transformem em riquezas que as unam e se complementem na busca de objetivos comuns.

Sabe-se que não se pode esquecer a bagagem cultural e afetiva das pessoas na organização escolar, em especial, os alunos, pois estes carregam um mundo de anseios, expectativa e desejos. É necessário que o diálogo e a compreensão se estabeleçam para que o discente possa ter suas ideias aceitas, é importante essa aceitação no seio escolar, principalmente nessa faixa etária adolescente, na qual um turbilhão de conflitos se processa nessa fase do desenvolvimento.

O processo educativo envolve três grandes habilidades: cognitiva, social e emocional. A habilidade cognitiva trabalha com o processo constante de aprender novas ideias, conceitos e valores. A habilidade social desenvolve duas questões básicas: uma é a importância da cooperação, e a outra é a solidariedade. A habilidade emocional é a revelação do que há de mais nobre no ser humano: a capacidade de amar e de ser amado. Ela perpassa as outras duas. Não se aprende sem emoção e não se participa do jogo social sem emoção. A afetividade nasce dessa certeza de que o aluno aprende quando se sente valorizado, acolhido, respeitado. Portanto, o resultado prático é a construção de um espaço mais harmônico em que as heterogeneidades convivam em paz. E, além disso, a real possibilidade de aferir os resultados de uma educação com mais qualidade e significado para os aprendizes.

Assim, o gestor não tem “soluções mágicas”, ele precisa desenvolver competências para enfrentar tais desafios. Não apenas desenvolver as suas, mas também favorecer o desenvolvimento de seus colegas.

O trabalho coletivo é de extrema necessidade não só com os professores, diretor, coordenador etc, mas com todos os funcionários e representantes da comunidade. Essa escola, então, será solidária e alegre. A autonomia da escola é construída e o progresso é longo e, para que isso aconteça, a equipe deve ter clareza em seus propósitos.

Como gestor, ele precisa ser o grande articulador da escola, esforçando-se por criar canais adequados de comunicação e interação. Enquanto os professores estão mais envolvidos na dinâmica educativa e os funcionários na realização de suas tarefas de apoio, o gestor deve estar atento a todos os aspectos que garantam o alcance dos objetivos da escola, mantendo um bom clima entre todas as pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local.

Uma equipe de trabalho exige de seu núcleo gestor algumas posturas que orientem o trabalho da equipe e conduzam o grupo para o êxito de suas funções profissionais, que, segundo Libâneo (2001, p. 56), apresenta muitas das seguintes características:

- capacidade de trabalhar em equipe;
- capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo;
- criação de novas significações em um ambiente instável;
- capacidade de abstração;
- manejo de tecnologias emergentes;
- visão de longo prazo;
- disposição para assumir responsabilidade pelos resultados;

- capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar);
- improvisação (criatividade);
- disposição para fundamentar teoricamente suas decisões;
- comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários;
- atuação em função de objetivos;
- visão pluralista das situações;
- disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade);
- conscientização das oportunidades e limitações.

Numa sociedade em mudança acelerada, além da competência intelectual, do saber específico, é importante termos muitas pessoas que nos sinalizem com formas concretas de compreensão do mundo, de aprendizagem experimentada de novos caminhos, de testemunhos vivos – embora imperfeitos – das nossas imensas possibilidades de crescimento em todos os campos.

As transformações ocorridas, a partir da acelerada transformação técnico-científicas, ocasionaram significativas mudanças políticas, econômicas, sociais, educacionais e culturais. Com a globalização dos mercados e as consideráveis descobertas tecnológicas e científicas, ao contrário do que se esperava e as pessoas almejavam, acarretaram em um processo de desemprego, centralidade do conhecimento e o aumento da necessidade de qualificação profissional (LIBÂNEO, 2001).

O conhecimento teórico, construído ao longo da vida acadêmica do gestor educacional, aliado às experiências realizadas no convívio familiar, social e profissional, formam o arcabouço que dará direcionamento e sustentação a proposta de gestão construída, e nela, em especial, a gestão dos profissionais envolvidos.

Pois a forma como a escola se estrutura e seus atores interagem entre si repercutirá na formação do educando e na sua vida fora dos espaços escolares, que, através dessa convivência participativa, poderá aprender a conviver com o outro, seu colega, sua família de maneira mais democrática também.

Se a escola permite a participação e a vivência democrática, estará estimulando a prática de valores como a autonomia, a decisão, a determinação. Ao contrário, se a participação é privilégio de poucos, a escola viverá da obediência, não estará possibilitando às pessoas resolverem problemas, nem a se responsabilizarem pelas posições assumidas.

A solidariedade é um valor essencial à prática da democracia. Assim, a ajuda mútua, a atitude solidária devem começar dentro da própria escola, na atitude de compreensão com a outra pessoa, na ajuda de um setor a outro, do orientador ao bibliotecário, do supervisor ao servente e assim por diante.

### **2.3 O Colégio Padre José Nilson e seu Trabalho Administrativo e Pedagógico**

Situado no Mucuripe, terra de gente forte, que não costuma se abalar com as adversidades; mas, também, terra que abriga o ideal de um grande homem que abraçou a sua comunidade. Mais do que falar em datas (embora sejam importantes), fazer o histórico do Colégio Padre José Nilson é, ao mesmo tempo, realizar uma viagem que envolve muitas vidas, muitas conquistas e sucessos.

E foi com a filosofia de vencer os obstáculos, almejando a qualidade na educação para os filhos do Mucuripe, que o seu idealizador, Padre José Nilson, conseguiu dar importantes passos para melhorar a vida de toda sua comunidade.

É bom lembrar o quanto era difícil para as mães, inclusive de outros bairros, conseguirem uma vaga no colégio tão sonhado... E por que era difícil? Mesmo funcionando nos três turnos, a partir da década de 70, as salas não comportavam todos aqueles que buscavam não somente uma educação tecnicista, profissionalizante. Eles buscavam também um local que desenvolvesse uma educação humanística, baseada nos valores cristãos, e que não seriam exercidos somente nos tempos de colégio, mas por toda vida.

E tudo começou em dezembro de 1962, quando viu-se uma nova história a destacar-se neste bairro de Fortaleza, capital do Ceará, cuja terra tão hospitaleira era digna de receber e guardar para todo o sempre a pedra fundamental do “casarão abençoado” tão repetido por tantos. Conforme relata Araújo (1975, p. 12), descrevendo:

Paisagem magnífica - fruto de constante trabalho baseado no amor pelo próximo através da educação. Ao engenho da arte Padre José Nilson e sob a responsabilidade profissional do arquiteto engenheiro José Liberal de Castro, traços firmes mostravam desde então, algo da obra imponente e majestosa, quer seja por sua contextura arquitetônica, quer seja por sua relevante finalidade de ampla envergadura filantrópica, em linha prospectiva aos planos educacionais, propulsores do ajustamento moral, social e profissional das gerações em formação.

Em 1º de maio de 1964, iniciaram as ações pedagógicas, destacava-se a atraente e forte fachada do magnífico prédio da Rua Coronel Manuel Jesuíno, a notável inscrição, a segurança da estrutura em consonância com a alta capacidade acolhedora, tudo era a afirmação silenciosa do conforto, além de atestar, e sem escrúpulo, o talento, a discrição, a probidade com que sempre agira o seu sensato idealizador - o Sr. Padre José Nilson, grande pelas ideias que lhe empolgavam o espírito, e bem maior, afirmamos, pelos entendimentos que lhe enternecem a alma e sensibilizam o coração.

Não seremos relegados, sobre nós, erguer-se-á a sua mão protetora! pensamentos dos filhos do bairro em referência ao Padre Nilson. E não tardou para que este desejo fosse atendido, pois o Padre Nilson, figura exponencial, cujo recato e ponderação realçava-lhe a personalidade, cuja segurança em desenvolver suas ideias deixava o povo seguro com suas decisões. Homem bom, generoso, ponderado, seguro e equilibrado, na prodigalidade do seu coração afeito à nobre causa da educação. Com vistas no futuro, viu na parceria com o Estado uma possibilidade mais abrangente de levar educação para todos e com isso, aceitou a proposta de firmar convênio para o Colégio Padre José Nilson fosse Colégio Estadual e assim, firmou o convênio e cedeu a casa, e a história acontece...” (ARAÚJO, 1975, p. 13)

A escola se respalda nas concepções de uma vida católica que nos mostra o tipo de homem que buscará formar; o tipo de sociedade, escola e educação que quer ajudar a construir; o tipo de currículo que será desenvolvido; sua visão sobre conhecimento, ensino, aprendizagem e avaliação.

O Colégio Padre José Nilson é uma instituição educacional com os níveis de ensino: Educação Infantil (crianças de 2 a 5 anos), Ensino Fundamental I (crianças de aproximadamente 7 a 10 anos), Ensino Fundamental II (crianças e pré-adolescentes de aproximadamente 11 a 14 anos) e Ensino Médio (adolescentes de aproximadamente 15 a 17 anos), na forma da legislação em vigor, seguindo os

princípios éticos e morais, cívicos e religiosos, cultivados pelos que professam a doutrina católica, de acordo com sua mantenedora.

Busca desenvolver o homem como ser histórico e social que pensa, raciocina, deduz e abstrai e como alguém que sente, que se emociona, que deseja, que imagina e que se sensibiliza. Um ser que, em suas relações sociais consigo, com os outros e com o mundo, forme-se um homem integrado, participativo, ousado, reflexivo, crítico, autônomo, livre de preconceito, criativo, curioso, investigador, solidário, cooperativo e construtor de sua realidade.

Já na coletivo, visa uma sociedade católica, humana, solidária, democrática, justa e igualitária e, assim, uma escola capaz de desenvolver, no aluno, capacidades intelectuais, afetivas e sociais que lhe permitam apropriar-se plenamente dos conhecimentos acumulados, ou seja, ao invés de transmissora de conteúdos, esta escola tem como função social ensinar o aluno a pensar, ensinar as formas de acesso e apropriação do conhecimento elaborado, de modo que ele possa praticá-las autonomamente, ao longo de sua vida, independentemente de sua permanência no ambiente escolar, enfim, uma escola viva que é inovadora e democrática; polo cultural da comunidade; prepara o aluno, para a vivência de direitos plenos; e constrói o seu caminho, buscando construir uma história de sucesso que seja especialmente uma história de sucesso o aluno.

A educação é um processo consciente de livre adesão do sujeito, através da ação educativa da escola (enquanto processo formal) que cumpre uma função social de transmitir saberes, historicamente acumulados, e de construir / reconstruir o conhecimento na perspectiva da formação de indivíduos integrados no tempo, no espaço e na sociedade.

Com base nesses preceitos, o Colégio Padre José Nilson verifica o conhecimento como resultado de um processo interativo na proporção em que o sujeito se relaciona com o objeto, modificando-o e sendo por ele cognitivamente modificado, tendo como forma de ensino um ensino orientado pela concepção global e interdisciplinar de currículo da qual faz parte, sobretudo a crença na pessoa humana. Voltado para a valorização das experiências dos alunos, o respeito aos diferentes ritmos e os níveis de desenvolvimento/aprendizagem desses alunos, a importância da ação coletiva da construção do conhecimento, a convicção de que buscar o caminho do aprender é sinônimo de ação docente inteligente, o reconhecimento da importância da construção da autonomia dos alunos como elemento fundamental no seu desenvolvimento global.

Chegando a aprendizagem, que supera a concepção transmissiva e cumulativa de conteúdos, para uma concepção de aprendizagem significativa em que alunos, auxiliados pelo professor ou outros atores, ou até mesmo sozinhos, constroem significados e atribuem sentido ao que aprendem.

Em meados às Bodas de Ouro, e tratando-se de uma escola de Estrutura grande, com 2.850 metros quadrados, com um contingente de alunos que chega a 1.621 e 196 funcionários, distribuídos nos diversos setores, a direção sentiu a necessidade de organizar-se com relação aos processos que são desenvolvidos. Com isso, na busca do constante aperfeiçoamento, assim como um diferencial competitivo, no que tange à organização interna e sua sustentabilidade, foi implantado o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, em 30 de junho de 2012, com o objetivo de dirigir e controlar a escola com relação aos seus processos dos serviços oferecidos, no que diz respeito à qualidade, nos seguintes moldes:

Figura 1: Melhoria Contínua do Sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: Manual da Qualidade CPJN

Com isso, buscou-se ratificar o valor da Qualidade para o Colégio Padre José Nilson em seus processos e serviços, com foco no atendimento de nosso objetivo maior e imutável que é a satisfação de nossos clientes.

### 2.3.1 Cultura Organizacional

No decorrer de 2012.2, a cultura organizacional e suas diretrizes foram criadas com o objetivo de direcionar e orientar os funcionários do colégio em suas atividades. Cada representante de setor foi ouvido e, assim, construíram seus processos, descrição de cargos e atividades relacionadas.

Para isso, foi definida a cultura organizacional do CPJN, ou seja, sua missão, visão e valores, através dos quais seria definido o dia-a-dia e todas suas ações que seriam desenvolvidas com foco na:

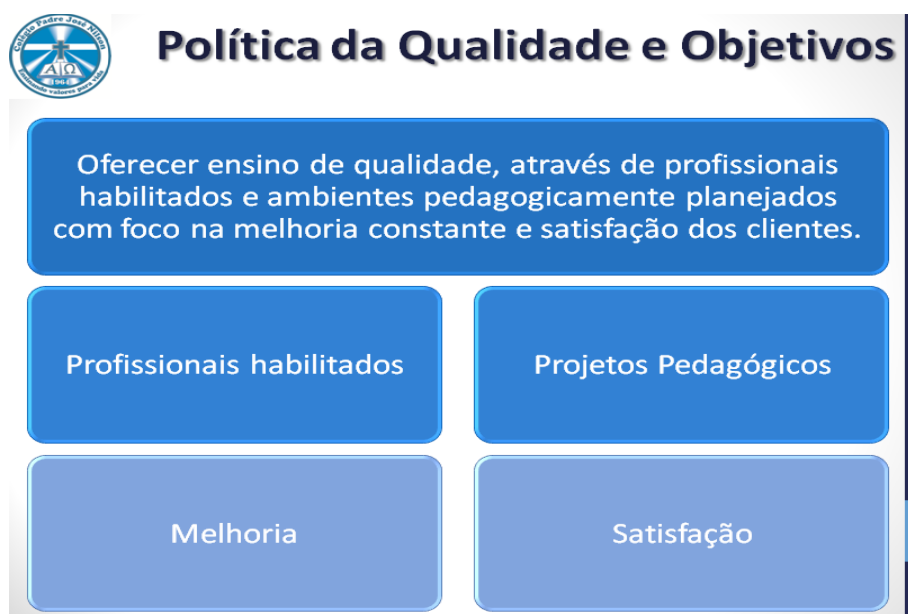
Figura 2: Cultura Organizacional do Colégio Padre José Nilson



Fonte: Manual da Qualidade CPJN

Com sua cultura organizacional previamente definida, buscou-se identificar a Política da Qualidade que serviria de diretrizes para a realização da Cultura Organizacional, sendo esta a seguinte:

Figura 3: Política da Qualidade e Objetivos

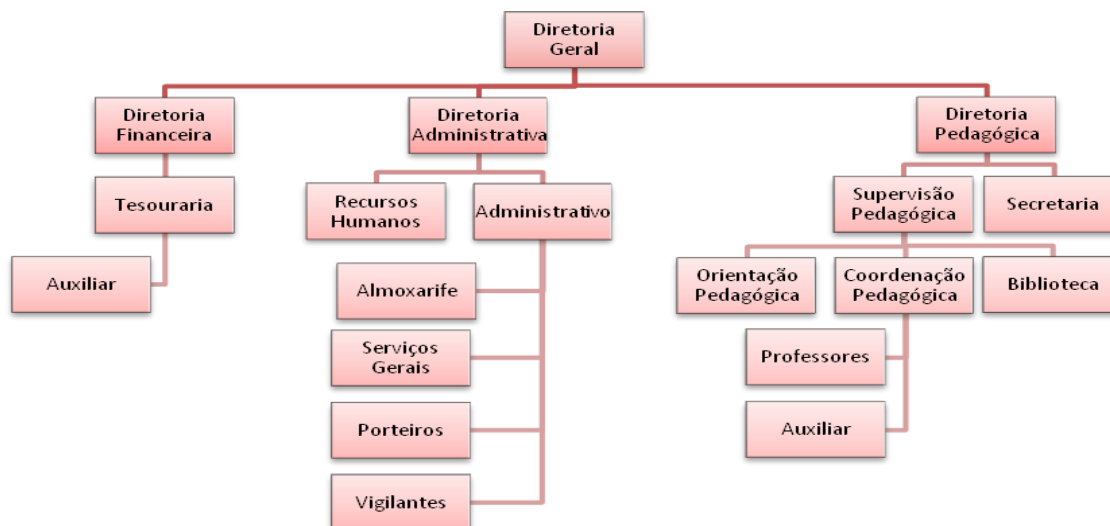


Fonte: Manual da Qualidade CPJN

### 2.3.2 Processos e Responsabilidade

Aos poucos, o SGQ se formou, sendo definido seus processos e responsabilidades, fazendo, se necessária, a definição da hierarquia do CPJN – Colégio Padre José Nilson, a qual apresenta-se da seguinte maneira:

Figura 4: Organograma do Colégio Padre José Nilson



Fonte: Manual da Qualidade CPJN

### 2.3.3 A Escola e Suas Concepções

No decorrer da reestruturação e reconstrução dos processos e ações, viu-se que, aos 50 anos de existência, já percorreram nesta instituição, aproximadamente, mais de 80 mil alunos (do ano da fundação ao ano de 2013), ficando explicitada a sua importância como verdadeira transformadora da sociedade. Este colégio desenvolve sua programação curricular através de atividades educativas, fundamentadas nos princípios, diretrizes e finalidades da educação, expressas nas leis que regem o país. Esta programação tem como finalidade o pleno desenvolvimento das potencialidades do aluno, através da difusão e produção do conhecimento, levando em consideração o convívio harmonioso com os outros e a natureza e, conseqüentemente, o bem-estar social.

O perfil do aluno é levado em conta dentro da estrutura pedagógica da escola, onde se procura dar a melhoria para a qualidade de vida do aluno e da família, através de uma educação de qualidade, na qual são proporcionadas a ele as ferramentas necessárias para vida mais justa e cristã.

Essa instituição de ensino norteia sua ação pedagógica, a partir de sua visão de homem e sociedade e dos valores cristãos, como objetivo à vivência das doutrinas católicas para a promoção de um homem justo, crítico e seguidor dos ensinamentos de Jesus Cristo. Lidando consigo, com seu meio e com seu próximo de forma digna e edificante.

Para tanto, a ação pedagógica desenvolvida na escola considera o aluno sujeito ativo, construtor de seu conhecimento, em interação com o seu meio, e o professor um mediador dessa relação e agente que, conhecedor desse sujeito, facilita a aprendizagem.

Sabe-se que a escola não pode ser um local frio, sem vida, sem



entendimento, pois se respalda nas concepções, de uma vida católica, que nos mostra o tipo de homem que buscará formar; o tipo de sociedade e educação que queremos ajudar a construir; o tipo de currículo que será desenvolvido; sua visão sobre conhecimento, ensino, aprendizagem e avaliação.

Ações pedagógicas que primam pelo aprendizado, que dão vida à imaginação, buscando tornar um espaço de tijolo e cimento um local significativo e inesquecível na vida de cada um que passa por aqui.

Com isso, buscamos desenvolver, de forma significativa, os seguintes pilares:

- Tipo de Homem: O homem como ser histórico e social que pensa, raciocina, deduz e abstrai e, também, como alguém que sente, se emociona, deseja, imagina e se sensibiliza. Um ser que, em suas relações sociais consigo, com os outros e com o mundo forme-se um homem integrado, participativo, ousado, reflexivo, crítico, autônomo, livre de preconceito, criativo, curioso, investigador, solidário, cooperativo e construtor de sua realidade.

- Tipo de Sociedade: Uma sociedade Católica, humana, solidária, democrática, justa e igualitária.

- Tipo de Escola: Uma escola capaz de desenvolver, no aluno, capacidades intelectuais, afetivas e sociais que lhe permitam apropriar-se plenamente dos conhecimentos acumulados, ou seja, ao invés de transmissora de conteúdos, esta escola tem como função social ensinar o aluno a pensar, ensinar as formas de acesso e apropriação do conhecimento elaborado, de modo que ele possa praticá-las autonomamente, ao longo de sua vida, independentemente de sua permanência no ambiente escolar, enfim uma escola viva que é inovadora e democrática; ponto cultural da comunidade; prepara o aluno para a vivência de direitos plenos; e constrói o seu caminho, buscando construir uma história de sucesso que seja especialmente uma história de sucesso o aluno.

- Tipo de Educação: A educação como um processo consciente de livre adesão do sujeito, através da ação educativa da escola (enquanto processo formal) que cumpre uma função social de transmitir saberes historicamente acumulados e de construir/reconstruir o conhecimento na perspectiva da formação de indivíduos integrados no tempo, no espaço, na sociedade.

- Tipo de Currículo: O currículo abrange todas as atividades educacionais a serem desenvolvidas, tanto na escola como fora dela, com o propósito de possibilitar ao aluno a situar-se como cidadão no mundo produtor de cultura e como produtor do desenvolvimento. Para a construção a elaboração do currículo, são observados os princípios pedagógicos, competências, habilidades, procedimentos, conteúdos requeridos, carga horária, métodos, técnicas, materiais de ensino aprendizagem adequada a clientela e as habilidades, competências a serem alcançadas e por último uma variada forma de avaliação.

- Tipo de Conhecimento: Um conhecimento como resultado de um processo interativo na proporção em que o sujeito se relaciona com o objeto, modificando-o e sendo por ele, cognitivamente, modificado.

- Tipo de Ensino: Um ensino orientado pela concepção global e interdisciplinar de currículo da qual faz parte, sobretudo, a crença na pessoa humana. Voltado para a valorização das experiências dos alunos, o respeito aos diferentes ritmos e níveis de desenvolvimento/aprendizagem desses alunos, a importância da ação coletiva da construção do conhecimento, a convicção de que buscar o caminho do aprender é sinônimo de ação docente inteligente, o

reconhecimento da importância da construção da autonomia dos alunos como elemento fundamental no seu desenvolvimento global.

- Tipo de Avaliação: A avaliação como um conjunto de ações que tem a finalidade de diagnosticar o estágio de aprendizagem em que se encontra o aluno (DIAGNÓSTICA), possibilitando à escola e ao professor definir prioridades e reconhecer que ações técnicas, administrativas e pedagógicas devem ser tomadas. E, para o aluno, a avaliação é a tomada de consciência de seus avanços e dificuldades e possibilidades de novas aprendizagens, contribuindo para a cultura do sucesso escolar (FORMATIVA). Esse conjunto de ações deve ser tomado como elemento de reflexão permanente sobre o processo de aprendizagem do aluno (CONTÍNUA). Nessa ação avaliativa sistemática, destaca-se a importância do registro da caminhada de cada aluno e da utilização de diferentes instrumentos que possibilitem a reflexão sobre os resultados, incluindo a participação não só dos professores, mas de alunos, pais e de outros profissionais. Será estudado e posto em prática o processo de avaliação institucional em que professores, alunos, e funcionários adotem uma avaliação interativa.

- Tipo de Aprendizagem: Aprendizagem que supera a concepção transmissiva e cumulativa de conteúdos, para uma concepção de aprendizagem significativa em que alunos, auxiliados pelo professor ou outros atores ou até mesmo sozinhos, constroem significados e atribuem sentido ao que aprendem.

#### 2.3.4 Grandes Linhas de Ação

Com a verificação da necessidade de grandes intervenções, buscou-se adequar a escola a esta nova proposta, ou seja, aplicando o planejamento estratégico, baseado na recuperação física das instalações e espaços, assim como em equipar corretamente os laboratórios para poder dar a base necessária para que a proposta pedagógica da escola sejam devidamente desenvolvida e assim poder disponibilizar um diferencial ao discente.

E, de igual forma, o planejamento de marketing, no qual faz-se necessária uma ampla divulgação do que está sendo feito dentro dos muros da escola para a comunidade. A comunidade do bairro do Mucuripe precisava saber o que estava acontecendo dentro do Colégio Padre José Nilson, as ações pedagógicas que estavam sendo desenvolvidas, os projetos que estavam sendo executados, as atividades extracurriculares que tanto enriquecem a prática pedagógica.

Com foco nessa vertente, algumas ações pontuais foram aplicadas, tais como: criou-se um site moderno e constantemente atualizado, redes sociais foram desenvolvidas como *facebook*, *twitter* e *blog* para que o aluno e a comunidade, de forma em geral, pudessem saber, em tempo real, o que estava sendo desenvolvido no CPJN; campanhas de marketing de rua como: *outdoors*, *busdoor*, radio e panfletagem foram disponibilizados.

Ações como estas reforçam, cada vez mais, o objetivo, que é oferecer ao aluno oportunidade de aprendizado significativo, garantindo-lhes um futuro e, assim, dando-lhes a possibilidade de melhorar a renda família e a qualidade de vida da sua família e, conseqüentemente, da comunidade.

#### 2.3.5 Níveis de Ensino

Com base no passado e de olho no futuro, sob a luz da LDB – Lei de

Diretrizes e Bases – e demais legislações que alicerçam a educação no Brasil e, conseqüentemente, o Colégio Padre José Nilson, verifica-se que o mesmo está inserido num contexto, por isso, não pode deixar de atuar, buscando a interação do educando com as pessoas, com os objetivos e com o ambiente que o cerca, no sentido de construir conhecimento.

Com isso, atuando nos níveis da Educação Infantil ao Pré-vestibular, o Colégio Padre José Nilson apresenta-se da seguinte forma:

### 2.3.5.1 Educação Infantil

Todos os espaços da Educação Infantil foram construídos em 2012 para que, em 2013, pudesse iniciar suas atividades, pois vista como primeira etapa da educação básica e tendo como finalidade o desenvolvimento integral da criança até os cinco anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social deve complementar a ação da família e da comunidade e tem por objetivos:

- a) Favorecer o desenvolvimento amplo e dinâmico da criança em seus aspectos social, afetivo, motor e cognitivo;
- b) Respeitar e apoiar os conhecimentos que trouxer ao ingressar na escola;
- c) Propiciar-lhe estratégias para que manifeste as diferentes áreas do conhecimento: espaço/tempo, relações sociais, lógicas e linguagens;
- d) Estimular e desafiar a criança a construir e desenvolver seu potencial cognitivo.

Sendo a Ementa Constitucional nº 59 – Art. 208 – aprovada em 2012, a educação básica passa a ser obrigatória a partir dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade, reforçando cada vez mais nossa proposta.

Imagem 1: Espaços da Educação Infantil no CPJN



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

### 2.3.5.2 *Ensino Fundamental*

O Ensino Fundamental é organizado em nove anos, com quatro bimestres por ano, com carga horária anual de, no mínimo, oitocentas horas, distribuídas por duzentos dias de efetivo trabalho escolar.

Imagem 2: Espaço do Ensino Fundamental I no CPJN



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

Tem por objetivo a formação básica do cidadão mediante:

- a) O desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;
- b) A compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;
- c) O desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades, formação de atitudes e valores;
- d) O fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

### 2.3.5.3 *Ensino Médio*

O Ensino Médio é organizado em três anos, com quatro bimestres por ano, com carga horária anual de, no mínimo, oitocentas horas, distribuídas por duzentos dias de efetivo trabalho escolar.

O Ensino Médio, etapa final da educação básica, tem por finalidade:

- a) A consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no Ensino Fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;
- b) A preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;
- c) O aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;
- d) A compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina.

### 2.3.6 Estrutura Organizacional

Como dito anteriormente, busca-se adequar os espaços para as necessidades dos discentes, com foco na realidade do mundo moderno, proporcionando-lhes competitividade. Com isso, sua estrutura organizacional é composta por Direção Geral, Direção Pedagógica, Recepção, Secretaria, Tesouraria, Coordenação 1 (Educação Infantil e Fundamental I), Coordenação 2 (Ensino Fundamental II e Ensino Médio), Biblioteca, Estúdio de Música, Sala de Multimeios, Laboratório de Informática, Auditório, Refeitório (STI), Lanchonete, Anfiteatro, Quadra Poliesportiva e demais ambientes que proporcionam um ensino – aprendizagem de qualidade.

#### 2.3.6.1 Biblioteca

A biblioteca foi reestruturada, em dezembro de 2013, para Atuação no ano de 2014, mesmo período da reforma da infraestrutura do Ensino Fundamental I, ambas para atender os avanços tecnológicos e necessidades da sociedade contemporânea; a biblioteca abrange uma área de 101 metros quadrados, com espaço climatizado, dispendo de salas de estudo individual e em grupo, assim como computadores e *tablets* para pesquisa eletrônica, acesso à *internet*, *internet wireless*, setor de periódicos e biblioteca eletrônica.

Como órgão suplementar, a biblioteca está vinculada ao colégio, relacionando-se, sistematicamente, com os demais setores, constituindo-se em ferramentas de apoio às atividades – fins de ensino, pesquisa e extensão da Instituição. Desse modo, oferece à comunidade escolar o suporte informacional necessário ao desenvolvimento das aulas.

Imagem 3: Biblioteca do CPJN



Fonte: Projeto Pedagógico CPJN

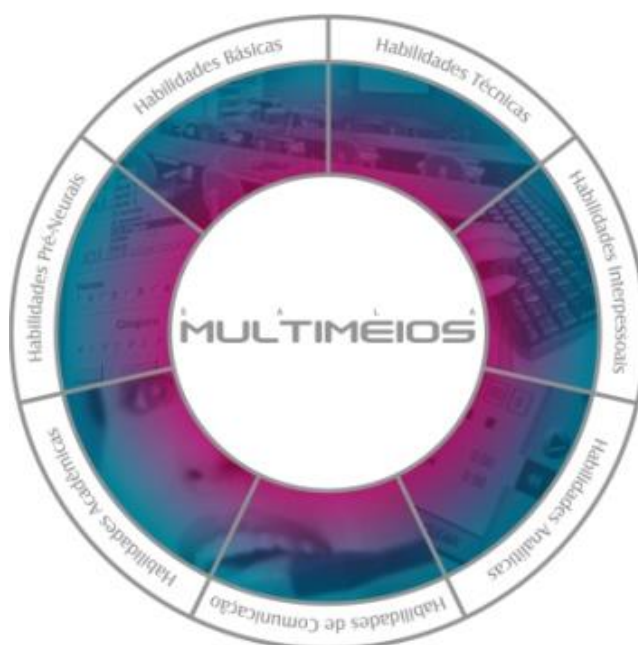
O ambiente físico foi projetado para favorecer a reflexão sobre as informações e os conhecimentos assimilados. A iluminação é adequada e harmoniza-se com as cores claras do piso, do teto e das paredes. O mobiliário é adequado e moderno, de acordo com os princípios recomendados pelo Conselho de Educação do Ceará e MEC.

Para melhor atender a todos, a biblioteca põe em prática o rigoroso controle no empréstimo de seus livros. Existem obras chamadas cativas, que não podem ser emprestadas nem retiradas; sua consulta se dará no próprio recinto, em face de sua raridade ou por constituir exemplar único, ou ainda por outra necessidade verificada internamente. Será possível a consulta virtual através do módulo *web*, acessando o *site* do colégio.

### 2.3.6.2 Sala de Multimeios

A sala de multimeios do CPJN, possui recursos tecnológicos indispensáveis ao processo de ensino-aprendizagem, favorecendo metodologia significativa para a mobilização e construção do conhecimento, com base no desenvolvimento de habilidades básicas, técnicas, Interpessoais, analíticas, de comunicação, acadêmicas e pré-neurais, tornando-as um conjunto de ações voltadas para o desenvolvimento sócio cognitivo do aluno.

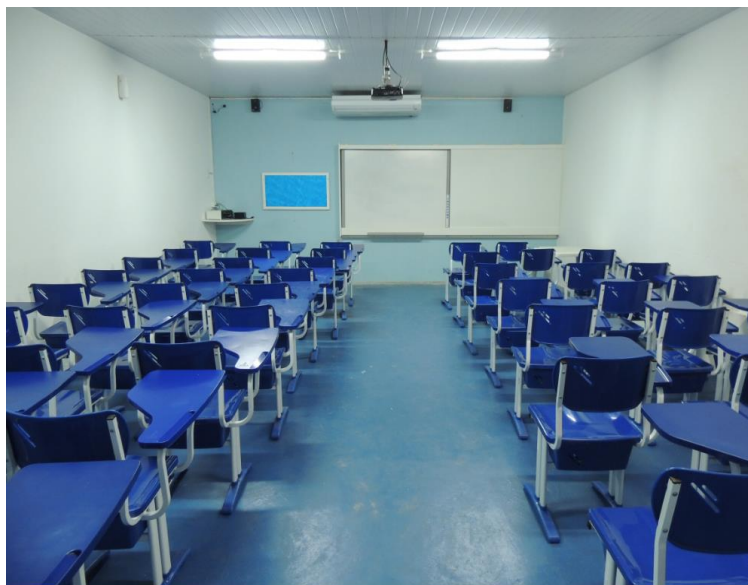
Figura 5: Habilidades desenvolvidas na Sala de Multimeios



Fonte: Projeto Pedagógico CPJN

A sala está equipada com lousa digital, assim como recursos áudio visuais como data show e sistema de som. Esses recursos contribuem para o enriquecimento didático, pois possibilita a diversificação das aulas com maior interatividade e contextualização dos temas trabalhados.

Imagem 4: Sala de Multimeios do CPJN



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

A sala de multimeios poderá ser utilizada para a promoção de múltiplas atividades, tais como, aulas de biologia, física, línguas, robótica, teatro, dança etc.

#### *2.3.6.3 Laboratório de Informática*

A instituição possui em sua estrutura um laboratório de informática, cuja organização e funcionamento ficam sob a responsabilidade do professor da disciplina de informática, estando à disposição dos alunos e professores.

No cumprimento de sua função educativa, apresentará infraestrutura adequada para promover, com os professores e alunos, atividades educativas, voltadas para os conteúdos curriculares, nas diversas áreas do conhecimento, possibilitando ao aluno familiarizar-se com o computador e suas tecnologias.

Imagem 5: Laboratório de Informática do CPJN



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

No Laboratório de Informática CPJN, o aluno terá acesso a *INTERNET*, visando uma melhor interação com o mundo virtual, incentivando a pesquisa permanente, em torno de novas informações. Este estará equipado com 30 computadores modernos, bancada adaptada e adequada para o ensino, lousa digital e equipamento audiovisual (*data show*, som e lousa digital).

#### 2.3.6.4 Estúdio de Música

Para especialistas, a aprovação da Lei nº 11.769, em agosto de 2008, significa uma formação mais humanística dos estudantes, na qual serão desenvolvidas habilidades motoras, de concentração e a capacidade de trabalhar em grupo, de ouvir e de respeitar o outro.

A nova legislação altera a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), fazendo da música o único conteúdo obrigatório, porém não exclusivo. As demais áreas artísticas deverão ser contempladas dentro do planejamento pedagógico das escolas.

Imagem 6: Estúdio de Música do CPJN



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

Com isso, a música no CPJN não se trata, necessariamente, de uma disciplina exclusiva, abrange a musicalização de forma geral, proporcionando, assim, ao aluno o conhecimento dos componentes musicais e sua atuação. Ela pode integrar o ensino de arte, por exemplo, como explica Clélia Craveiro (apud Queen, 2013):

Antigamente, música era uma disciplina. Hoje não. Ela é apenas uma das linguagens da disciplina chamada artes, que pode englobar ainda artes plásticas e cênicas. A ideia é trabalhar com uma equipe multidisciplinar e, nela, ter entre os profissionais o professor de música.

Com base nessa visão, busca-se dinamizar as aulas, de forma lúdica, através da música e arte, ações que já são próprias do aluno CPJN, assim como da cultura da Instituição de levar conhecimento através de várias vertentes, principalmente de forma lúdica.



### 2.3.7 Centro de Arte e Cultura CPJN

O Centro de Arte e Cultura do CPJN foi desenvolvido com a finalidade de proporcionar ao discente uma maior interatividade com a arte, esporte, música e conhecimento, proporcionando, assim, ludicidade ao cotidiano escolar.

Figura 7: CACC – Centro de Arte e Cultura CPJN



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

#### 2.3.7.1 Aulas de Musicalização

O Estúdio de Música CPJN foi montado como proposta do Centro de Arte e Cultura CPJN com o intuito de proporcionar musicalidade nas aulas e no currículo. Sendo composto por: Incubadoras de bandas, aulas de: bateria, teclado, violão, guitarra, baixo, violino, canto e coral. Trata-se, este estúdio, de uma sala climatizada, composta por caixas amplificadas, mesa de som de 12 canais, bateria, teclado, guitarra, violão, baixo e violino. Tendo como regente e maestrina formada em música pela UFC – Universidade Federal do Ceará.

Através desta prática, encontra-se no olhar deslumbrado de alegria de cada aluno que participa das aulas de música, um frescor que a juventude proporciona com base nos sonhos e futuras realizações. Atingindo, assim, às famílias que observam na realização do filho uma conquista proporcionada pela escola.

#### 2.3.7.2 Gincanas

Várias atividades artísticas são desenvolvidas, no decorrer de cada ano, atividades estas, tendo como base o Centro de Arte e Cultura, a iniciar pelas Gincanas, as quais visam levar conhecimento ao discente através de meios artísticos e culturais, estimulando-o na pesquisa, escrita, debate, competição e, principalmente, união e trabalho em equipe. As gincanas são:

- a) Cristã – ocorre no período do mês de março, aniversário da escola, com o objetivo de despertar os alunos para os valores humanos como justiça, fraternidade, autenticidade, respeito, amor e solidariedade, a partir de conhecimentos bíblicos, buscando o exercício consciente da cidadania através de ações solidária.

Imagem 8: Gincana Cristã de 2013



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

- b) Junina – ocorre no mês de junho, com objetivo de conhecer as características das festas juninas em diferentes regiões do país, o discente desenvolverá o interesse e gosto pela tradição, resgatando, assim, a memória das Festas Juninas, enriquecendo seu conhecimento quanto à história das Festas Juninas, podendo desenvolver o ritmo, compasso e criatividade;

Imagem 9: Gincana Junina de 2013



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

- c) Esportiva – a finalidade da Gincana é proporcionar à Comunidade Escolar um momento de descontração, lazer e estabelecimento de vínculos positivos com a escola. Cabe à gincana aproximar os estudantes, desenvolver o espírito de equipe, a solidariedade, o respeito e a capacidade de iniciativa

Imagem 10: Gincana Esportiva de 2013



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

- d) Científica – objetiva estimular o desenvolvimento dos pilares da educação: aprender a conviver, aprender a fazer, aprender a pensar e a conhecer, aprender a ser, aprender a empreender e aprender a transcender através da exposição de trabalhos científicos e experimentais.

Imagem 11: Gincana Científica de 2013



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

- e) Cultural – visa desenvolver no discente o espírito de equipe, através das apresentações culturais com a ajuda do teatro, dança e música, cujo tema será escolhido e o discente, juntamente com sua turma, apresentará sua performance.

Imagem 12: Gincana Cultural de 2013



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

### 2.3.7.3 Canto e Coral CPJN

Outra atividade inserida no CACC é o canto e o coral, que através da sensibilidade e criatividade dos alunos, por meio do contato com a linguagem artística, faz-se a formação de um cidadão capaz de contribuir ativamente diante das mudanças sócio-histórico-culturais necessárias para a construção de uma sociedade mais ética e digna. Tendo como culminância do projeto dois momentos: O encontro de corais e o recital.

#### a) Encontro de Corais

Em 2013, os alunos do CPJN participaram do 1º encontro de corais, recebendo o troféu por sua atuação. Assim como, em dezembro do mesmo ano, apresentaram-se no Shopping Del Paseo da grande Fortaleza. Emoção dos participantes e dos pais que puderam visualizar o brilho dos seus filhos em grandes atuações.

Imagem 13: I Encontro de Corais CPJN



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

## b) O I Recital CPJN

A atividade de canto foi desenvolvida no decorrer do 2013, visando proporcionar aos alunos uma formação que lhe permita lidar com o seu universo social, participando criticamente da seleção, prática e valorização das músicas que caracterizam o seu entorno cultural, possibilitando, assim, a compreensão da música como um campo de saber amplo que oferece, inclusive, caminhos significativos para a formação e a profissionalização do indivíduo. Teve como culminância o I Recital CPJN, ocorrido em novembro de 2013.

Imagem 14: I Recital CPJN



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

### 2.3.7.4 *Ballet e Capoeira*

As aulas de ballet e capoeira estão inseridas como propulsores de motivação ao ensino e aquisição da cultura, visando uma metodologia diferenciada de ensino da dança e arte, baseada no equilíbrio entre técnica e formação humana.

As aulas ocorrem nos dias de segunda e quarta, das 11h10 às 12h e 17h10 às 18h, para o corpo de ballet, assim como para os alunos da capoeira nos dias de terça e quarta feiras no mesmo horário. Proporcionando, assim, para todos os alunos de 5 a 12 anos participarem destas modalidades.

Imagem 14: Corpo de Ballet CPJN em 2013



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

#### 2.3.7.5 Teatro

As aulas de teatro visam desenvolver a percepção artística dos alunos, com foco na desenvoltura, expressão corporal, entonação de voz e criatividade. Buscando proporcionar uma relação maior com a arte cênica e suas características. Sua culminância foi a apresentação da peça *Hairspray*, baseada no musical da Broadway, no teatro Antonieta Noronha, em Fortaleza, Ceará.

Imagem 16: Alunos do Teatro CPJN



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

#### 2.3.7.6 Robótica

As aulas de robótica são baseadas na proposta da *LEGO Education* e visa a auxiliar o aluno na construção do aprendizado, adquirido em sala de aula, possibilitando ao aluno aprender a pesquisar novos conhecimentos e sempre se

atualizar, principalmente aprender para no futuro estar pronto para entrar no campo de trabalho. Com isso, promove o estudo de conceitos multidisciplinares, como física, matemática, geografia, entre outros. Há variações no modo de aplicação e interação entre os alunos, estimulando a criatividade e a inteligência e promovendo a interdisciplinaridade. Usando ferramentas adequadas para realização de projetos, é possível explorar alguns aspectos de pesquisa, construção e automação.

Imagem 17: Aulas de Robótica em 2013



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

#### 2.3.7.7 *Escolinhas de futsal e voleibol*

Buscam desenvolver competitividade e preparo físico nas disputas, proporcionando, assim, ao aluno do CPJN participar de competições intercolegiais e estaduais. No ano de 2013, os alunos participaram do Intercolegial O Povo, sob a direção do professor/treinador Rafael Ivan Holanda Lima.

Imagem 18: Seleção Masculina de Futsal em 2013



Fonte: Arquivos Internos da Instituição de Ensino

### 2.3.7.8 A Rádio CPJN

A Rádio do CPJN visa compreender a escola como um espaço não apenas de apreensão de conteúdos, mas também de educação e convívio social. O projeto da rádio se direciona como construtor de sentidos em uma relação de grupo e de formação de responsabilidades dentro desse grupo.

Os intervalos em uma escola são momentos de descontração, lazer e descanso quando o aluno pode, durante o período letivo, abstrair o momento da sala de aula e extravasar suas energias para um melhor rendimento nessa mesma sala. Nesse sentido, a rádio torna-se importante não apenas para aqueles que estão diretamente envolvidos, mas para todos que são por ela atingidos, criando uma paisagem sonora comum e confortável, na qual todos os tipos de música podem ser contemplados, variando com a preferência dos ouvintes, a partir da relação estabelecida com os alunos responsáveis e seu público.

Com isso, todos os projetos possibilitam para os diretamente envolvidos a criação de responsabilidades diante de equipamentos e prazos, viabilizando um espaço saudável para a produção cultural e o convívio em relações de grupo que requerem trabalho em equipe, cooperação, confiança e responsabilidade.

#### 2.3.8 Fatores Diferenciais

Com desenvolvimento dos projetos pedagógicos e atividades extracurriculares, o CPJN cria fatores que o diferenciam das demais instituições de ensino, cuja campanha de matrícula foi desenvolvida com base nos mesmos, apresentando, assim, um diferencial competitivo.

Com o uso dos meios de comunicação e *marketing* como *outdoors* e rádio, a campanha atingiu um resultado bastante satisfatório. Os diferenciais acabaram por chamar atenção de novos alunos e permitiu atingir maiores níveis de crescimento, proporcionando a possibilidade de investir ainda mais em na estrutura.

- Acompanhamento Psicopedagógico;
- Rede *wi-fi* disponível para nosso aluno durante o intervalo;
- Laboratório de Informática;
- Laboratório de Redação;
- Estúdio de Música;
- Aulas de Robótica
- Aulas de Teatro;
- Preparatório para o ENEM e Vestibulares;
- Lousa Digital;
- Salas climatizadas com *data show*;
- Ampla área de lazer e convivência;
- Controle de acesso e frequência escolar;
- Simulados e sistema de leitura óptica;
- Sala de multimídia.

Todos os projetos e ações pedagógicas são desenvolvidos com vistas a um planejamento embasado legalmente, assim como busca proporcionar ao aluno CPJN um diferencial, possibilitando-o, assim, um destaque na área de sua escolha. Pensando nisto, criou-se o CPJN Vest que é o Preparatório para ENEM e Vestibulares do Colégio Padre José Nilson, aberto a alunos, ex-alunos e comunidade, visando o crescimento e desenvolvimento desses saberes com foco.



Imagem 19: Peça publicitária CPJN Vest

**Prepare-se**

**Para o ENEM e Vestibulares no CPJN Vest**

**E depois para raspar a cabeça.**

Colégio Padre José Nilson  
1964  
Ensinando valores para a vida

Rua Cel. Manuel Jesuino, 225 - Mucuripe

- Experiência Equipe de Profissionais
- Conteúdo Específico do Enem
- Simulados
- Cartão com Leitura Ótica
- Laboratório de Redação

Início das Aulas: **18 de Março**

**(85) 3263.2315**  
www.colegiopadresejosenilson.com.br

Fonte: Planejamento de *Marketing* de 2013

Em agosto de 2013, foi lançada a Campanha de Matrícula 2014, proporcionando, assim, ao pai e/ou responsável o conhecimento dos valores que seriam praticados, assim como possibilitando-os participar de promoções com preços diferenciados.

Imagem 20: Peça publicitária para Matrículas 2014

**Faça parte da Seleção do Conhecimento CPJN**

Educação Infantil ao Pré-Vestibular  
**Matrículas Abertas**

**(85) 3263.2315**  
Rua Cel. Manuel Jesuino, 225 - Mucuripe  
WWW.CPJN.COM.BR

5 Anos

Fonte: Planejamento de *Marketing* de 2013

O Colégio Padre José Nilson completa 50 anos em 1º de março de 2014 e muitas peças publicitárias foram desenvolvidas para este ano em comemoração às Bodas de Ouro da Instituição de Ensino tão conhecida em seu bairro por seus valores: amor, respeito, dignidade e ética em prol de uma educação de qualidade.

Imagem 21: Peça publicitária para Aniversário de 50 anos do CPJN



Fonte: Planejamento de *Marketing* de 2014

Enfim, o SGQ proporciona a devida Organização das ações e processos para que os 50 anos sejam coroados por grandes vitórias, onde qualidade é o carro chefe, tendo sempre como slogan: Ensinando valores para a vida.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGIA**

O intuito desta pesquisa é o estudo dos benefícios que o Sistema de Gestão da Qualidade proporciona ao Colégio Padre José Nilson de Fortaleza, Ceará, tendo como foco, em suas ações cotidianas, a sua sustentabilidade? Desta forma, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com base em grandes autores como: Chiavenato (2004), Drucker (1984), Maximiano (2006), Freire (1985), Luckesi (1994), Vigotsky (1988), assim como os Parâmetros Curriculares (PCN's), Referenciais Curriculares, Leis e Normativas que regem o nosso país e conseqüentemente as escolas contidas em nosso meio.

### **3.1 Descrição do Lugar do Estado**

O desenvolvimento deste trabalho ocorreu no Colégio Padre José Nilson, situado a rua Manuel Jesuíno, 225, no bairro Mucuripe – Fortaleza - Ceará, cuja área quadrada é de 2.820 metros quadrados, atuando nos níveis: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Pré-Vestibular.

### **3.2 População e Amostra**

- Universo: Colaboradores do Colégio Padre José Nilson, com o total de 196 funcionários;
- População: Gestores de cada setor, ou seja, o diretor da escola, os supervisores, os coordenadores, o secretário escolar, o gestores dos setores, a bibliotecária e alguns funcionários administrativos, totalizando 49 pessoas ou 25% do universo;
- Amostra – corresponde a 60% da população, totalizando 30 pessoas, estando contidas nesta os gestores, supervisores, coordenadores e uma representatividade dos funcionários administrativo de cada setor.

Para melhor explicar este tópico, segue a tabela demonstrativa de nº 1:

Tabela 1: Demonstrativo Composição Universo – População – Amostra

| SETOR        | UNIVERSO |                               | POPULAÇÃO - 25% |                          | AMOSTRA - 60% |                        |
|--------------|----------|-------------------------------|-----------------|--------------------------|---------------|------------------------|
|              | QDE      | CARGO                         | QDE             | CARGO                    | QDE           | CARGO                  |
| ADM          | 1        | Diretor geral                 | 1               | Diretor geral            | 1             | Diretor geral          |
|              | 1        | Diretor administrativo        | 1               | Diretor administrativo   | 1             | Diretor administrativo |
|              | 2        | Almoxarife                    | 1               | Almoxarife               | 1             | Almoxarife             |
|              | 4        | Porteiros                     | 1               | Porteiros                |               |                        |
|              | 3        | Vigilantes                    |                 |                          |               |                        |
|              | 12       | Auxiliares de Serviços gerais |                 |                          |               |                        |
|              | 2        | Jardineiro                    |                 |                          |               |                        |
|              | 2        | Telefonista                   |                 |                          |               |                        |
| FINANC       | 1        | Diretor financeiro            | 1               | Diretor financeiro       | 1             | Diretor financeiro     |
|              | 1        | Tesoureiro                    | 1               | Tesoureiro               | 1             | Tesoureiro             |
|              | 2        | Auxiliares de financeiro      | 2               | Auxiliares de financeiro | 1             | Auxiliar financeiro    |
| RH           | 1        | Diretor RH                    | 1               | Diretor RH               | 1             | Diretor RH             |
|              | 2        | Auxiliar RH                   | 1               | Auxiliar RH              | 1             | Auxiliar RH            |
|              | 2        | Auxiliar Contabilidade        | 2               | Auxiliar Contabilidade   | 1             | Auxiliar Contabilidade |
| SGQ          | 1        | Gestor de SGQ                 | 1               | Gestor                   | 1             | Gestor                 |
|              | 2        | Auxiliares de SGQ             | 2               | Auxiliares               | 1             | Auxiliares             |
| SECRET       | 1        | Secretário escolar            | 1               | Secretário escolar       | 1             | Secretário escolar     |
|              | 4        | Auxiliares de secretaria      | 4               | Auxiliares               | 1             | Auxiliares             |
|              | 3        | Atendentes de Secretaria      | 3               | Atendentes               | 1             | Atendentes             |
| PEDAGÓGICO   | 1        | Diretor Pedagógico            | 1               | Diretor Pedagógico       | 1             | Diretor Pedagógico     |
|              | 3        | Supervisores                  | 3               | Supervisores             | 3             | Supervisores           |
|              | 3        | Coordenadores                 | 3               | Coordenadores            | 3             | Coordenadores          |
|              | 1        | Bibliotecária                 | 1               | Bibliotecária            | 1             | Bibliotecária          |
|              | 3        | Auxiliar biblioteca           | 3               | Auxiliar biblioteca      | 1             | Auxiliar biblioteca    |
|              | 6        | Auxiliar coordenação          | 6               | Auxiliar coordenação     | 2             | Auxiliar coordenação   |
|              | 95       | Professores                   |                 |                          |               |                        |
|              | 26       | Auxiliares de sala de aula    |                 |                          |               |                        |
| REFEIT       | 1        | Gestora                       | 1               | Gestora                  | 1             | Gestora                |
|              | 3        | Cozinheiras                   | 1               | Cozinheiras              | 1             | cozinheiras            |
|              | 4        | Auxiliares de cozinha         | 2               | Auxiliares de cozinha    | 1             | Auxiliares de cozinha  |
| TI           | 1        | Gestor                        | 1               | Gestor                   | 1             | Gestor                 |
|              | 2        | Analista                      | 2               | Analista                 | 1             | Analista               |
| <b>TOTAL</b> |          | <b>196</b>                    |                 | <b>47</b>                |               | <b>30</b>              |

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o contingente de funcionários, e para melhor explorar os dados disponibilizados por eles para o desenvolvimento desta pesquisa, a amostra foi não aleatória intencional, sendo determinada por critérios como: conhecimento da instituição, envolvimento com as rotinas e desenvolvimento dos processos, conhecimento do tema pesquisado, mesmo tendo uma representatividade de cada segmento da pesquisa. Resolveu-se agir desta forma, em busca de uma maior dispersão e representatividade da população, mesmo significando não se tratar da escolha aleatória ou por sorteio.

### **3.3 Modelo, Tipo e Abordagem do Estudo**

Buscou-se um embasamento no modelo não experimental, defendido por Hernandez Sampieri et al. (2010, p. 149), como: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Desta forma, esta investigação será, na modalidade estudo de caso, do tipo descritivo, de cunho transversal e abordagem mista, na qual os dados serão colhidos verificando as atividades da gestão estratégica e educacional desenvolvidas em seu cotidiano. Segundo Hernandez Sampieri et al. (2006, p. 152), o tipo descritivo, mais especificamente o desenho transversal descritivo: “Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos”.

De acordo com o ponto de vista científico, a pesquisa ocorre onde acontecem todas as rotinas, como o objetivo é coletar dados e selecionar questões que proporcionem meios de realizar a medição das informações as quais proporcionarão condições para a tomada de decisão a respeito do que se pesquisa. Para Gil (2007), a pesquisa é caracterizada como descritiva, pois envolve técnicas de coletas de dados, as quais evidenciam a importância da utilização de questionários, assim como da observação sistemática. Enquanto que Hernandez Sampieri *et al.* (2006) afirma que esta pesquisa busca a elucidação da descrição de situações, de eventos e de outras situações do cotidiano embasados na manifestação desses fenômenos no dia-a-dia.

Os tipos de investigação são direcionados por seu modelo, ou seja, enquanto que a investigação descritiva objetiva especificar as propriedades e características, relatando os fatos importantes dos fenômenos analisados; a pesquisa mista visa a obtenção de dados qualitativos e quantitativos, com base nas opiniões e percepções dos entrevistados.

Muitos autores orientam sobre os métodos utilizados nas pesquisas de cunho mista, conforme abaixo:

O método quantitativo contribui para a ampliação da visão de conhecimento sobre a referida área que será trabalhada, pois o mesmo deverá ser visto como uma opção importante a ser verificada, onde será transformado em uma base confiável fornecendo informações gerais e confiáveis aos pesquisadores. (RODRIGUES, 2007, p.52)

O método de pesquisa tido como mista, mostra-se adequado para apurar dados, opiniões e atitudes explícitas e conscientes utilizando como instrumentos questionários de pesquisa, buscam uma amostra, que seja representativa, de um determinado universo, para que os dados obtidos possam ser generalizados e projetados para o universo do estudo. (DANTAS E CAVALCANTI, 2006, p.12)

Para Marconi e Lakatos (2003), esse método proporciona ao pesquisador uma maior organização e distribuição dos dados, sendo indicado que esses sejam apresentados através de medidas numéricas que facilitarão o entendimento do que será exposto, podendo ser: tabelas ou gráficos que apresentarão um cenário real da pesquisa descritiva.

Enquanto Richardson (1999) acrescenta que a característica do método quantitativo é o emprego da quantificação dos dados, sendo esta originada no momento de coleta de dados e informações e, de igual forma, como no seu tratamento, através de técnicas estatísticas.

o determinismo sugere que o exame das relações entre variáveis é fundamental para responder as questões e hipóteses por meio de levantamentos, a redução a um conjunto parcimonioso de variáveis, rigidamente controlada pelo planejamento ou pela Análise estatística, proporciona medidas ou observação para testar a teoria, a validade e a confiabilidade das pontuações nos instrumentos conduzem as interpretações significativas dos dados. (CRESWELL, 1990, p.176).

De acordo com Sampieri *et al.* (2010), a pesquisa quantitativa possui algumas características que definem bem esse método, as quais são: coletar dados em forma de pontuação e mostrar os atributos dos fenômenos, objetos, animais etc. O autor afirma que esta visa uma análise de dados numéricos levando em consideração suas variações; compondo os diversos grupos e relacionando os fatores que lhe proporcionam atributos com base nas estatísticas apresentadas pelas situações diversas. E que em sua obra de (2008) aponta as principais vantagens de uma pesquisa mista, ao afirmar que esse tipo de pesquisa possui uma visão mais holística; deixa claro questões difíceis; aumenta as possibilidades das dimensões do projeto de investigação, assim como possibilita um entendimento maior e mais rápido do assunto abordado.

Enfoque quantitativo – usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica u el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (SAMPIERI *et al.*, 2010, p. 4). “na pesquisa quantitativa são utilizadas técnicas estatísticas, no ato da quantificação, seja na coleta ou no tratamento das informações. Isto ocorre com o intuito de objetivar os resultados alcançados, com o intuito de evitar possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando maior segurança. (DIEHL, 2004, p.23)

Como dito, nesta pesquisa, utilizou-se o enfoque misto (quali-quantitativo), na qual para o quantitativo foi utilizado questionários distintos para cada segmento, ou seja, com os gestores, supervisores e coordenadores, funcionários administrativos. E de igual forma e importância, o desenvolvimento da visita *in loco* para pesquisa documental e implementação das entrevistas, através da qual, pôde-se arrecadar informações diversas que apresentam a verdadeira realidade, criando, assim, um cenário, ou seja, enquanto o método quantitativo colabora com a coleta dos dados quantificáveis, o qualitativo com a dos dados subjetivos, proporcionando assim uma tomada de decisão mais assertiva.

Creswell *apud* Sampieri *et al.* (2008) informam que apesar da complexidade das pesquisas, a utilização dos métodos facilitam, mesmo sabendo que todos os métodos possuem limitações, e que quando juntos e alinhados apresentam dados de forma mais clara e concisa, possibilitando um maior conhecimento da realizada

pesquisada e assim do objeto da pesquisa.

Para Sampieri (2008) o qual trata sobre a pesquisa mista como uma visão mais holística; ratificando que possibilita a compreensão de questões ditas como difíceis; aumentando as possibilidades de entendimentos das dimensões do projeto de investigação.

Segundo Richardson (1999), *apud* Lakatos e Marconi (2003), ratifica a importância da abordagem qualitativa, pois enquanto que os dados quantitativos são apresentados de forma clara e fiel, a abordagem qualitativa apresenta uma tentativa de compreensão de depoimentos, verificando-se a necessidade dos ajustes necessários, possibilitando assim um alcance de resultados, os quais serão cada vez mais esclarecedores no momento da implementação da proposta.

Sabe-se da importância dessa junção, pois enquanto que os dados estatísticos visam a expressão da realidade de forma quantitativa, a pesquisa qualitativa busca a dimensão interpretativas desses mesmos dados.

Creswell *apud* Sampiere (2008, p. 797) orienta sobre o enfoque misto: “Se temos acesso a dados quantitativos e qualitativos, podemos usar ambas as fontes de dados para entender com maior profundidade e amplitude o problema da pesquisa.” E apresenta que de acordo como serão dados os enfoques e direcionamentos, ou seja, as formas e abordagens que serão tratadas às informações serão apresentados os resultados, sendo esses os melhores por estarem em diferentes perspectivas.

### **3.4 Técnicas de Coleta de Dados**

Henning (1998, p. 120) afirma que as técnicas são “recursos didáticos usados para efetivar parte de um método envolvendo um conjunto de meios a serem usados na condução do pensamento e ações, com vistas a um determinado objetivo”.

Nesta pesquisa, no desenvolvimento de uma pesquisa de campo, no Colégio Padre José Nilson, no bairro Mucuripe em Fortaleza, Ceará, foram realizadas as seguintes técnicas: a observação participante, questionários, entrevistas e análise documental.

Na coleta de dados e informações, foram utilizados os seguintes instrumentais e roteiros que serão aplicados uma vez e num momento único para obter os dados de modo transversal.

- I. Entregue ofício de solicitação para realização da Pesquisa (Apêndice C);
- II. Utilização do roteiro para verificação in loco (Apêndice A – instrumental VIII);
- III. Pesquisa em acervo bibliográfico na área de educação e administração, com a utilização do roteiro para análise documental (Apêndice A – instrumental VII);
- IV. Pesquisas divididas por setores; Acervo documental local – análise de textos oficiais;
- V. Aplicação de questionários direcionados, com assinatura do participante da pesquisa assinando um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B), sendo esses: Questionários aos gestores (Apêndice A – instrumental I e II); Questionários aos supervisores e coordenadores (Apêndice A – instrumental I e III);

Questionários aos funcionários administrativos (Apêndice A – instrumental I e V).

VI. Entrevistas realizadas através de um roteiro (Apêndice A – Instrumental VI);

Com base na escolha da técnica, buscou-se evidenciar algo que já é praticado e que funciona no âmbito escolar, a utilização do SGQ com foco na sustentabilidade do colégio. Moreira (2002, p. 52) entende essa técnica como “relatos detalhados do que acontece no dia-a-dia das vidas dos sujeitos e é derivado das notas de campo tomadas pelo pesquisador”.

Para Valladares (2005, p. 154), esse momento da pesquisa é muito rico em informações e cabe ao pesquisador ter sensibilidade para retirar o máximo de informações possíveis: “a observação participante implica saber ouvir, ver, fazer uso de todos os sentidos e que o observador se autodisciplina a observar e anotar sistematicamente”.

Assim como para Minayo (2003, p. 59), que orienta sobre a observação participante, quando diz: “a importância dessa técnica reside no fato de podermos captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real.”

E também para Sampiere *et al.* (2008), quando ratifica a importância da observação, relatando que esta define-se em vivenciar às situações sociais, manter um papel vivo e, principalmente, ter reflexões constantes e permanentes, pois não trata-se de um simples de olhar ou registrar o que está acontecendo.

### 3.4.1 Questionários

No desenvolvimento desta pesquisa, foi trabalhado com os públicos alvos (gestores, supervisores, coordenadores e funcionários administrativos) questionários com perguntas fechadas, com o intuito de arrecadas informações de cunho quantitativo, mas que apresentassem informações importantes que possibilitassem traçar o perfil do pesquisado e, assim, da instituição. Conforme relata Gil (2007, p. 129) em sua definição com relação a questionário, quando afirma que essa técnica tem por objetivo “o conhecimento de opiniões, crenças, entendimentos, interesses, expectativas, situações evidenciadas e etc.”

Com isso, verificou que o questionário de nº 1 (apêndice A – instrumental I – Dados de identificação) trata de dados gerais que servirão para todos os públicos. Serão identificados cada participante da pesquisa, no que tange a tempo de empresa, cargo que ocupa, sexo e formação escolar, busca a devida identificação do respondente, esse será aplicado a todos os grupos.

O questionário de nº 2 (apêndice A – instrumental II) está destinado aos gestores dos setores, ou seja: diretores, secretário escolar, bibliotecária, tesoureiro, gestor do refeitório, gestor da TI, cujo objetivo é a verificação do conhecimento sobre a utilização do SGQ em suas práticas cotidianas, ou seja, viabilizando, assim, a sustentabilidade organizacional.

O questionário de nº 3 (apêndice A - instrumental III) destina-se aos supervisores e coordenadores, que tem por objetivo a verificação da prática administrativa vinculada a pedagógica, pois enquanto desenvolvem um trabalho direcionado aos professores cujo foco é o aprendizado do aluno, de igual forma



implantam, verificam e validam ações administrativas definidas no planejamento estratégico, sendo esses funcionários vistos como administrativos/pedagógico.

O questionário de nº 4 (apêndice A – instrumental IV) foi destinado aos funcionários administrativos, cujo objetivo é verificar se todos os funcionários do núcleo estão cientes das práticas administrativas vinculadas no âmbito educacional. Esta foi verificada com os auxiliares, almoxarife, atendentes, cozinheira e analista.

#### *3.4.1.1 Validação dos Questionários*

Com base no conhecimento sobre a prática do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, desenvolvido no Colégio Padre José Nilson, em Fortaleza, Ceará, buscou-se a elaboração de todas as questões contidas nos questionários, sendo essas escolhidas com o intuito de contemplar os objetivos específicos, desta pesquisa.

Sendo assim, foram apresentadas ao orientador deste estudo, sendo estas previamente aprovadas. Para verificar a validação dos questionários foi realizado um pré-teste com dois gestores (administrativo e pedagógico) e um supervisor, sendo esses inseridos no resultado final da pesquisa. Algumas adaptações foram feitas no instrumental e após ficou adequado a ser utilizado na pesquisa, evidenciando, assim, a realidade vivenciada na escola.

Segundo Gil (2007, p. 137), a finalidade do pré-teste é “evidenciar possíveis falhas na redação do questionário, tais como: complexidade das questões, constrangimento ao informante, exaustão etc”.

#### *3.4.2 Entrevistas*

As entrevistas foram realizadas através da utilização do roteiro de entrevistas (apêndice A, instrumental VI), nas quais utilizou-se perguntas abertas, possibilitando aquisição de dados de forma qualitativa. Verificou-se a importância das entrevistas no processo de aquisição de informações, pois possibilitou a melhor interpretação dos questionários aplicados, com riqueza de detalhes e aquisição de informações que os questionários não puderam fornecer.

Com isso, as entrevistas possibilitam que o pesquisador observe e não interfira na opinião dada, conforme defende Gil (2007, p.131) quando diz: “a principal vantagem das questões abertas é a de não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas pré-estabelecidas”.

Com base na realidade da escola e por ser significativo o número de pessoas a serem entrevistadas, optou-se pela entrevista estruturada, a qual facilita o desenvolvimento do processo de investigação, auxiliando na verificação e na tabulação e análise dos dados.

Gil (2007, p. 121) coloca que “a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número”. Da mesma forma, Sampiere (2008, p. 605) ratifica que “La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Em las entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor com base em uma guia de pergunta s específicas y se sujeta exclusivamente à esta”.

### 3.4.3 Análise Documental

Durante a análise documental, observou que esta proporcionou a aquisição de informações e dados, oportunizando o conhecimento dos documentos norteadores da instituição de ensino, permitindo, assim, a construção de definições e conceitos, de forma consciente e adequada, no que se refere à legislação, regimentos, pareceres, mas principalmente, a aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Ratifica-se que esta técnica foi indispensável para uma investigação histórica da vida do colégio, sendo analisado o desenvolvimento desse planejamento, verificando suas metas, dificuldades e crescimento sustentável no decorrer dos anos, os quais possibilitam informações para enriquecer o estudo ora desenvolvido.

De acordo com Trivinos (1987, p.111), “A análise documental é outro tipo de estudo descritivo que fornece ao investigador a possibilidade de reunir uma grande quantidade de informação sobre leis estaduais de educação, processos e condições escolares, planos de estudo, requisitos de ingressos, livros-textos e etc.”

Com isso, de acordo com Ludke e André (1986), essa técnica de investigação proporciona a observação da trajetória desta organização empresarial e escolar, entendendo melhor as possíveis causas do êxito da gestão estratégica. Sabe-se que a essa técnica complementa informações obtidas por outras, apresentando aspectos novos, não identificados anteriormente, do problema pesquisado. Assim como Sampiere et al. (2008, p. 614) também destaca a sua importância dizendo que “le sirven al investigador cualitativo para conocer los antecedentes de um ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano”.

### 3.5 Técnicas de Análise de Dados

A análise dos dados, com base nos indicadores, foi realizada após a investigação científica e de campo no Colégio Padre José Nilson, onde foram aplicados questionários e entrevistas interpessoais com a amostra identificada. Em seguida, os dados da amostra foram tabulados, sendo criados gráficos estatísticos que possibilitem uma melhor visualização dos resultados atingidos, sendo desenvolvida uma técnica de triangulação de dados, sendo devidamente analisados e obtendo-se uma descrição pormenorizada das informações obtidas na pesquisa. Segundo Trivinos (1987, p. 139), “a técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”.

Enfim, com base nos dados, surge a organização e preparação das informações obtidas na pesquisa, ou seja, com a ajuda do Excel, criou-se um perfil dessa escola. As tabulações dos questionários e das entrevistas estruturadas; sistematização dos registros que verificou-se nas observações e nos documentos escolares e organizacionais serão dispostos, possibilitando a atribuição de significados.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

Os resultados são atingidos após o conhecimento da realidade da instituição pesquisada, onde temos que nos abster dos nossos “pré-conceitos” e, assim, analisar somente a informação que nos é fornecida, sem influenciar no que está sendo dito pelo participante da pesquisa. Conforme ratifica Ludke e André (1986, p. 13), “no início há questões ou focos de interesses muito amplos, que no final se tornam mais diretos e específicos. O pesquisador vai pesquisando melhor esses focos à medida que o estudo se desenvolve.”

### **4.1 Processamento e organização dos dados**

Com vistas no novo benefícios que uma Instituição de ensino pode ter na aplicação de sistemas administrativos em seu gerenciamento, assim como o novo modelo de gestão podem proporcionar novas perspectivas de negócios, vê - se que os esforços para assimilar a administração no ramo educacional se faz necessário para obter um diferencial competitivo e, com isso, a sustentabilidade, pois esta nova ciência proporciona organização, agilidade orientação a muitas das ações que anteriormente eram desenvolvidas corriqueiramente, mas mostram-se essenciais no novo cenário.

Esta prática de gestão desenvolvida no Colégio Padre José Nilson, que, através da implantação do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, proporciona o desenvolvimento dos processos cotidianos em busca da excelência. Mas a qualidade não se refere apenas as formas de gerir, mas a todo um contexto que envolve desde uma excelente estrutura física, sócio – cultura até a prática que leva a atividade fim desta instituição, ou seja, o conhecimento aprendizagem desenvolvido nos discentes. Tendo no seu contingente 95 professores, 26 auxiliares de sala, três coordenadores, três supervisores, diretor geral, diretor administrativo, diretor financeiro e diretor pedagógico, e demais funcionários que atuam de modo integrado para promover o êxito de todos, de modo que haja uma contribuição significativa no sucesso de sua vida pessoal e profissional destes.

A estrutura organizacional do Colégio Padre José Nilson é composta por Direção Geral, Direção Pedagógica, Recepção, Secretaria, Tesouraria, Supervisão Pedagógica, Coordenação um (Educação Infantil e Fundamental I), Coordenação dois (Ensino Fundamental II e Ensino Médio), Biblioteca, Estúdio de Música, Sala de Múltiplos Usos, Laboratório de Informática, Auditório, Refeitório (STI), Lanchonete, Anfiteatro, Quadra Poliesportiva e demais ambientes que proporcionam um ensino – aprendizagem de qualidade.

A Análise Documental, será desenvolvida após a apresentação dos questionários, levando-se em consideração as informações adquiridas nos documentos originados do Colégio e legislações pertinentes à pesquisa. Com isso, far-se-á a verificação *in loco* com base no roteiro do Apêndice A, instrumental VI, nos quais serão verificados esses documentos norteadores e legislações inerentes ao caso.

Após esta, iniciam-se as entrevistas com objetivo de adquirir informações detalhadas sobre a prática de gestão desenvolvida no colégio, as quais, para seu desenvolvimento, seguiu-se o roteiro contido no apêndice A, instrumental VII, construídas a partir dos segmentos com as narrativas dos participantes, de acordo

com a temática e os questionamentos apresentados no instrumento de coleta de dados.

Desta forma, com base no questionário de nº 1, contido no Apêndice A – instrumental I, pode-se colher informações que são comuns a todos os segmentos, ou seja, com foco no universo total de 196 pessoas, a amostra total dos participantes desta pesquisa é de 30 indivíduos, sendo de 23 mulheres (76,7%) e 7 homens (23,3%). A média de idade foi de 28 anos.

Tabela 2 – Sexo dos Pesquisados

| SEXO         | QDE       | %    |
|--------------|-----------|------|
| HOMENS       | 7         | 23,3 |
| MULHERES     | 23        | 76,7 |
| <b>TOTAL</b> | <b>30</b> |      |

Fonte: Elaboração própria

A questão seguinte trata sobre o nível de escolarização, a qual apresentou o seguinte cenário: 33,3% Ensino Médio completo, 33,4% cursando graduação ou já concluída, 23,3% cursando especialização ou já concluída, 4,4 cursando ou já concluído o mestrado e 10 % cursando ou já concluído, conforme apresenta a tabela 03 dividida por sexo e escolaridade.

Tabela 3 – Nível de Escolaridade dos Pesquisados

| Escolaridade          | Masculino | %            | Feminino  | %            | Total %     |
|-----------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-------------|
| Ensino Médio Completo | 1         | 3,3%         | 9         | 30%          | 33,3%       |
| Graduação             | 4         | 13,4%        | 6         | 20%          | 33,4%       |
| Especialização        | 1         | 3,3%         | 6         | 20%          | 23,3%       |
| Mestrado              | 1         | 3,3%         | 2         | 6,7%         | 10%         |
| <b>TOTAL PARCIAL</b>  | <b>7</b>  | <b>23,3%</b> | <b>23</b> | <b>76,7%</b> | <b>100%</b> |
| <b>TOTAL GERAL</b>    | <b>30</b> |              |           |              | <b>100%</b> |

Fonte: Elaboração própria

Diante do exposto, verifica-se que a maioria possui o nível de graduação, sendo o total de 33,4%, onde destes, 13,4% são homens e 20% são mulheres, verificando uma população feminina ativa.

A tabela de nº 4 trabalha o estado civil dos participantes, sendo identificado que a maioria é casada, sendo um total de 12 indivíduos (40%), seguido dos solteiros com dez indivíduos (33,2%), após os seis divorciados (20,2%), e apenas dois (6,6%) viúvos.

Tabela 4 – Estado Civil dos Pesquisados

| Estado Civil         | Masculino | %            | Feminino  | %            | Total %     |
|----------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-------------|
| Solteiro             | 2         | 6,6%         | 8         | 26,6         | 33,2%       |
| Casado               | 4         | 13,4%        | 8         | 26,6         | 40%         |
| Divorciado           | 1         | 3,3%         | 5         | 16,9%        | 20,2%       |
| Viúvo                | 1         | 3,3%         | 1         | 3,3%         | 6,6%        |
| <b>TOTAL PARCIAL</b> | <b>8</b>  | <b>26,6%</b> | <b>22</b> | <b>73,4%</b> | <b>100%</b> |
| <b>TOTAL GERAL</b>   | <b>30</b> |              |           |              | <b>100%</b> |

Fonte: Elaboração própria

Com isso, através da utilização do questionário contido no Apêndice A – instrumentais II, III e IV (cada um de segmentos distintos), verificou-se que com relação ao conhecimento sobre o SGQ desenvolvido pelo Colégio, o público alvo pesquisado foi o total de 30 colaboradores, sendo 11 gestores, três supervisores, três coordenadores e 13 funcionários administrativos (atendentes, auxiliares, almoxarife, cozinheira e analista). Algumas perguntas foram feitas para grupos específicos e outros não, mas nas tabelas que seguem estão devidamente identificadas, sendo observado a amostra do total em % (porcentagem) dos pesquisados.

O total dos pesquisados estão distribuídos da seguinte forma:

- ✓ 11 gestores - um diretor geral, um diretor administrativo, um diretor financeiro, um diretor pedagógico, um tesoureiro, um diretor de RH, um gestor do SGQ, um secretário escolar, uma bibliotecária, uma gestora do refeitório e um gestor da TI;
- ✓ 6 supervisores e coordenadores - três supervisores e três coordenadores por nível de ensino;
- ✓ 13 funcionários administrativos - um almoxarife, um auxiliar financeiro, um auxiliar de RH, um auxiliar de contabilidade, um auxiliar do SGQ, um auxiliar de secretaria, um atendente, um auxiliar de biblioteca, dois auxiliares de coordenação, um cozinheira, um auxiliar de cozinha e um analista da TI.

## **4.2 Resultados Quantitativos**

Como dito, anteriormente, os questionários foram destinados um para cada segmento, ou seja, gestores (apêndice A, instrumentais I e II), supervisores e coordenadores (apêndice A, instrumentais I e III) e funcionários administrativos (apêndice A, instrumentais I e IV), nos quais se buscou arrecadar dados sobre a utilização do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, desenvolvido no Colégio Padre José Nilson

### **4.2.1 Questionário com os gestores**

Na utilização do questionário aplicado aos gestores, buscou-se verificar o desenvolvimento do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, no processo de gestão. Sabe-se que trata de uma amostragem significativa, pois percebe-se na tabela de nº 5, a qual apresenta todas as perguntas diretamente relacionadas aos gestores, mas que, assim como nas demais tabelas, estão contidos os gestores pesquisados e sua % (porcentagem), assim como o total de participantes da pesquisa, envolvendo os outros segmentos e o seu % (porcentagem), apresentando assim dois cenários, a porcentagem dos gestores em sua totalidade de 100% e a porcentagem dos gestores alinhados ao total de pesquisados.

Tabela 5: Perguntas aplicadas em questionário aos gestores

| Nº | PERGUNTAS   | RESPOSTA       | GESTORES<br>11 pessoas |        | PARTICIPANTES |        |
|----|---|----------------|------------------------|--------|---------------|--------|
|    |   |                | TOTAL                  | %      | TOTAL         | %      |
| 1  | Você conhece o Índice de Sustentabilidade do Colégio Padre José Nilson?             | SIM            | 11                     | 100%   | 30            | 36,70% |
|    |   | NÃO            | 0                      | 0%     |               | 0%     |
| 2  | Você conhece o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade desenvolvido no CPJN?           | SIM            | 11                     | 100%   | 30            | 36,70% |
|    |   | NÃO            | 0                      | 0%     |               | 0%     |
| 3  | Qual o grau de importância do SGQ para a Sustentabilidade do Colégio?               | ALTO           | 9                      | 81,80% | 30            | 30,00% |
|    |   | BAIXO          | 2                      | 18,20% |               | 6,60%  |
|    |   | NÃO SEI        | 0                      | 0%     |               | 0%     |
| 4  | As suas funções estão sendo executadas conforme estabelece o mapeamento do SGQ?     | SIM            | 6                      | 54,54% | 30            | 20,00% |
|    |   | NÃO            | 0                      | 0%     |               | 0%     |
|    |   | AS VEZES       | 5                      | 45,46% |               | 16,80% |
| 5  | Você acredita no desenvolvimento do SGQ na sua íntegra?                             | SIM            | 11                     | 100%   | 30            | 36,70% |
|    |   | NÃO            | 0                      | 0%     |               | 0%     |
| 6  | As reuniões ocorrem com que frequência para o monitoramento dos indicadores do SGQ? | SEMANALMENTE   | 0                      | 0%     | 17            | 0%     |
|    |   | QUINZENALMENTE | 0                      | 0%     |               | 0%     |
|    |   | MENSALMENTE    | 11                     | 100%   |               | 64,70% |
|    |   | NÃO SEI        | 0                      | 0%     |               | 0%     |
| 7  | Qual a reunião utilizada para o monitoramento de metas atingidas pelo SGQ?          | RAC            | 6                      | 54,54% | 17            | 35,20% |
|    |   | RNG            | 5                      | 45,46% |               | 29,50% |
|    |   | PEDAGOGICA     | 0                      | 0%     |               | 0%     |
|    |   | OUTROS         | 0                      | 0%     |               | 0%     |
| 8  | No Colégio Padre José Nilson a comunicação ocorre de forma adequada e fluida?       | SEMPRE         | 2                      | 18,18% | 24            | 8,3%   |
|    |   | NUNCA          | 6                      | 54,54% |               | 25,00% |
|    |   | QUASE SEMPRE   | 3                      | 27,28% |               | 12,5%  |
| 9  | Qual o instrumental utilizado para viabilizar a comunicação dentro do Colégio?      | E-MAIL         | 7                      | 63,63% | 24            | 29,10% |
|    |   | CI             | 3                      | 27,27% |               | 12,50% |
|    |   | CARTAZES       | 1                      | 9%     |               | 4,10%  |

Fonte: Elaboração própria

A pergunta de nº 1 mostra que 11 (100%) gestores responderam que conhecem o índice de Sustentabilidade do Colégio Padre José Nilson, observando que para esta pergunta utilizou-se o total dos pesquisados em 30 pessoas e com isso 36,7 % dos gestores responderam que sim.

Com relação a pergunta de nº 2, a mesma evidencia que 11 (100%) gestores responderam que conhecem o SGQ, desenvolvido no CPJN, sendo ouvidos todos os segmentos totalizando 30 pessoas 36,7% responderam que sim.

Na indagação de nº 3, foi verificada que os nove (30%) gestores responderam que o grau de importância do SGQ, para a sustentabilidade do colégio, é alto, enquanto que dois (6,6%) ratificaram que esse grau de importância é baixo. Sendo essa pesquisa realizada com um total da amostra, ou seja 30 pessoas.

Observou-se que na pergunta de nº 4, que trata sobre se as funções estão sendo executadas, conforme estabelece o mapeamento do SGQ, seis (20%) responderam que sim, estão de acordo, enquanto que cinco (16,8%) informaram que essa periodicidade ocorre as vezes. De igual forma a pesquisa foi realizada com 30 pessoas.

No questionamento de nº 5, verificou-se que os 11 (100%) dos gestores indicaram que acreditavam no Desenvolvimento do SGQ na sua íntegra, sendo esta realizada com um total de participantes, 30 pessoas.

Na pergunta de nº 6, que trata sobre a frequência que ocorrem as reuniões para o monitoramento dos indicadores do SGQ, 11 (64,7%) afirmaram que essas reuniões ocorrem mensalmente, sendo está realizada com um total de 17 pessoas ou seja: 11 gestores, três supervisores e três coordenadores.

Viu-se com relação a pergunta de nº 7, o público alvo trabalhado é semelhante ao da questão anterior, onde seis (35,20%) afirmaram que a reunião utilizada para o monitoramento de metas atingidas pelo SGQ é a RAC – Reunião de Análise Crítica, enquanto que cinco (29,5%) informaram que esta reunião é a RNG – Reunião do Núcleo Gestor.

Na pergunta de nº 8, viu-se que dois (8,3%) gestores informaram que a Comunicação no Colégio Padre José Nilson sempre ocorre com qualidade, e três (12,5%) ratificaram que a comunicação quase sempre ocorre com qualidade; enquanto que seis (25%) indicaram que a comunicação nunca ocorre com qualidade. Essa pergunta foi trabalhada com o público de 24 pessoas, sendo 11 gestores e 13 funcionários administrativos.

O questionamento de nº 9 trata sobre o instrumental utilizado para viabilizar a Comunicação dentro do Colégio, o qual foi trabalhado com o mesmo público da questão anterior, no total de 24 pessoas. Em sua resposta obteve-se sete (29,1%) gestores que informaram que a comunicação ocorre por e-mail, os demais três (12,5%) informaram que a Comunicação dentro do Colégio ocorre por CI – Comunicação Interna, enquanto que um (4,1%) dos gestores ratificou que essa Comunicação dá-se por meio de cartazes.

#### 4.2.2 Questionário com os supervisores e coordenadores

Assim, foi trabalhado com o segmento dos supervisores e coordenadores, a importância do alinhamento das ações pedagógicas às administrativas, assim como o seu conhecimento sobre essas ações e objetivos contidas no SGQ – Sistema da Gestão da Qualidade, as metas atingidas e suas responsabilidades frente aos professores, funcionários, alunos.

Verificou-se que se trata de um elo entre todos os demais, buscando, assim, um alinhamento entre os processos, pois enquanto os supervisores monitoram e acompanham o desenvolvimento de cada processo, os coordenadores alimentam as informações contidas nas planilhas e relatórios enviados aos responsáveis. Sendo assim utilizado o questionário com as informações contidas na tabela de nº 6 que segue:

Tabela 6: Perguntas aplicadas em questionário aos supervisores e coordenadores

| PERGUNTAS   | RESPOSTA       | Sup + Coord - 6 pessoas |        | PARTICIPANTES |         |
|---|----------------|-------------------------|--------|---------------|---------|
|   |                | TOTAL                   | %      | TOTAL         | %       |
| Você conhece o Índice de Sustentabilidade do Colégio Padre José Nilson?                               | SIM            | 4                       | 66,70% | 30            | 13,30%  |
|   | NÃO            | 2                       | 33,30% |               | 6,60%   |
| Você conhece o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade desenvolvido no CPJN?                             | SIM            | 6                       | 100%   | 30            | 20,00%  |
|   | NÃO            | 0                       | 0%     |               | 0%      |
| Qual o grau de importância do SGQ para a Sustentabilidade do Colégio?                                 | ALTO           | 3                       | 50%    | 30            | 10,00%  |
|   | BAIXO          | 3                       | 50%    |               | 10,00%  |
|   | NÃO SEI        | 0                       | 0%     |               | 0%      |
| As suas funções estão sendo executadas conforme estabelece o mapeamento do SGQ?                       | SIM            | 4                       | 66,60% | 30            | 13,30%  |
|   | NÃO            | 1                       | 16,70% |               | 3,30%   |
|   | AS VEZES       | 1                       | 16,70% |               | 3,30%   |
| Você acredita no desenvolvimento do SGQ na sua íntegra?   | SIM            | 6                       | 100%   | 30            | 20,00%  |
|   | NÃO            | 0                       | 0%     |               | 0%      |
| As reuniões ocorrem com que frequência para o monitoramento dos indicadores do SGQ?                   | SEMANALMENTE   | 0                       | 0%     | 17            | 0%      |
|   | QUINZENALMENTE | 0                       | 0%     |               | 0%      |
|   | MENSALMENTE    | 6                       | 100%   |               | 35,30%  |
|   | NÃO SEI        | 0                       | 0%     |               | 0%      |
| Qual a reunião utilizada para o monitoramento de metas atingidas pelo SGQ?                            | RAC            | 2                       | 33,30% | 17            | 11,70%  |
|   | RNG            | 4                       | 66,70% |               | 23,60%  |
|   | PEDAGOGICA     | 0                       | 0%     |               | 0%      |
|   | OUTROS         | 0                       | 0%     |               | 0%      |
| Na sua prática pedagógica o SGQ:  | AJUDA          | 3                       | 50%    | 6             | 50,00%  |
|   | ATRAPALHA      | 1                       | 16,70% |               | 16,70%  |
|   | INDIFERENTE    | 2                       | 33,30% |               | 33,30%  |
| Você considera que as ações estipuladas no SGQ são distintas das pedagógicas de sua responsabilidade? | SIM            | 6                       | 100%   | 6             | 100,00% |
|   | NÃO            | 0                       | 0%     |               | 0%      |
| Você acredita que a prática administrativa está relacionada com a prática pedagógica?                 | SEMPRE         | 3                       | 50%    | 6             | 50,00%  |
|   | NUNCA          | 0                       | 0%     |               | 0%      |
|   | QUASE SEMPRE   | 3                       | 50%    |               | 50,00%  |

Fonte: Elaboração própria

O quesito de nº 1, direcionado a todos os segmentos, com o total de 30 pessoas, quatro (13,30%) funcionários ratificaram que conhecem o índice de Sustentabilidade do Colégio Padre José Nilson, enquanto que dois (6,6%) informaram que não conhecem esse índice.

De igual forma, ocorreu na questão de nº 2, com a utilização do público de 30 pessoas, onde verificou-se que seis (20%) funcionários informaram que



conhecem o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade desenvolvido no CPJN.

Na questão de nº 3, que trata sobre o grau de importância do SGQ para a Sustentabilidade do Colégio, a pesquisa foi realizada com o público alvo de 30 pessoas, e três (10%) funcionários indicaram que o grau de importância é alto, e três (10%) informaram que esse grau de importância é baixo.

Na pergunta de nº 4, verifica-se que as funções executadas estão sendo, conforme estabelece o mapeamento do SGQ, esta foi trabalhada com o público alvo total de 30 pessoas, onde quatro (13,3%) funcionários responderam que sim, um (3,3%) responderam que não e um (3,3%) informou que essas funções são executadas as vezes conforme o mapeamento do SGQ.

No questionamento de nº 5, observou-se que seis (20%) funcionários que acreditam no desenvolvimento do SGQ em sua íntegra. Essa pergunta foi trabalhada com o público alvo em sua totalidade, ou seja, 30 pessoas.

Em seguida, na indagação de nº 6, viu-se que seis (35,3%) funcionários ratificaram que as reuniões para monitoramento dos indicadores do SGQ ocorrem com frequência, mensalmente. Esta foi trabalhada com o público de 17 pessoas, ou seja, 11 gestores, três supervisores e três coordenadores.

Na pergunta de nº 7, foi indagado sobre a reunião que é utilizada para o monitoramento de metas atingidas pelo SGQ, onde quatro (23,6%) funcionários informaram que esta reunião é denominada RNG – Reunião do Núcleo Gestor, enquanto que dois (11,7%) funcionários apontaram que a reunião que trata sobre o monitoramento de metas é denominada RAC – Reunião de Análise Crítica. Esta foi trabalhado, assim como na pergunta anterior, com 17 pessoas.

Em seguida, no questionamento de nº 8, que trata sobre a importância da prática pedagógica no SGQ, foi verificado que três (50%) funcionários apontaram que o SGQ ajuda na prática pedagógica, assim como dois (33,3%) informaram que para prática pedagógica o SGQ não interfere, nem positivamente nem negativamente, ele é indiferente; enquanto que um (16,7%) ratificou que o SGQ atrapalha na prática pedagógica. Essa pesquisa foi feita unicamente com os supervisores e coordenadores, totalizando 06 pessoas.

Na pergunta de nº 9, verificou-se que os seis (100%) funcionários consideram que as ações estipuladas no SGQ são distintas das pedagógicas de sua responsabilidade. De igual forma, foi trabalhada somente com os supervisores e os coordenadores.

E por fim, a questão de nº 10, que trata sobre a credibilidade que a prática administrativa está relacionada à prática pedagógica, verificou-se que três (50%) informaram que a prática administrativa sempre está relacionada com a prática pedagógica, enquanto que três (50%) informaram que este relacionamento ocorre quase sempre. Esta foi realizada com o grupo de supervisores e coordenadores totalizando seis pessoas.

#### 4.2.3 Questionário com os Funcionários Administrativos

Na pesquisa desenvolvida com o segmento dos funcionários administrativos, buscou-se uma representatividade de cada setor para que, assim, pudesse ser verificado o grau de envolvimento dos funcionários no desenvolvimento do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade no CPJN – Colégio Padre José Nilson. Assim como verificar o grau de conhecimento do mesmo por parte dos pesquisados.

Com isso, foram trabalhadas as perguntas que seguem na tabela de nº 7:

Tabela 7: Perguntas aplicadas em questionário aos funcionários administrativos.

| PERGUNTAS   | RESPOSTA                     | Func. Adm - 13 pessoas |        | PARTICIPANTES |         |
|---|------------------------------|------------------------|--------|---------------|---------|
|   |                              | TOTAL                  | %      | TOTAL         | %       |
| Você conhece o Índice de Sustentabilidade do Colégio Padre José Nilson?         | <b>SIM</b>                   | 5                      | 38,50% | 30            | 16,70%  |
|   | <b>NÃO</b>                   | 8                      | 61,50% |               | 26,70%  |
| Você conhece o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade desenvolvido no CPJN?       | <b>SIM</b>                   | 6                      | 46,20% | 30            | 20,00%  |
|   | <b>NÃO</b>                   | 7                      | 53,80% |               | 23,30%  |
| Qual o grau de importância do SGQ para a Sustentabilidade do Colégio?           | <b>ALTO</b>                  | 5                      | 38,50% | 30            | 16,70%  |
|   | <b>BAIXO</b>                 | 5                      | 38,50% |               | 16,70%  |
|   | <b>NÃO SEI</b>               | 3                      | 23%    |               | 10,00%  |
| As suas funções estão sendo executadas conforme estabelece o mapeamento do SGQ? | <b>SIM</b>                   | 8                      | 61,50% | 30            | 26,70%  |
|   | <b>NÃO</b>                   | 1                      | 7,70%  |               | 3,30%   |
|   | <b>AS VEZES</b>              | 4                      | 30,80% |               | 13,30%  |
| Você acredita no desenvolvimento do SGQ na sua íntegra?                         | <b>SIM</b>                   | 13                     | 100%   | 30            | 43,30%  |
|   | <b>NÃO</b>                   | 0                      | 0%     |               | 0%      |
| No Colégio Padre José Nilson a comunicação ocorre de forma adequada e fluida?   | <b>SEMPRE</b>                | 2                      | 15,4%  | 24            | 8,3%    |
|   | <b>NUNCA</b>                 | 2                      | 15,4%  |               | 8,3%    |
|   | <b>QUASE SEMPRE</b>          | 9                      | 69,20% |               | 37,50%  |
| Qual o instrumental utilizado para viabilizar a comunicação dentro do Colégio?  | <b>E-MAIL</b>                | 7                      | 53,90% | 24            | 29,10%  |
|   | <b>CI</b>                    | 2                      | 15,30% |               | 8,40%   |
|   | <b>CARTAZES</b>              | 4                      | 30,80% |               | 16,80%  |
| Você conhece quais documentos de sua escola:                                    | <b>PDE</b>                   | 1                      | 7,60%  | 13            | 7,70%   |
|   | <b>PPP</b>                   | 4                      | 30,80% |               | 30,70%  |
|   | <b>REGULAMENTO</b>           | 4                      | 30,80% |               | 30,70%  |
|   | <b>Manual PROFESSOR</b>      | 3                      | 23%    |               | 23,00%  |
|   | <b>Manual SGQ</b>            | 13                     | 100%   |               | 100,00% |
|   | <b>Manual da Família</b>     | 3                      | 23%    |               | 23,00%  |
| As reuniões para orientação em seu setor ocorrem:                               | <b>SEMANALMENTE</b>          | 2                      | 15,30% | 13            | 15,40%  |
|   | <b>MENSALMENTE</b>           | 4                      | 30,80% |               | 30,80%  |
|   | <b>SEMPRE QUE NECESSÁRIO</b> | 7                      | 53,90% |               | 53,80%  |

Fonte: Elaboração própria

Na pergunta de nº 1, foram pesquisados todos os envolvidos, 30 pessoas (todos os segmentos) com relação ao conhecimento sobre o índice de Sustentabilidade do Colégio Padre José Nilson, onde oito (26,7%) informaram que não conhecem o referido índice e cinco (16,7%) indicaram que conhecem.

No quesito de nº 2, também com o mesmo público alvo de 30 pessoas, foi indagado sobre os conhecimentos a respeito do SGQ- Sistema de Gestão da

Qualidade, desenvolvido no CPJN, verificou-se que seis (20%) dos consultados conhecem o referido sistema, enquanto que sete (23,3%) não conhecem.

A questão de nº 3 faz menção sobre o grau de importância do SGQ para a sustentabilidade do colégio. Nesta, de igual forma, foi trabalhada com o público alvo total de 30 pessoas, onde cinco (16,7%) afirmaram que o referido grau é alto, e cinco (16,7%) disseram que o mesmo é baixo, enquanto que apenas três (10%) informaram que não sabiam responder.

Verificou-se na pergunta de nº 4 se as funções que estão sendo executadas ocorrem conforme estabelece o mapeamento do SGQ, o público alvo trabalhado foi o total de 30 pessoas, onde oito (26,7%) afirmaram que executam suas funções conforme estabelece o mapeamento do SGQ, e quatro (13,3%) disseram que apenas, às vezes, essa execução sai conforme rege o SGQ, enquanto que um (3,3%) ratificou que suas funções estão sendo executadas diferentes do que estabelece o sistema.

A questão de nº 5 trata sobre a credibilidade do Desenvolvimento do SGQ em sua íntegra, a qual foi trabalhada com o público alvo total de 30 pessoas e 13 (43,3%) informaram que acreditam no Desenvolvimento do SGQ em sua totalidade.

No quesito de nº 6, verifica-se qual o instrumental utilizado para viabilizar a Comunicação dentro do Colégio, nesta o público alvo trabalhado foram os gestores e funcionários administrativos, totalizando 24 pessoas, destas nove (37,5%) informaram que a Comunicação ocorre quase sempre com qualidade e dois (8,3%) ocorre sempre com qualidade, assim como dois (8,3%) informaram que essa Comunicação nunca ocorre com qualidade.

Na pergunta de nº 7, foi indagado qual o instrumental utilizado na viabilização da Comunicação dentro do Colégio, esta utilizou o público alvo em 24 pessoas, sendo estes os gestores e funcionários administrativos, a sua maioria sete (29,1%) informou que este instrumental trata-se do e-mail, enquanto que quatro (16,8%) ratificou que essa Comunicação dar-se por meio de cartazes, e apenas dois (8,4%) apontaram a CI – Comunicação Interna como instrumento de viabilizar a Comunicação dentro do Colégio.

A questão de nº 8, foi desenvolvida com o intuito de identificar quais os documentos norteadores do Colégio Padre José Nilson que os funcionários administrativos conheciam em sua prática. Com isso, esta foi trabalhada apenas com esse seguimento, totalizando 13 funcionários. Verificou-se 13 (100%) dos funcionários conhecem o manual do SGQ, 04 (30,7%) conhecem o regulamento escolar, e, de igual forma, quatro (30,7%) conhecem o PPP – Projeto Político Pedagógico do Colégio, três (23%) destes conhecem o manual da família e o manual do professor e apenas um (7,7%) conhecem o PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola.

E, por fim, na pergunta de nº 9, foi verificada a periodicidade das reuniões para orientação no setor em que trabalham, esta, da mesma forma que a anterior, foi desenvolvida apenas com 13 funcionários administrativos, sendo que sete (53,8%) apontaram que essa reuniões ocorrem sempre que necessário, quatro (30,8%) informaram que as reuniões ocorrem mensalmente e apenas dois (15,4%) indicaram que estas ocorrem semanalmente.

#### **4.3. Resultados da Análise Documental**

A visita *in loco*, proporcionando o desenvolvimento dos questionários,

entrevistas e análise documental, proporcionou uma visão ampla de todos os processos de gestão desenvolvidos no CPJN – Colégio Padre José Nilson, principalmente o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, onde oportunizou a observação da totalidade das informações, as quais são fundamentais na tomada de decisão assertiva, onde os documentos embasam todas as afirmações e com isso, as informações geram o conhecimento aqui exposto.

Para a verificação da análise documental, criou-se um roteiro de que deveriam ser analisadas e verificadas em sua íntegra, buscando os detalhes que evidenciassem o cenário atual com suas vantagens e desvantagens. Informações estas que estão dispostas na tabela de nº 08 que segue:

Tabela 8: Roteiro para verificação com foco na análise documental

| TÓPICOS | TEMÁTICAS   | SITUAÇÃO |     | OBSERVAÇÕES  |
|---------|---|----------|-----|--|
|         |   | SIM      | NÃO |  |
| 1       | Os instrumentos do SGQ – Sistema de gestão da Qualidade são utilizados no cotidiano                               | x        |     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• processo foi desenvolvido juntamente com o responsável pela ação e seu gestor.</li> <li>• Sua verificação é feita no seu desenvolvimento no cotidiano.</li> </ul>   |
| 2       | O Regimento Escolar do Colégio Padre José Nilson está atualizado  | x        |     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• parecer da escola é de 2010, com validade até 2015 nos níveis do ensino fundamental ao médio.</li> <li>• O seu Regimento foi atualizado na data do seu parecer, mas de acordo com o que foi verificado durante a pesquisa, está atualizado.</li> </ul>  |
| 3       | A Proposta Curricular Pedagógica do Colégio Padre José Nilson está atualizada e condiz com a realidade do colégio | x        |     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• É composta por:</li> <li>• Justificativa;</li> <li>• Fundamentos e pressupostos da proposta;</li> <li>• Conhecimento, ensino e aprendizagem;</li> <li>• Relevância e significado do ensino nos seus níveis;</li> <li>• Matrizes curriculares</li> <li>• A importância das áreas do conhecimento;</li> <li>• Avaliação das aprendizagens.</li> <li>• Com isso, cumpri com as exigências legais do Conselho de Educação do Ceará</li> </ul>   |
| 4       | A Proposta Pedagógica do Colégio Padre José Nilson está atualizada com embasamento legal                          | x        |     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constam no documento: Identificação da filosofia da escola, proposta curricular, finalidades da instituição, metodologias diversas, objetivos educacionais da instituição, metas pedagógicas e administrativas da escola, sistema e processo de avaliação de aprendizagem, critérios de promoção e recuperação do aluno, organização do ensino, planejamento dos professores e avaliação do projeto pedagógico da escola.</li> <li>• Desta forma, cumpri com as exigências legais do Conselho de Educação do Ceará</li> </ul> |
| 5       | As Diretrizes de Educação estão atualizadas e contempladas no cotidiano escolar                                   | x        |     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforme verificado as diretrizes da educação estão de acordo com a legislação e contempladas no dia a dia do Colégio</li> </ul>  |

|    |  |   |   |  |
|----|--|---|---|--|
| 6  | No Manual do Professor contempla todos os direitos e deveres dos docentes  | x |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico</li> <li>• Cultura Organizacional;</li> <li>• Níveis de Ensino;</li> <li>• Estrutura Organizacional;</li> <li>• Horário das Aulas;</li> <li>• Atribuições do Professor;</li> <li>• Avaliações;</li> <li>• Média de Atividades;</li> <li>• Recomendações Técnicas para Elaboração de Provas;</li> <li>• Gerenciamento das Provas;</li> <li>• Revisão Anulação de Provas;</li> <li>• Fiscalização de Provas</li> <li>• Atenção aos Especiais;</li> <li>• Gerência da Sala de Aula;</li> <li>• Atividades Extra Curriculares;</li> <li>• Programas Educacionais CPJN.</li> </ul> |
| 7  | O Manual da Família contempla as regras do colégio. O mesmo foi apresentado aos pais                                       | x |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceria Família x Escola;</li> <li>• Nossa missão, visão e valores;</li> <li>• Comunicação Família – Escola;</li> <li>• Cursos Ofertados;</li> <li>• Diferenciais de Qualidade.</li> </ul>   |
| 8  | As leis, pareceres e resoluções e Plano Nacional de Educação que fundamental a educação são aplicadas no cotidiano escolar | x |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Legais e Normativas, Lei Nº 9.394/96, Conselho Nacional de Educação, Resolução CEC Nº 372/2002, Norma ISO9001</li> </ul>  |
| 9  | O Manual do SGQ é conhecido por todos e seus processos são desenvolvidos no dia-a-dia                                      | x |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A composição do manual é a seguinte:</li> <li>• Introdução</li> <li>• Histórico</li> <li>• Dados Cadastrais</li> <li>• Sistema de Gestão da Qualidade</li> <li>• Processos e Responsabilidade</li> <li>• Quando implantado o SGQ em junho de 2012 foi apresentado o manual da qualidade e entregue a todos os colaboradores, conforme ata de assinatura de nº12/2012</li> </ul>   |
| 10 | Os instrumentais de intervenções são utilizados quando necessário  | x |   |  |
| 11 | Os relatórios de sustentabilidade dos anos de 2012 e 2013 são apresentados aos responsáveis                                | x |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensalmente é realizada uma reunião chamada RAC – Reunião de Análise Crítica e nesta é apresentada a planilha com dados compilados e gera-se uma memória da reunião.</li> </ul>   |
| 12 | O instrumental de verificação e acompanhamento do índice de sustentabilidade é monitorado periodicamente                   | x |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensalmente realizam uma reunião denominada RAC- Reunião de Análise Crítica e nesta são verificada as metas e procedimentos contidos na tabela de indicadores que segue no anexo 03.</li> </ul>   |
| 13 | O instrumental de acompanhamento de rotinas é utilizado nas reuniões   | x |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensalmente realizam a RNG – Reunião de Núcleo Gestor e nesta é verificada o desenvolvimento das rotinas contidas na IT – Instrumental de Trabalho e no PG – Processo de Gestão do SGQ – Sistema da Qualidade</li> </ul>  |
| 14 | Os instrumentais de formas de comunicação dentro do Colégio são adequados e eficazes                                       |   | X | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os instrumentais utilizados como são: e-mail´s e cartazes, mais as informações e orientações nem sempre chegam a quem compete.</li> </ul>   |

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4. Resultados da Verificação *in loco*

Como dito, a verificação *in loco*, proporcionou a aquisição do real conhecimento, onde estava disposta a realidade vivenciada pelos funcionários do colégio. A triangulação de vários pontos analisados, onde um deles é a verificação *in loco*, temos o ponto de vista do participante da pesquisa, na entrevista as dúvidas que tem-se com relação às perguntas dos questionários podem ser sanadas, na análise documental tem-se acesso aos documentos legais que norteiam a instituição e seus processos, já com a verificação *in loco*, o pesquisador terá a possibilidade de verificar em sua íntegra o ocorrido, observando se o que está disposto no papel realmente acontece na prática do cotidiano.

Com base na tabela de nº 09, criou-se um roteiro que possibilita a verificação de alguns pontos julgados importantes para averiguação:

Tabela 9: Roteiro para verificação *in loco*

| TÓPICOS | ASPÉCTOS A SEREM ANALISADOS   | ATENDEM |     | OBSERVAÇÕES   |
|---------|---|---------|-----|---|
|         |   | SIM     | NÃO |   |
| 1       | Existem evidências do uso de instrumentos para execução do SGQ no Colégio?  | x       |     | Sim, as IT's, os PG's - processos de cada função, as reuniões de monitoramento, a avaliação de desempenho, o índice de sustentabilidade e as oportunidades de melhoria. |
| 2       | O manual do SGQ é completo?   | x       |     | Sim. Possui:<br>Introdução<br>Histórico<br>Dados Cadastrais<br>Sistema de Gestão da Qualidade<br>Processos e Responsabilidade   |
| 3       | Falta abordar algum ponto específico? Qual?   | X       |     | Implantar as auditorias:<br>Internas e Externas   |
| 4       | O monitoramento do Índice de sustentabilidade do Colégio é feito periodicamente? Qual a periodicidade do monitoramento?   | x       |     | Mensalmente   |
| 5       | Quais as áreas críticas para a utilização do SGQ em sua rotina diária?  | x       |     | Pedagógico (coordenação, professores e auxiliares)  |
| 6       | Os índices de desempenho são monitorados periodicamente?  | x       |     | Mensalmente.  |
| 7       | Existem benefícios na aplicação da moderna gestão de pessoas no cotidiano administrativo do Colégio? Quais os benefícios encontrados nesta prática administrativa no Colégio? | x       |     | Proporciona organização e planejamento das ações com foco na sustentabilidade organizacional  |
| 8       | Em meio às funções pedagógicas, todos os colaboradores da escola conhecem o SGQ?  | x       |     | Conhecem, mas na sua prática administrativa, ou seja, implantação dos procedimentos e monitoramento dos mesmos ainda sentem dificuldade                                 |
| 9       | Em 2011 e 2012 o Colégio obteve um alto índice de sustentabilidade?   |         | X   | O índice girou em torno de 42%, por conta da inadimplência que girou em torno de 65% média anual.   |

Fonte: Elaboração própria

## 4.5. Resultados das Entrevistas

As entrevistas possibilitam ao pesquisador o entendimento do sentimento de cada pergunta, onde o entrevistado poderá colocar sensações guardadas de situações vivenciadas no seu dia-a-dia. Com isso, objetiva-se dispor informações qualitativas em forma mais ampla e completa. Os questionamentos desenvolvidos, de forma contextualizada, serão apresentados, proporcionando, assim, um diferencial na construção desta e sua conclusão. Diante do exposto, foi elaborada a tabela de nº 10 com a compilação desses dados e sua melhor verificação:

Tabela 10: Compilação das perguntas e repostas obtidas na pesquisa

| NARRATIVAS  |  |
|---|--|
| Pesquisador – Perguntas contextualizadas  | Participantes - Respostas  |
| Sabe que o Sistema de Gestão é comumente utilizado nas grandes organizações, com o objetivo de planejar e organizar os processos com foco em sua sustentabilidade.<br>Com isso, qual a sua impressão do uso do SGQ no meio pedagógico da escola?  | “Acho que o sistema não tem relação com o pedagógico, pois os processos definidos pelo SGQ burocratizam a prática e rotinas pedagógicas” (C1) <sup>1</sup><br>“O SGQ tornou todas as ações direcionadas a um resultado mais rápido e sistematizado. Aliando as rotinas pedagógicas a processos bem definidos” (G2) <sup>2</sup>  |
| A sustentabilidade organizacional proporciona que as empresas possam projetar ações futuras com foco no seu crescimento.<br>Você conhece o Índice de Sustentabilidade do Colégio Padre José Nilson?<br>O que você pode falar sobre o índice de sustentabilidade alcançado pelo Colégio no ano de 2013?<br>É informado, a equipe, o índice de sustentabilidade referente a cada ano? | “O índice de sustentabilidade do CPJN é informado a equipe mensalmente para que possamos ter referência de nossas ações e do impacto que elas causam.” (G4) <sup>3</sup><br>“Olha, quando implantaram o SGQ no colégio, não botei muita fé, pensei que seria apenas modismo, foi difícil aprender como trabalhar e executar uma função “um pouco” diferente da minha, mas hoje percebe a diferença que ele proporcionou, e claro, como o colégio está crescendo temos que melhorar também!” (G11) <sup>4</sup> |
| O SGQ do CPJN foi implantado em 2012 e o ano de 2013 foi o primeiro ano no desenvolvimento desses processos.<br>Você acredita que o SGQ desenvolvido pelo Colégio Padre José Nilson será implementado na sua totalidade?  | “Sim. Pelo pouco que pudemos observar, trata-se de um sistema que muito tem a melhorar e oportunizar no colégio coisas boas, principalmente com relação a organização.” (A10) <sup>5</sup><br>“Claro que sim. Desde o começo vi que seria algo muito bom. Já trabalhei em outras empresas que utilizam o SGQ e por isso não foi muito complicado a adaptação, mas observo que para que todos façam tudo deve haver a cobrança.” (S2) <sup>6</sup>  |
| Sabe-se que os processos do SGQ proporcionam às empresas competitividade no mercado.<br>Quais os benefícios que o SGQ traz para o Colégio?<br>E quais os malefícios?  | “Ainda é cedo para falar de benefícios e malefícios, estamos apenas com 1 ano e meio desenvolvendo essas ações, mas o que posso dizer é que muitos já se organizaram muito mais em suas funções que antigamente.” (A6) <sup>7</sup><br>“Olha, até aqui na cozinha eu já vi que melhorou, pois antigamente tínhamos a nossa rotina, mas meio que fazíamos como desejávamos e agora temos que prestar contas de tudo, pois tem auditorias que vão acontecer.” (A12) <sup>8</sup>                                 |
| Após a implantação do SGQ necessita-se que ocorram reuniões periódicas de monitoramento para avaliação e acompanhamento dos processos.  | “Todo mês temo suma reunião chamada de RAC – Reunião de Núcleo Gestor, onde nos é apresentado o painel de indicadores e com bases neste traçamos ações   |

<sup>1</sup> Coordenador de nº 1

<sup>2</sup> Gestor de nº 2 – Diretor Administrativo

<sup>3</sup> Gestor de nº 4 - Tesoureiro

<sup>4</sup> Gestor de nº 11 - TI

<sup>5</sup> Administrativo de nº 10 – Auxiliar de coordenação

<sup>6</sup> Supervisor de nº 2

<sup>7</sup> Administrativo de nº 6 – Auxiliar de secretaria

<sup>8</sup> Administrativo de nº 12 – Auxiliar de cozinha

|   |   |
|---|---|
| <p>Qual a periodicidade das Reuniões do SGQ?<br/>Qual o instrumental de monitoramento utilizado?</p>  | <p>para os meses que seguem com data limite para realização das atividades.” (G5)<sup>9</sup><br/>“Sei não. Só sei que todo mês os gestores nos reúnem e nos passam o que devemos saber, sei que existe a RAC e RNG, mas não entendo muito bem o significado de cada uma.” (A13)<sup>10</sup></p>   |
| <p>Nas reuniões de monitoramento estão presentes os gestores dos setores que receberão às informações e após repassarão as mesmas aos demais funcionários. Existe algum problema com relação ao repasse das informações? Como ocorre esse repasse? Quem é o responsável? Que tipo de reuniões são desenvolvidas para avaliação dos processos e ajustes de informações no decorrer do ano?</p>   | <p>“Às vezes passam, as vezes não! O motivo só Deus sabe, acho até que seja o volume de ações que cada um tem que fazer, essas metas que têm que atingir, sei lá!” (A7)<sup>11</sup><br/>“Após as Rãs, o responsável de cada setor reúne o seu grupo em uma reunião para passar as informações que receberam e a partir de então colocarem em prática as orientações.” (G7)<sup>12</sup></p>  |
| <p>Para que o grupo esteja alinhado, todas às informações orientadas nas reuniões devem ser repassadas aos demais grupos, seja em forma de treinamento, orientações ou informativos. Em sua opinião, a comunicação entre os setores, no que tange ao repasse de informações é bem desenvolvida no colégio?<br/>Quais os resultados de uma má comunicação?<br/>Em que momento você tem dificuldade em comunicar-se na empresa?<br/>Para você, qual a comunicação mais importante a oral ou a escrita? Por quê?</p> | <p>“As coisas nesta escola ocorrem muito rápido, então as vezes nos reúnem e nos passam o que temos que fazer a partir de então, mas muitas vezes só sabemos de coisas pois visualizamos nos cartazes no flanelógrafo. Acho que precisa melhor e muito a comunicação aqui.” (A4)<sup>13</sup><br/>“A comunicação é o calcanhar de Aquiles em toda instituição, mas tentamos que essa ocorra bem, viabilizando seu fluxo através de e-mails e CI’s, mas muitas vezes os funcionários devem se esforçar mais pra se manterem sempre atualizados, parecem que vivem no mundo da lua, as mudanças acontecendo e eles sem se dar conta da necessidade e agilidade dessas mudanças.” (G3)<sup>14</sup></p>  |
| <p>A cultura organizacional define a instituição e a partir dela todas as ações cotidianas são desenvolvidas. Você conhece a missão, visão, valores e política de qualidade do Colégio Padre José Nilson?</p>   | <p>“Confesso que não, mas às vezes quando preciso dou uma olhadinha.” (C3)<sup>15</sup><br/>“Claro que sei. Missão: promover educação em prol das formações humanas, acadêmicas e profissionais. Visão: ser referência em ensino em prol do desenvolvimento dos cidadãos críticos e participativos, e os valores são: amor, dignidade, respeito e ética.” (G6)<sup>16</sup></p>   |
| <p>As escolas sempre foram vistas como instituições de ensino e atualmente os processos administrativos dessas estão recebendo influência das ciências ditas administrativas. Qual a sua opinião sobre ações administrativas serem desenvolvidas na escola, através do diretor em suas ações cotidianas?</p>  | <p>“Nos diretores de escolas sempre desenvolvemos ações administrativas como planejamento, marketing, financeiro, etc, mas o olhar era diferenciado, tínhamos que atingir metas, mas essas não estavam tão claras e definidas. O que mudou é que nossa prática administrativa agora está devidamente identificada, possibilitando assim um crescimento acelerado para as escolas.” (G1)<sup>17</sup><br/>“O pedagógico ainda está muito voltado para ações regidas para proporcionar o conhecimento aprendizagem aos nossos discentes, mas não posso negar que a influência das rotinas administrativas puderam definir de forma mais clara as responsabilidades de cada um, proporcionando assim maior organização e melhor desempenho das funções.” (G8)<sup>18</sup></p> |

Fonte: Elaboração própria

<sup>9</sup> Gestor de nº 5 – Diretor de RH

<sup>10</sup> Administrativo de nº 13 – Analista de TI

<sup>11</sup> Administrativo de nº 7 – Atendente de secretaria

<sup>12</sup> Gestor de nº 7 – Secretário Escolar

<sup>13</sup> Administrativo de nº 4 – Auxiliar de contabilidade

<sup>14</sup> Gestor de nº 3 – Diretor Financeiro

<sup>15</sup> Coordenador de nº 3

<sup>16</sup> Gestor de nº 66 – Gestor do SGQ

<sup>17</sup> Gestor de nº 1 – Diretor Geral

<sup>18</sup> Gestor de nº 8 – Diretor Pedagógico



#### 4.6. Síntese dos resultados

Com isso, verifica-se um último, mas não menos importante momento, onde poderemos contemplar os resultados atingidos de forma sintética. Muitos dados importantes e relevantes a pesquisa foram encontrados e apresentados, possibilitando, assim, uma tomada de decisão consciente e clara. Com o intuito de facilitar o entendimento do disposto, segue abaixo um demonstrativo geral, onde constam todas as perguntas e todos os envolvidos, possibilitando, assim, uma visão Geral do cenário trabalhado.

Tabela 11: Demonstrativo Geral da Participação dos Envolvidos na Pesquisa

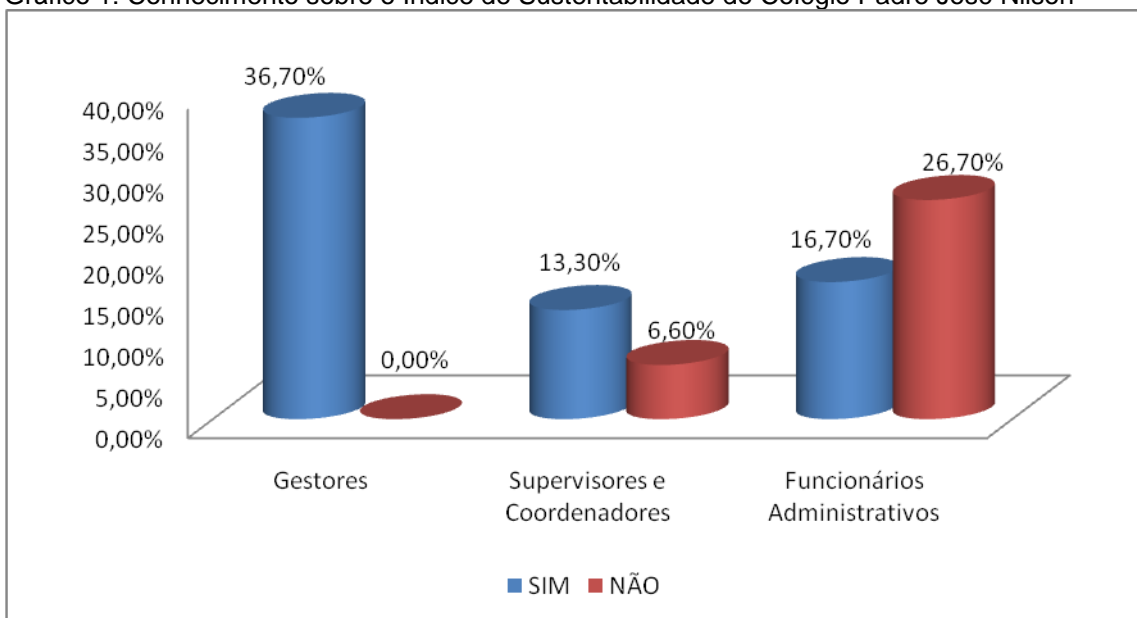
| PERGUNTAS   | RESPOSTA     | PÚBLICO ALVO - 30 pessoas |                            |                        | TOTAL PESQ | TOTAL % DOS PESQUISADOS |        |              |         |
|---|--------------|---------------------------|----------------------------|------------------------|------------|-------------------------|--------|--------------|---------|
|   |              | GESTOR<br>11<br>pessoas   | Sup +<br>Coor<br>6 pessoas | FUNC ADM<br>13 pessoas |            | GESTOR                  | COORD  | FUNC.<br>ADM | PARC    |
| Você conhece o Índice de Sustentabilidade do Colégio Padre José Nilson?             | SIM          | 11                        | 4                          | 5                      | 30         | 36,70%                  | 13,30% | 16,70%       | 66,70%  |
|   | NÃO          | 0                         | 2                          | 8                      |            | 0%                      | 6,60%  | 26,70%       | 33,30%  |
| Você conhece o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade desenvolvido no CPJN?           | SIM          | 11                        | 6                          | 6                      | 30         | 36,70%                  | 20,00% | 20,00%       | 76,70%  |
|   | NÃO          | 0                         | 0                          | 7                      |            | 0%                      | 0%     | 23,30%       | 23,30%  |
| Qual o grau de importância do SGQ para a Sustentabilidade do Colégio?               | ALTO         | 9                         | 3                          | 5                      | 30         | 30,00%                  | 10,00% | 16,70%       | 56,70%  |
|   | BAIXO        | 2                         | 3                          | 5                      |            | 6,60%                   | 10,00% | 16,70%       | 33,30%  |
|   | NÃO SEI      | 0                         | 0                          | 3                      |            | 0%                      | 0%     | 10,00%       | 10,00%  |
| As suas funções estão sendo executadas conforme estabelece o mapeamento do SGQ?     | SIM          | 6                         | 4                          | 8                      | 30         | 20,00%                  | 13,30% | 26,70%       | 60,00%  |
|   | NÃO          | 0                         | 1                          | 1                      |            | 0%                      | 3,30%  | 3,30%        | 6,60%   |
|   | AS VEZES     | 5                         | 1                          | 4                      |            | 16,80%                  | 3,30%  | 13,30%       | 33,40%  |
| Você acredita no desenvolvimento do SGQ na sua íntegra?                             | SIM          | 11                        | 6                          | 13                     | 30         | 36,70%                  | 20,00% | 43,30%       | 100,00% |
|   | NÃO          | 0                         | 0                          | 0                      |            | 0%                      | 0%     | 0%           | 0,00%   |
| As reuniões ocorrem com que frequência para o monitoramento dos indicadores do SGQ? | SEMANA       | 0                         | 0                          |                        | 17         | 0%                      | 0%     | 0%           | 0,00%   |
|   | QUINZENA     | 0                         | 0                          |                        |            | 0%                      | 0%     | 0%           | 0,00%   |
|   | MENSALMENTE  | 11                        | 6                          |                        |            | 64,70%                  | 35,30% | 0%           | 100,00% |
|   | NÃO SEI      | 0                         | 0                          |                        |            | 0%                      | 0%     | 0%           | 0,00%   |
| Qual a reunião utilizada para o monitoramento de metas atingidas pelo SGQ?          | RAC          | 6                         | 2                          |                        | 17         | 35,20%                  | 11,70% | 0%           | 46,90%  |
|   | RNG          | 5                         | 4                          |                        |            | 29,50%                  | 23,60% | 0%           | 53,10%  |
|   | PEDAGOGICA   | 0                         | 0                          |                        |            | 0%                      | 0%     | 0%           | 0,00%   |
|   | OUTROS       | 0                         | 0                          |                        |            | 0%                      | 0%     | 0%           | 0,00%   |
| No Colégio Padre José Nilson a comunicação ocorre de forma adequada e fluida?       | SEMPRE       | 2                         |                            | 2                      | 24         | 8,3%                    | 0%     | 8,3%         | 37,50%  |
|   | NUNCA        | 6                         |                            | 2                      |            | 25%                     | 0%     | 8,3%         | 62,50%  |
|   | QUASE SEMPRE | 3                         |                            | 9                      |            | 12,5%                   | 0%     | 37,50%       |         |
| Qual o instrumental utilizado para viabilizar a comunicação dentro                  | E-MAIL       | 7                         |                            | 7                      | 24         | 29,10%                  | 0%     | 29,10%       | 58,20%  |
|   | CI           | 3                         |                            | 2                      |            | 12,50%                  | 0%     | 8,40%        | 20,90%  |

|   |                       |   |   |    |    |       |         |         |         |
|---|-----------------------|---|---|----|----|-------|---------|---------|---------|
| do Colégio?   | CARTAZES              | 1 |   | 4  |    | 4,10% | 0%      | 16,80%  | 20,90%  |
| Na sua prática pedagógica o SGQ:  | AJUDA                 |   | 3 |    | 6  | 0%    | 50,00%  | 0%      | 50,00%  |
|   | ATRAPALHA             |   | 1 |    |    | 0%    | 16,70%  | 0%      | 16,70%  |
|   | INDIFERENTE           |   | 2 |    |    | 0%    | 33,30%  | 0%      | 33,30%  |
| Você considera que as ações estipuladas no SGQ são distintas das pedagógicas de sua responsabilidade? | SIM                   |   | 6 |    | 6  | 0%    | 100,00% | 0%      | 100,00% |
|   | NÃO                   |   | 0 |    |    | 0%    | 0%      | 0%      | 0,00%   |
| Você acredita que a prática administrativa está relacionada com a prática pedagógica?                 | SEMPRE                |   | 3 |    | 6  | 0%    | 50,00%  | 0%      | 50,00%  |
|   | NUNCA                 |   | 0 |    |    | 0%    | 0%      | 0%      | 0,00%   |
|   | QUASE SEMPRE          |   | 3 |    |    | 0%    | 50,00%  | 0%      | 50,00%  |
| Você conhece quais documentos de sua escola:  | PDE                   |   |   | 1  | 13 | 0%    | 0%      | 7,70%   | 7,70%   |
|   | PPP                   |   |   | 4  |    | 0%    | 0%      | 30,70%  | 30,70%  |
|   | REGULAMENTO           |   |   | 4  |    | 0%    | 0%      | 30,70%  | 30,70%  |
|   | Manual PROFESSOR      |   |   | 3  |    | 0%    | 0%      | 23,00%  | 23,00%  |
|   | Manual SGQ            |   |   | 13 |    | 0%    | 0%      | 100,00% | 100,00% |
|   | Manual da Família     |   |   | 3  |    | 0%    | 0%      | 23,00%  | 23,00%  |
| As reuniões para orientação em seu setor ocorrem:   | SEMANALMENTE          |   |   | 2  | 13 | 0%    | 0%      | 15,40%  | 15,40%  |
|   | MENSALMENTE           |   |   | 4  |    | 0%    | 0%      | 30,80%  | 30,80%  |
|   | SEMPRE QUE NECESSÁRIO |   |   | 7  |    | 0%    | 0%      | 53,80%  | 53,80%  |

Fonte: Elaboração própria

A demonstração desta tabela, tem por objetivo de apresentar, de forma clara e concisa, a realidade vivida no CPJN, proporcionando, assim, uma verificação geral das perguntas e respostas destinadas a cada público alvo. Possibilitando, dessa maneira, uma análise mais tranquila dos gráficos que seguem, sendo estes dispostos com o olhar para todos os segmentos, evidenciando, assim, quais grupos participaram de cada pergunta e assim uma análise do todo e não somente das partes:

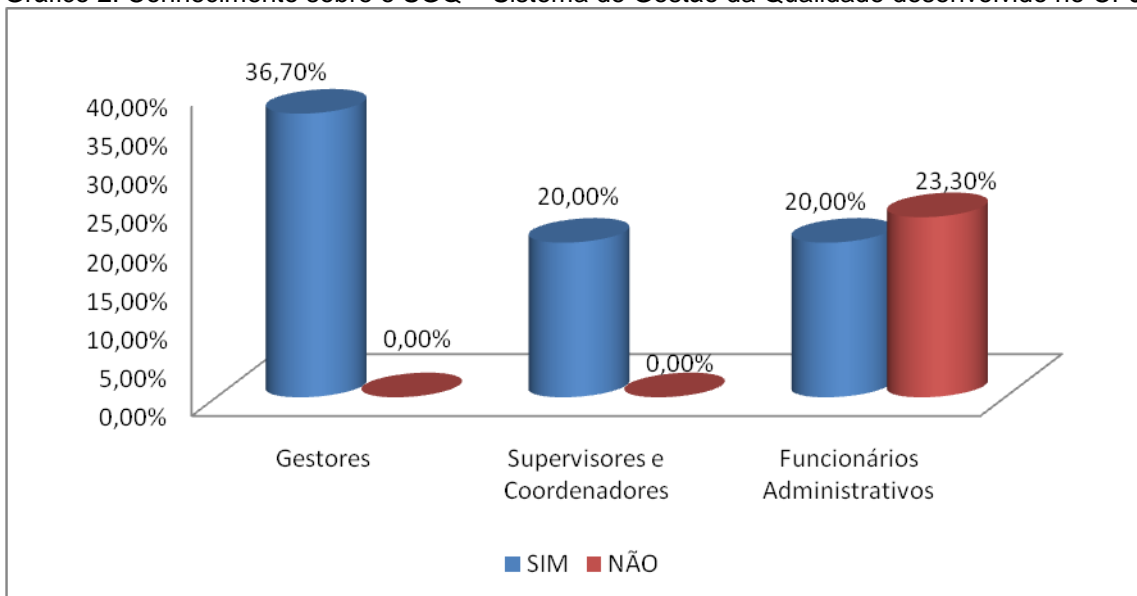
Gráfico 1: Conhecimento sobre o Índice de Sustentabilidade do Colégio Padre José Nilson



Fonte: Elaboração própria

Percebe-se, portanto, no gráfico de nº 1, que sua maioria, ou seja, 66,7 % afirmaram que conhecem o índice de Sustentabilidade do Colégio Padre José Nilson, enquanto que 33,3% indicaram que este índice não é de seu conhecimento. Esta pesquisa foi realizada com o público alvo total, ou seja, com 30 pessoas, sendo estas 11 gestores, três supervisores, três coordenadores e 13 funcionários administrativos.

Gráfico 2: Conhecimento sobre o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade desenvolvido no CPJN

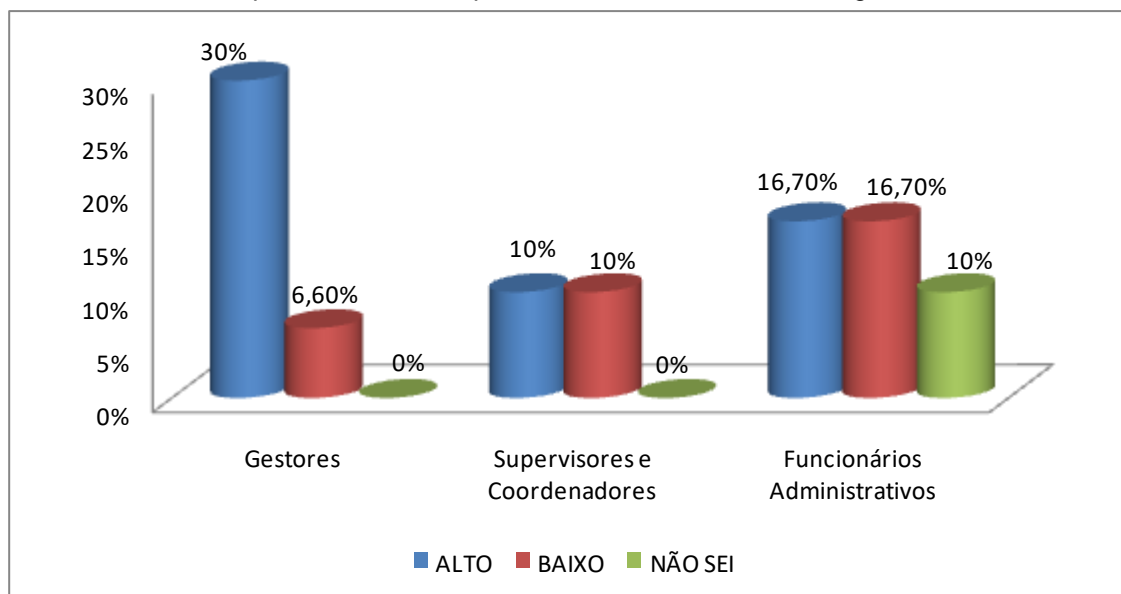


Fonte: Elaboração própria

Nota-se, no gráfico 2, a prevalência da afirmativa, pois 76,7% dos entrevistados indicaram que conhecem o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, desenvolvido pelo CPJN, enquanto que 23,3% afirmaram que não conhecem o SGQ, sendo estes apenas sete dos funcionários administrativos pesquisados, pois

os gestores, supervisores e coordenadores, em sua totalidade, afirmaram que conhecem. Esta foi aplicada com o contingente total de pessoas.

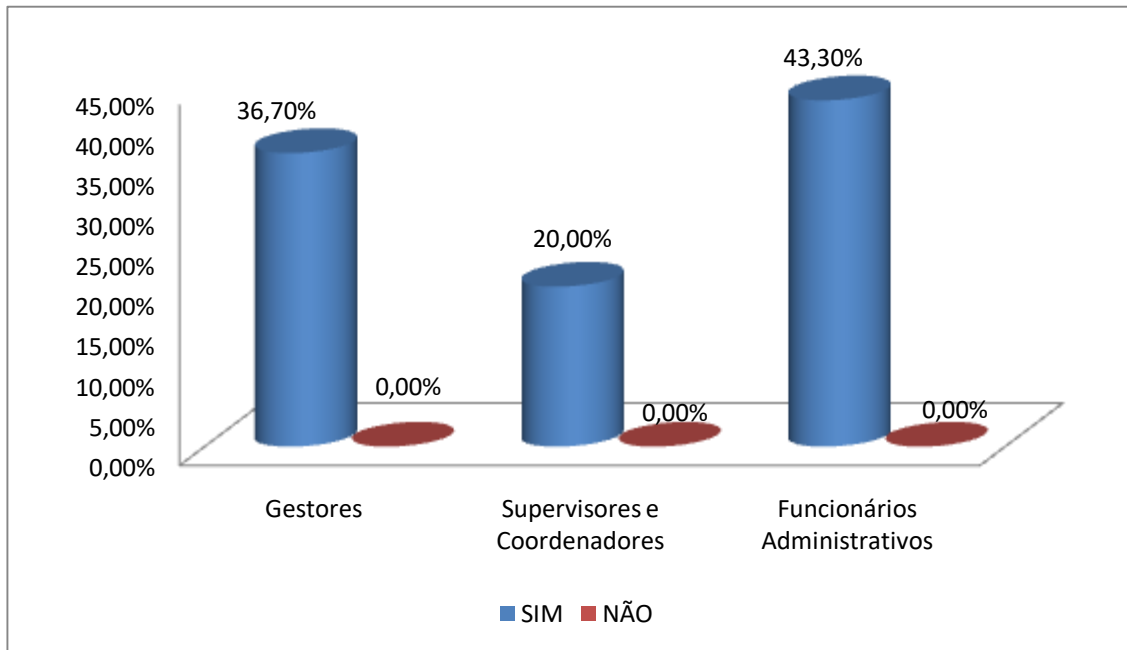
Gráfico 3: Grau de importância do SGQ para a Sustentabilidade do Colégio



Fonte: Elaboração própria

Conforme verificado, no gráfico de nº 3, o grau de importância do SGQ para a Sustentabilidade do Colégio, onde 56,7% afirmaram que o grau de importância é alto, e 33,3% indicaram que esse grau de importância é baixo, enquanto que 10% ou seja, três funcionários administrativos não sabem avaliar o grau de importância do SGQ para Sustentabilidade do Colégio. Para esta foi utilizado o público alvo total.

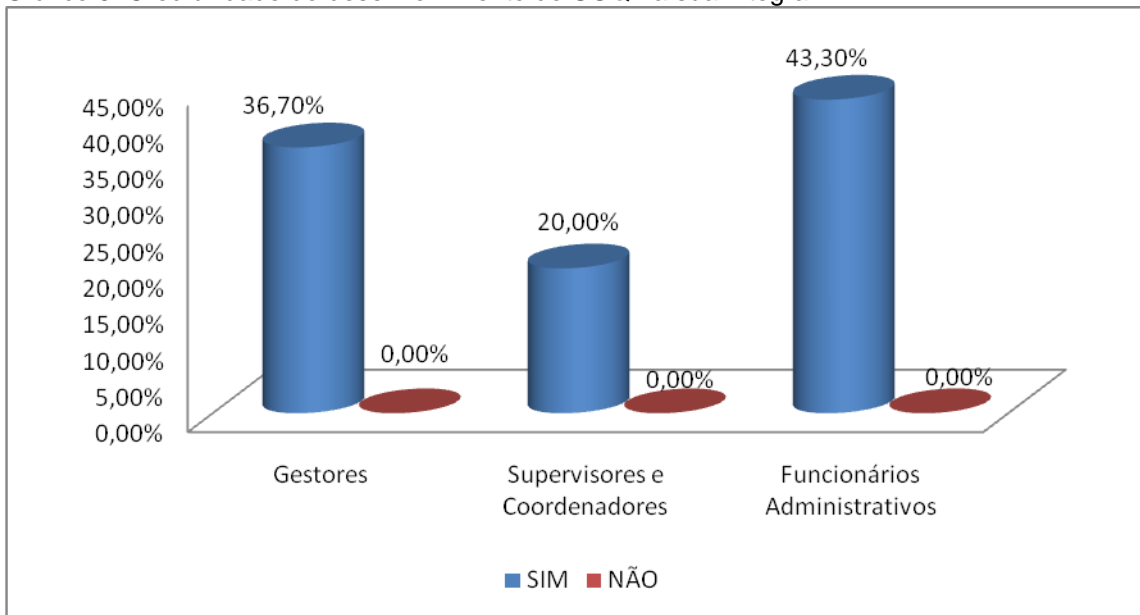
Gráfico 4: Funções executadas conforme mapeamento do SGQ



Fonte: Elaboração própria

Conforme o gráfico de nº4, é verificada se as funções estão sendo executadas conforme estabelece o mapeamento do SGQ, onde verificou-se que 60% informaram que sim e 33,4% afirmaram que essas funções as vezes são executadas conforme o SGQ, e apenas 6,6% informaram que as funções não são executada conforme estabelece o mapeamento do SGQ, nesta foi utilizada o público alvo de 30 pessoas.

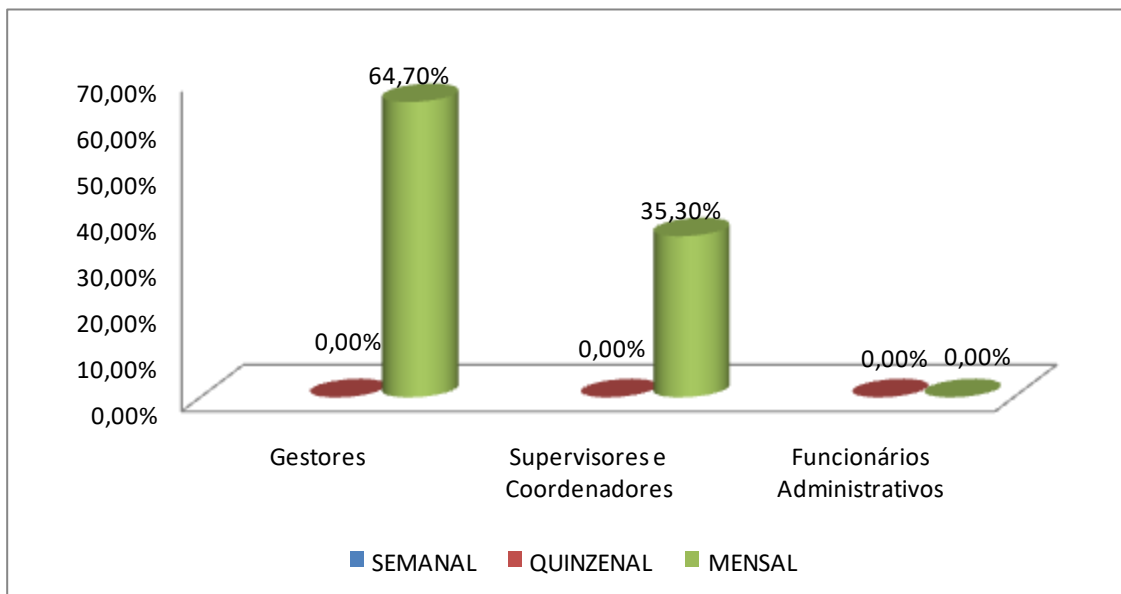
Gráfico 5: Credibilidade do desenvolvimento do SGQ na sua íntegra



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o gráfico de nº 5, verificou-se a credibilidade no Desenvolvimento do SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade na sua íntegra, onde 100% do público alvo pesquisado, ou seja, 11 (36,7%) gestores, seis (20%) supervisores e coordenadores, e 13 (43,3%) funcionários administrativos, ratificaram que acreditam que esse sistema possa ser desenvolvido em sua íntegra.

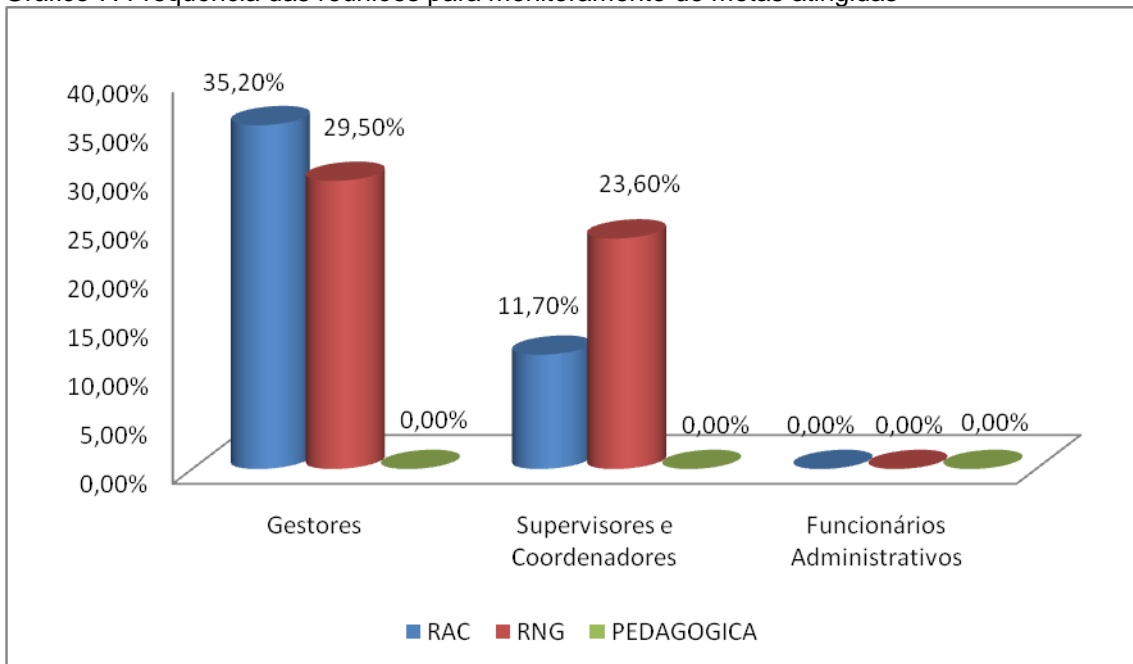
Gráfico 6: Frequência das reuniões para o monitoramento dos indicadores do SGQ



Fonte: Elaboração própria

Com o auxílio do gráfico de nº 6, verifica-se a periodicidade das reuniões que tratam sobre o monitoramento dos indicadores do SGQ, observou-se que 100% dos pesquisados afirmaram que essas reuniões ocorrem mensalmente. Nesta foi trabalhado o público de 17 pessoas, sendo 11 (64,7%) gestores e seis (35,3%) supervisores e coordenadores.

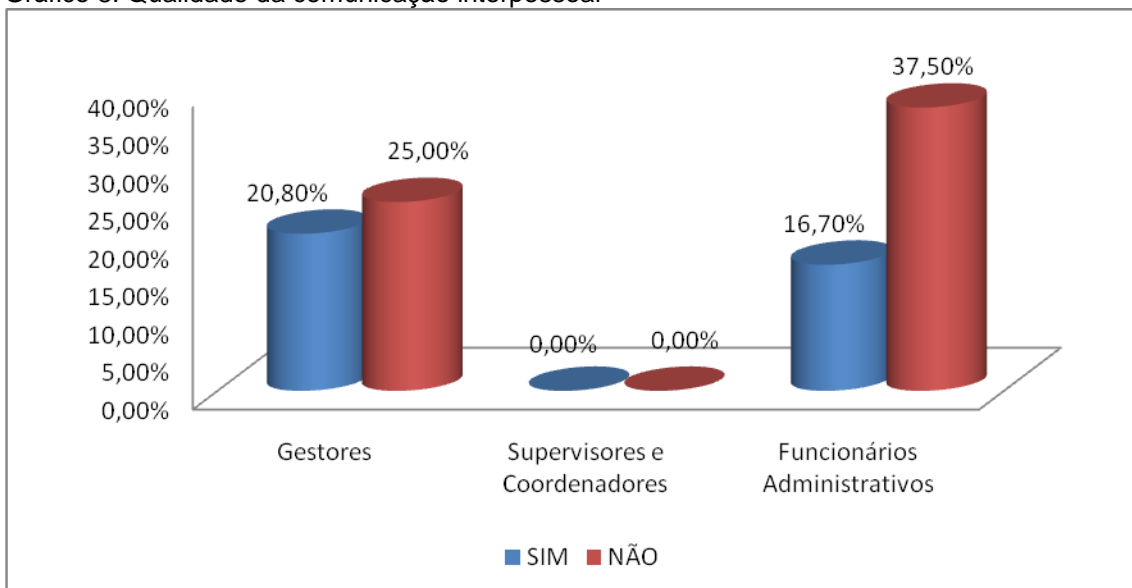
Gráfico 7: Frequência das reuniões para monitoramento de metas atingidas



Fonte: Elaboração própria

O gráfico de nº 7 trata sobre o tipo de reuniões utilizadas para o monitoramento de metas atingidas através do SGQ, onde observou-se que 53,1% identificou como do tipo RNG – Reunião de Núcleo Gestor, enquanto que 46,9% indicaram como sendo esta uma RAC – Reunião de Análise Crítica. Esta foi trabalhada com o público alvo de 17 pessoas, conforme a anterior.

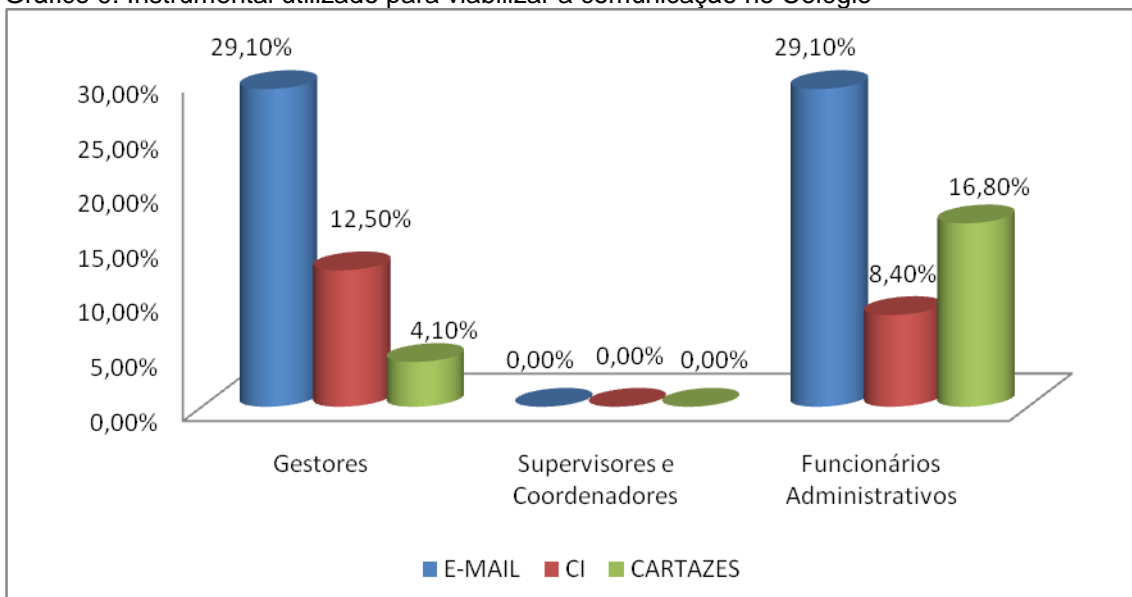
Gráfico 8: Qualidade da comunicação interpessoal



Fonte: Elaboração própria

Com relação ao gráfico de nº 8, verifica-se que a comunicação, a qual ocorre no Colégio Padre José Nilson, acontece de forma adequada e fluida, indicando qualidade, onde observou-se que 50,1% informaram que esta ocorre quase sempre e 33,3% afirmaram que nunca ocorre de forma adequada e fluida, enquanto que 16,6% ratificaram que sempre ocorre com qualidade. Nesta foi utilizado o público alvo de 24 pessoas ou seja, 11 gestores e 13 funcionários administrativos.

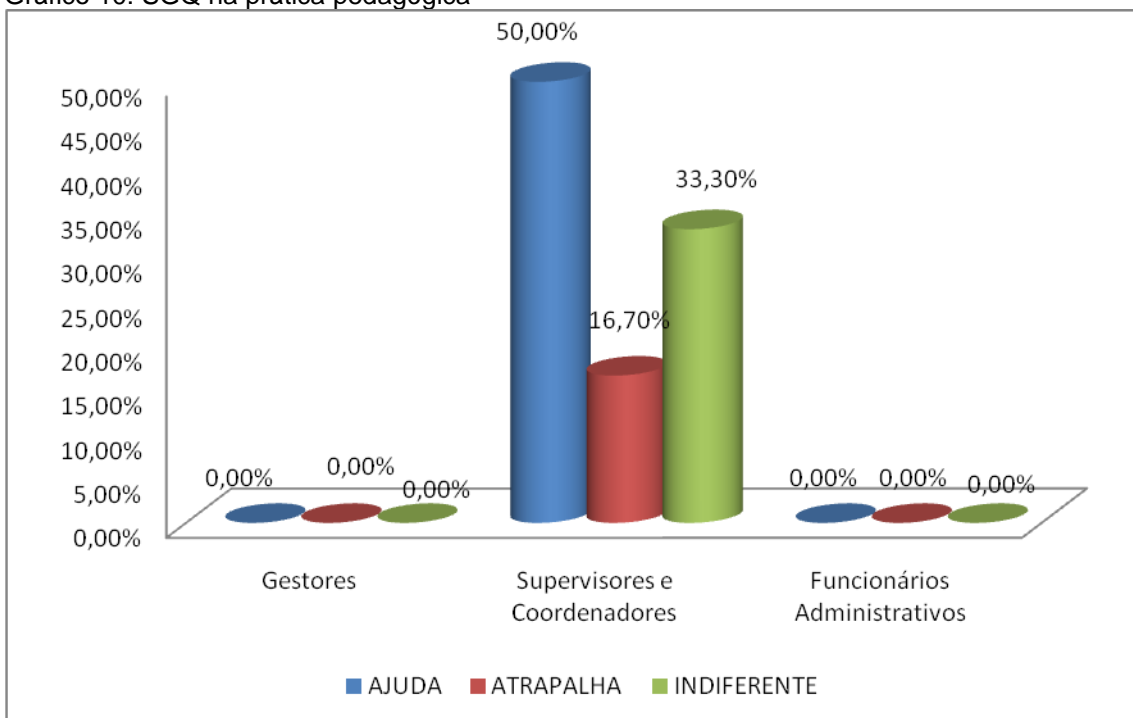
Gráfico 9: Instrumental utilizado para viabilizar a comunicação no Colégio



Fonte: Elaboração própria

No gráfico de nº 09, foi verificado qual instrumental é utilizado na viabilização da Comunicação dentro do CPJN, observando-se que 58,2% indicaram como instrumental utilizado o e-mail, e 20,9% apresentaram a CI – Comunicação Interna, enquanto que 20,9% ratificaram como os instrumentais utilizados o cartaz. O público alvo utilizado nesta é semelhante ao do gráfico anterior, ou seja 24 pessoas.

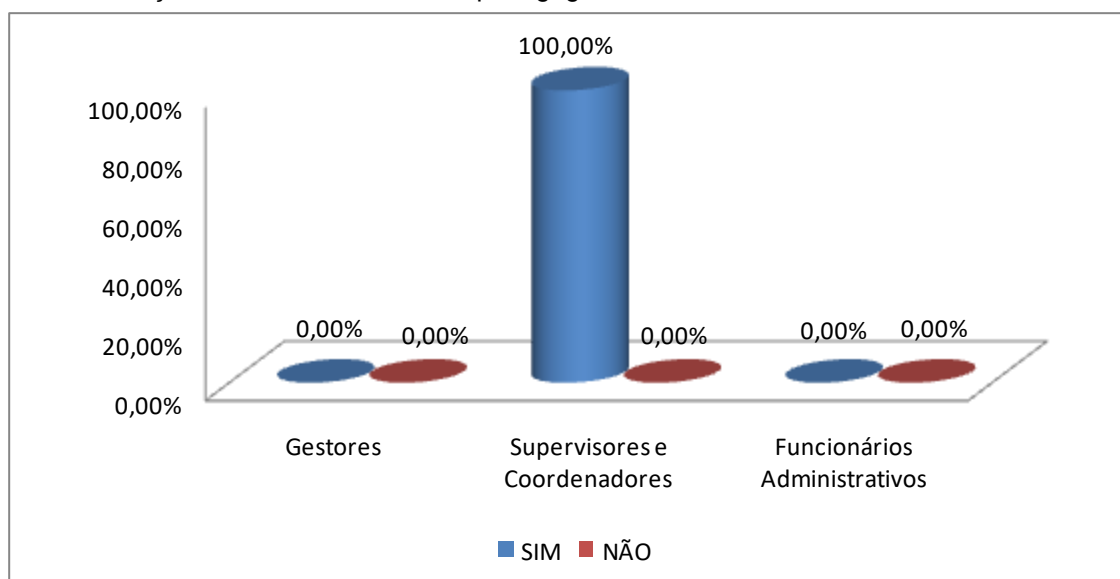
Gráfico 10: SGQ na prática pedagógica



Fonte: Elaboração própria

O gráfico de nº 10 trata sobre a Atuação do SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade na prática pedagógica, onde 50% ratificou que o sistema ajuda na sua prática e 33,3% indicou como sendo indiferente a sua Atuação, enquanto que 16,7% informou que o sistema atrapalha na prática pedagógica. Para execução desta foi utilizado o público alvo de seis pessoas (supervisores e coordenadores).

Gráfico 11: Ações do SGQ distintas das pedagógicas

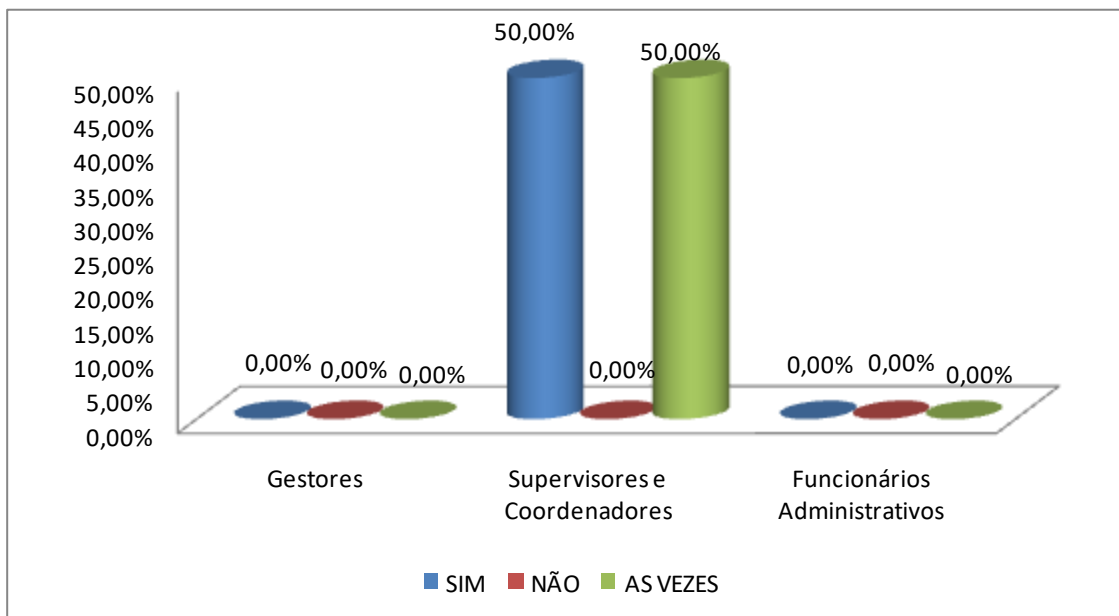


Fonte: Elaboração própria

Com relação ao gráfico de nº 11, trabalhou a verificação das ações do SGQ como distintas das ações pedagógicas, onde 100% informou que as ações do SGQ são distintas das ações pedagógicas. Esta conforme gráfico anterior foi trabalhada com um total de supervisores e coordenadores.



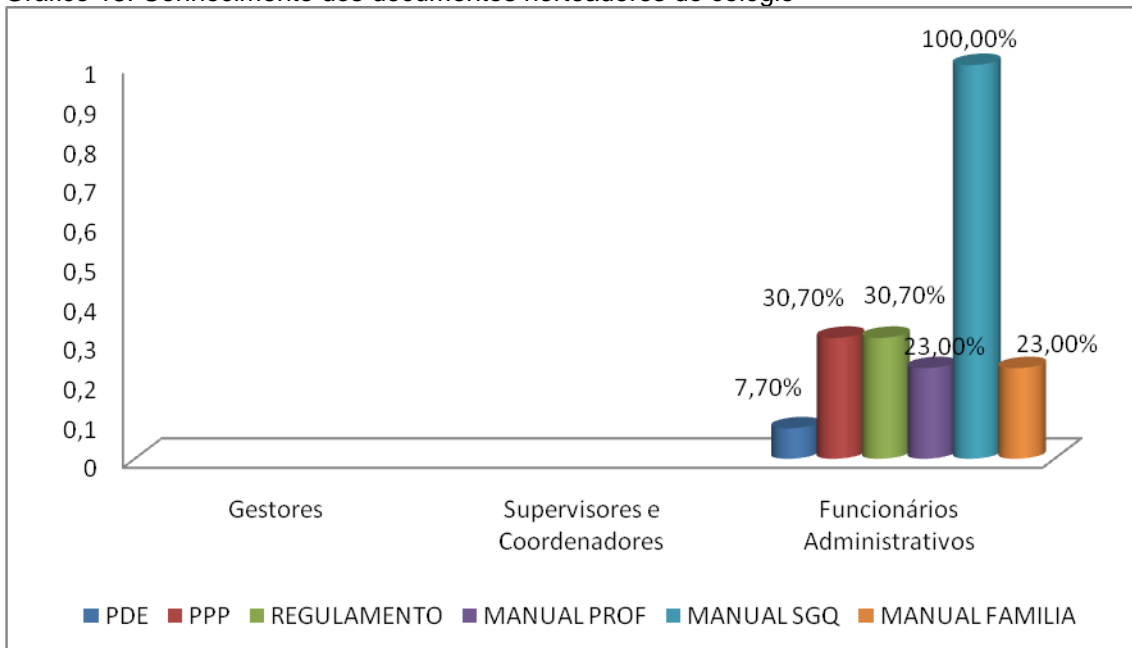
Gráfico 12: Prática administrativa relacionada a prática pedagógica



Fonte: Elaboração própria

O gráfico de nº 12 ratifica a prática administrativa relacionada à prática pedagógica, onde 50% informou que a prática administrativa está sempre relacionada com a pedagógica, enquanto que 50% informou que esta está quase sempre relacionada.

Gráfico 13: Conhecimento dos documentos norteadores do colégio

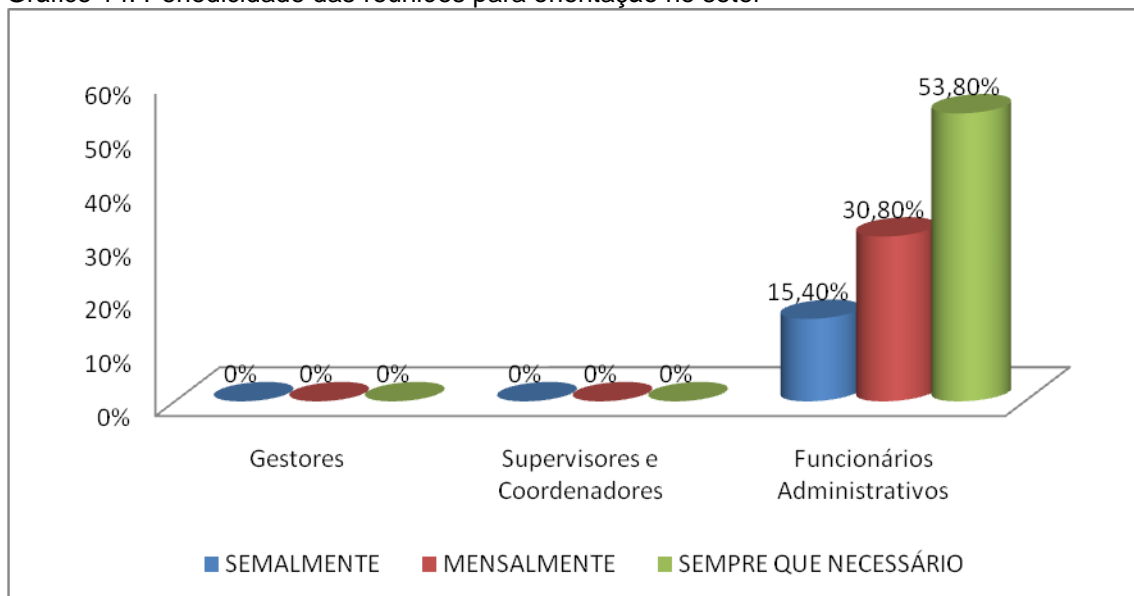


Fonte: Elaboração própria

Verifica-se, no gráfico de nº 13, que os funcionários conhecem de forma parcial alguns documentos que são norteadores das práticas pedagógicas e administrativas do Colégio Padre José Nilson, sendo apenas do conhecimento total dos funcionários do SGQ, o qual 13 (100%) funcionários indicaram o seu conhecimento, enquanto que quatro (30,7%) ratificaram o conhecimento do PPP –

Projeto Político Pedagógico e regimento interno do Colégio, e três (23%) apontaram como conhecedores dos manuais da Família e do professor e apenas um (7,7%) mostrou-se conhecedor do PDE – Plano de Desenvolvimento Escolar. Esta foi trabalhada com o total dos funcionários administrativos com um contingente de 13 pessoas.

Gráfico 14: Periodicidade das reuniões para orientação no setor



Fonte: Elaboração própria

O gráfico de nº 14 trabalha a periodicidade das reuniões que ocorrem nos setores para a devida orientação dos processos, sendo apontado que 53,8% identificou que esta periodicidade é necessária, enquanto que 30,8% ratificaram que as reuniões ocorrem mensalmente e apenas 15,4% afirmou que sua periodicidade é semanal. Esta, de igual forma, do gráfico anterior ocorreu com 13 pessoas.

Verifica-se que todas as partes desta pesquisa colaboraram para que as informações coletadas contribuíssem para o conhecimento do SGQ desenvolvido no colégio, sendo esta realizada através da triangulação de algumas perguntas ou itens que auxiliaram no esclarecimento do objeto de estudo, possibilitando, assim, sanar algumas dúvidas que ficaram nas respostas dos questionários.

A visita *in loco* e a entrevista oportunizaram uma aproximação com os respondentes, possibilitando a aquisição do conhecimento de pontos que não estavam levantados no questionário através dos dados quantitativos, assim como a análise documental apresentou os documentos norteadores e sua composição, verificando assim uma verificação real, ampla e significativa da instituições e sua gestão como um todo.

## CAPÍTULO V. CONSIDERAÇÕES

O estudo foi realizado no Colégio Padre José Nilson, situado no Mucuripe, Fortaleza, Ceará, que atua nos níveis que vão desde a Educação Infantil ao Pré-Vestibular, com um contingente de 196 funcionários, distribuídos nos diversos setores desde o pedagógico ao administrativo. Em 30 de junho de 2012, foi implantado o SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade e desde então todos os processos são mapeados com foco na Sustentabilidade do colégio, buscando assim o seu desenvolvimento contínuo e acelerado.

A questão central que norteia esta pesquisa trata-se de: Quais os benefícios o Sistema de Gestão da Qualidade proporciona ao Colégio Padre José Nilson, de Fortaleza, Ceará, em suas ações cotidianas no que tange a sua sustentabilidade? Com o objetivo de avaliar os benefícios que o Sistema de Gestão da Qualidade proporciona ao Colégio Padre José Nilson de Fortaleza, Ceará, em suas ações cotidianas no que tange a sua sustentabilidade.

Com isso, na busca de elucidar esta questão, foram verificados os objetivos específicos: Descrever a gestão educacional estratégica desenvolvida no Colégio Padre José Nilson, em Fortaleza – Ceará, com a utilização do SGQ; Verificar o processo de elaboração, execução, atualização e avaliação do SGQ desenvolvido pelo Colégio Padre José Nilson; Identificar os índices de sustentabilidade do Colégio e a sua viabilidade através de processos da qualidade; Verificar os impactos da comunicação no desenvolvimento da moderna gestão escolar com foco na sustentabilidade; Descrever os documentos norteadores do SGQ e do Colégio Padre José Nilson. Considerando-se que todos os objetivos tenham sido atingidos, verificando, assim, após a realização a possibilidade de outros objetivos tão interessantes quanto estes.

No início da pesquisa, levantou-se 3 (três) hipóteses, ou seja, a de Investigação que diz: A utilização dos processos do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade possibilitarão ao gestor escolar crescimento sustentável de sua instituição de ensino. A nula, que nega a de investigação, e a alternativa que reza que os funcionários do colégio sentirão dificuldade na adequação de suas ações cotidianas, tendo como foco a qualidade dos processos, sejam eles pedagógicos ou administrativos. Destas, duas se confirmaram, ou seja, a de investigação que afirmou o crescimento sustentável do colégio por meio do Sistema de Gestão da Qualidade, evidenciando, assim, as inúmeras possibilidades por meio da Organização e planejamento dos processos. Assim como a alternativa a qual apresentou que para toda mudança, seja de hábito ou de cultura, existe por parte dos funcionários um certo desconforto em aprender e executar ações novas e isto foi evidenciado tanto nos funcionários pedagógicos quanto administrativos.

A pesquisa bibliográfica – documental, desenvolvida *in loco*, proporcionou o conhecimento acerca dos documentos norteadores da Instituição, quer seja das fontes primárias com os autores: Freire (1985), Chiavenato (2014), Drucker (1984), Luckesi (1994), assim como as legislações LDB – Lei de Diretrizes e Bases, Referenciais e manuais próprios de cada segmentos como: Manual da Família, Manual do Professor e Manual do SGQ.

E de igual forma e valor, teve-se acesso aos pensamentos expressos nas falas dos entrevistados acerca da forma de gestão, monitoramento e acompanhamentos dos processos desenvolvidos no cotidiano escolar. Assim como informações com base nos depoimentos através das entrevistas, as quais

complementaram os questionários de forma qualitativa, apresentando, assim, os entendimentos e realidades que não conseguimos resgatar apenas com o questionário.

Com isso, observou-se que o SGQ, implantado em 2012, ainda está andando a passos curtos, mas mostra-se uma ferramenta de gestão que possibilita grandes crescimentos, inclusive no impulsionamento dos índices de Sustentabilidade.

Em muitos momentos, fica evidente a importância e reconhecimento do sistema de gestão, pois este possibilita organização e maior monitoramento, dando um real sentido a todas as ações executadas por cada funcionário, entendendo-se, assim, como algo sistematizando onde cada função desencadeia algo nas demais.

As falas mostram que acreditam no SGQ, mas ficou latente que muitos ainda não entendem como ocorrem todos os processos e qual o motivo de sua existência, não valorizando ou relacionando-o a sua prática seja ela pedagógica ou administrativa.

As reuniões de monitoramento ocorrem mensalmente, sendo elas denominadas: RAC – Reunião de Análise Crítica, as quais objetivam a apresentação dos resultados atingidos no mês, assim como traçar as estratégias para verificação das metas que não foram atingidas; após esta, ocorre a RNG – Reunião de Núcleo Gestor, onde os gestores de cada setor reúnem-se para tratar de assuntos referentes a cada setor, tais como: eventos, aulas de campo, reunião com pais e alunos, taxas cobradas, formas de pagamento, campanha de marketing etc., que irão ocorrer no mês seguinte, assim como avaliar os ocorridos no mês anterior e assim sanar eventuais transtornos. Após esta, os gestores se reunirão com os componentes dos seus respectivos setores, dando ciência a todos do que foi definido nas reuniões anteriores.

Ratifica-se que os resultados desta pesquisa e as análises e sugestões feitas visam contribuir para o crescimento qualitativo da gestão estratégica escolar, possibilitando às organizações de ensino realizarem o planejamento e monitoramento de todas as ações pertinentes de forma a serem desenvolvidas sistematicamente, adequando-se ao novo cenário mundial das instituições escolares.

Com isso, a partir do que foi pesquisado, pôde-se concluir que o modelo de sistema de gestão praticado pelo Colégio Padre José Nilson, através da utilização do SGQ, proporciona sustentabilidade a escola através do seu planejamento, monitoramento e avaliação dos processos desenvolvidos e adequados de acordo com a realidade da Instituição e dos seus clientes (alunos e famílias).

Finalmente, a resposta para a pergunta do problema levantada no início desta pesquisa, ou seja, quais os benefícios que o Sistema de Gestão da Qualidade proporciona ao Colégio Padre José Nilson, de Fortaleza, Ceará, em suas ações cotidianas no que tange a sua sustentabilidade? Verificou-se que o Colégio Padre José Nilson vem trabalhando seus processos através do sistema de gestão, intitulado SGQ, desde 2012, período curto para obtenção de resultados significativos, pois o grupo ainda está se adaptando aos processos e seu significado para o grupo e para a Instituição com foco na Sustentabilidade. Mas observou-se que o sistema já organizou muitas ações e promove a interação dos setores em suas reuniões. Sabe-se que a Comunicação ainda não ocorre conforme o desejado, mas a medida que às reuniões ocorrem e os seus participantes vão tomando consciência de suas obrigações surge a mudança de pensamento, de significado e

principalmente de cultura.

Vê-se uma empresa organizada, com um crescimento acelerado e com vistas na moderna gestão de pessoas, buscando cada vez mais informações e mecanismos para criar um diferencial competitivo. E no desenvolvimento deste estudo, informações extras à pesquisa surgiram, tais como: busca do desenvolvimento do planejamento estratégico e de marketing, por acreditar que a propaganda consegue dar um diferencial de mercado, apresentando, assim, a escola como Instituição forte, sustentável e assim confiável. Com isso, os gestores investem na formação do grupo com treinamentos direcionados aos chefes de setores para que assim possam direcionar o grupo; mas o que mais chamou a atenção foi o fato da escola buscar a Certificação ISO: 9001 para que assim possa atestar excelência e qualidade.

Com isso, ao final de toda a pesquisa, ratifica-se a importância significativa desta para a ciência, pois proporciona às escolas oportunidades múltiplas de organização, planejamento e principalmente das metas que precisam ser atingidas para que sua Instituição de ensino tenha um alto nível de sustentabilidade, definindo assim as metas a curto, médio e longo prazo; mas, principalmente, verifica-se que as escolas já estão tendo consciência de que precisam de ações administrativas que as tornem mais fortes perante seus concorrentes, alertando, assim, para a satisfação do seu cliente na busca constante do seu crescimento significativo.

## 5.1 Recomendações

Algumas recomendações práticas podem ser indicadas ao fim deste estudo:

a) Proporcionar aos gestores dos setores formação técnica para os assuntos administrativos, tais como: atendimento ao cliente, conhecimento sobre o planejamento estratégico desenvolvidos nas empresas; Verificação do índice de sustentabilidade organizacional e sua aplicação; uso de planilhas nas rotinas; desenvolvimento e monitoramento dos objetivos para um planejamento estratégico e de marketing.

Sugestões de formações: Planejamento estratégico – composição, monitoramento e avaliação; A arte de dar e receber *feedback*; Liderança e trabalho em equipe; A arte de motivar adequadamente com foco nos resultados.

b) Melhorar a comunicação com todos os funcionários da escola, pois observou-se que quem tem e-mail e pode acessá-lo recebe todas as informações, mas quem não tem acaba sempre sabendo por último como: serviços gerais, portaria, refeitório.

c) Treinamentos contínuos sobre a importância e uso do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade, pois quem está constante utilizando acaba entendendo melhor ao que compete o sistema de gestão.

d) Elaboração de instrumentais adequados para o refeitório, portaria e serviços gerais, onde esses possam realizar o controle diário de suas ações, possibilitando assim a entrega do relatório no final de cada mês ou período;

O desenvolvimento desta pesquisa, além de muito prazerosa, mostrou-se extremamente norteadora, identificando ações que anteriormente eram contempladas apenas em organizações e nunca em uma escola. Atualmente, vê-se as escolas em busca de sua sustentabilidade como qualquer outra empresa, mas para isto houve uma conscientização maior dos diretores escolares sobre a importância desse novo modelo de gerir, tendo como foco a Sustentabilidade e

sobrevivência da sua escola. E com isso, na sua, verificou-se outras possibilidades de crescimento institucional, não só no que tange as modalidades de cursos tais como: Ensino superior (bacharelados, licenciaturas e tecnólogos), EaD – Educação a Distância, EJA – Educação de Jovens e Adultos, Cursos de Aperfeiçoamento e Profissionalizantes, cursos técnicos diversos, educação básica e educação continuada *in loco* (nas empresas) etc, mas principalmente no que se refere ao crescimento sustentável, pois hoje trata-se de uma escola relativamente grande com grandes possibilidades de crescimento. Com isso, verifica-se a necessidade da implantação do planejamento estratégico e planejamento de *marketing* que hoje são desenvolvidos sem Organização, apenas pelo que o gestor acredita ser importante, mas não houve um estudo de mercado, dos cenários, análises das oportunidades, fraquezas e ameaças, ou seja, tudo aquilo que advém de um planejamento estratégico com foco no crescimento sustentável.

Sabe-se que se trata de uma Instituição católica, pautada no sentimento, e observando que toda história se faz de fatos e de um consolidado passado, mas é de sonhos que se fazem seus passos, vê-se que os sonhos apenas se concretizam com trabalho árduo, sensível e palpável, pois não apenas de sonhar se faz o futuro, mas também de compromisso, coragem e força ele se faz. Sabe-se que um espaço adequado, pedagogicamente pensado, proporciona de sobremaneira um ensino aprendizagem mais satisfatório e acelerado, e a escola não é apenas o lugar onde chegam crianças e adolescentes esperando receber esse conhecimento, mas um lugar onde ele, o conhecimento, é construído e apontado. Para isso, necessita de uma equipe conhecedora tanto pedagogicamente quanto administrativamente, possibilitando, assim, atingir os resultados que lhe proporcionem sua sustentabilidade

## REFERÊNCIAS

AQUINO, C. P. de. **Administração de Recursos Humanos: Uma introdução**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. 3. Ed. São Paulo: Gente, 2002.

ALVARENGA, Estelbina Miranda de. **Metodología de La investigación cuantitativa y cualitativa**. Asunción, 2008.

ANDRADE, R. C. de. **Introdução: Gestão da Escola**. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004 (Coleção Escola em ação; 4).  
ARAUJO, Maria Francisca de. **Uma década em destaque**. Fortaleza, 1975.

AZEVEDO, Francisca Vera Martins de. **Causas e consequências da evasão escolar no ensino de Jovens e Adultos na escola Municipal**. Disponível no site: <[http://webserver.falnatal.com.br/revista\\_nova/a4\\_v2/artigo\\_13.pdf](http://webserver.falnatal.com.br/revista_nova/a4_v2/artigo_13.pdf)> Acesso em: 12/01/2011

BACHELARD, Gaston. **Educação Através de Histórias em Quadrinhos**. Disponível em: <[www.cbpf.br](http://www.cbpf.br)> Acesso em: 29/12/2013

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEKIN, Saul F. **Endomarketing: Como Praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

BERGAMINI, C. W. **A difícil administração das motivações**. In: Revista de Administração de Empresas. V. 38, n. 1, p. 6-17, jan-mar, São Paulo, 1990.

BORGES, Pedro F. **Gestão Escolar: guia do diretor em dez lições**. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). **A gestão da escola**. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004 (Coleção Escola em ação; 4)

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 5ª a 8ª séries do Ensino Fundamental**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. **Parâmetros curriculares nacionais: Ensino Médio**. Brasília: MEC/SEMTEC, 1999. 4v.

\_\_\_\_\_. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil**. – Formação Pessoal e Social. Brasília: MEC/SEF, 1998.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.274/06, de 06 de fevereiro de 2006. **Ensino Fundamental de 9 anos**. 2006.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005. **Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** 2005.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.639/03, de 09 de janeiro de 2003. **Lei da Cultura Afro-Brasileira.**

\_\_\_\_\_. Resolução do CEC Nº 372/2002, de 27 de novembro de 2002. **Dispõe sobre Credenciamento de Instituição de Ensino Fundamental e Médio da Educação Básica.**

\_\_\_\_\_. PNE - **Plano Nacional de Educação**, aprovado pela lei Nº 10.172/2001

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional.**

CALLIZO, G. R. **La salud a traves de La filosofia.** Barcelona, Espanha: Publicaciones Reunidas, 1975.

CARDENAS, Ricardo M. **Recopilacion de leys, decretos, resoluciones y circulares queregulamentan La Ed. Media y tecnica en el Paraguai.** Asuncion: Impreso en Paraguai, 2008.

CASADO, Tânia. **O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento** In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002  
CHALITA, Gabriel Benedito Issaac. **Educação: a solução está no afeto.** 6 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7ª Edição. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações,** Rio de Janeiro, Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Iniciação a Administração de Pessoas.** 3ª edição. Ed. Makron Books, São Paulo 2000.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas.** 3ª edição Revisada e Ampliada. Ed. Makron Books, São Paulo, 1997.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra Editora 2003

COVEY, Stephen (1993). **El Liderazgo Centrado en Principios.** Buenos Aires: Ediciones Paidós, 1993.

CPJN. **Proposta Curricular Pedagógica do Colégio Padre José Nilson.** Fortaleza, 2007.

\_\_\_\_\_. **Regimento Escolar – Colégio Padre José Nilson,** Fortaleza, 2003.



\_\_\_\_\_. **Manual do Professor** - Colégio Padre José Nilson, Fortaleza, 2012.

\_\_\_\_\_. **Manual da Família** - Colégio Padre José Nilson, Fortaleza, 2012.

CRESWELL DANTAS, H. **A Infância da Razão**. São Paulo: Ed. Manolo, 1990.

DANTAS, M; CAVALCANTE, V. **Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa**. Trabalho apresentado no curso de Biblioteconomia, para a disciplina Métodos e Técnicas de Pesquisa da Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Ciência da Informação. Recife, 2006. Disponível em:<<http://pt.scribd.com/doc/56988122/>> Pesquisa-qual-quant. Acesso em 12/02/2012.

DEMO, Pedro. **Educar pela Pesquisa**. Campinas, SP: Autores Associados, 1997.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira ThomsonLearning, 2001

FERRETI, Celso João. **Educação e trabalho: modernização tecnológica, qualificação profissional e sistema público de ensino**. São Paulo em Perspectiva, v.7, n.1, p.84-91.

FÉLIX, M. de F. C. **Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?** São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1984.

FIALHO NETO, Miguel & FIALHO, Rosângela Couras Del Vecchio. **Colégio Padre José Nilson: 50 anos Uma história em Muitas**. Fortaleza, 2014.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010**. [São Paulo] : MBA, USP, 2001. 18 p.

FLEURI, Reinaldo M. **Educar para quê? Contra o autoritarismo da relação pedagógica na escola**. MG, Uberlândia : UFUB , 1986.

FONSECA, Vitor da. **Introdução às dificuldades de aprendizagem**. São Paulo: Ética, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_, **Papel da educação na humanização**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

\_\_\_\_\_. **Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1979.

\_\_\_\_\_. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

FUSARI, Maria Felisminda de R. **Mídias e formação de professores**: em busca de caminhos de pesquisa vinculada à docência. In: FAZENDA, . Novos enfoques da pesquisa educacional, São Paulo, Cortez, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GLATTER, Ron. **A Gestão como Meio de Inovação e Mudanças nas Escolas**. In: NÓVOA, A. As Organizações Escolares em Análise. Lisboa. Dom Quixote. 1992.

GHANEM, Elie. **Democracia**: uma grande escola: alternativas de apoio à democratização da gestão. São Paulo: Ação Educativa, 1997.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HANNOUN, H. **Educação**: certezas e apostas. São Paulo: Editora da UNESP, 1996.

HADJI, Charles. **Pensar e agir na educação**. Porto Alegre:RS: Artmed, 2001.

HENNING, G. J. **Metodologia do Ensino de Ciências**, 3.ed. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1998.

HINOSTROZA, Franklin V. Sovero . **Evaluacion Docente, las mil y una mejores preguntas con banco de respuestas**. Lima: Ed. San Marcos, 2007.

IPECE, Instituto de Pesquisa do Ceará. **População do Estado do Ceará**. Fortaleza, 2010.

JORDAN, Hugues, CARVALHO DAS NEVES, João, RODRIGUES, José A. **O Controle da Gestão** - Ao serviço da estratégia e dos gestores, 8ª edição, Áreas Editora, Lisboa, 2008.

KUENZER, Acacia Zeneida. **Competência**: conhecimento e *competências* no trabalho e na *escola*. Disponível em:[www.senac.br/BTS/282/boltec282a.htm](http://www.senac.br/BTS/282/boltec282a.htm). Acesso em: 18.02.2014.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Técnicas de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBANEO, Carlos José. **Educação escolar**: política, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2001.

LOPES, Jorge. **Uma Introdução ao Estudo da Escola do Terceiro Milênio**: A escola Contingencial. In Revista de Administração Educacional. V.1, n.º 1, p.1-88 jul./dez., p.39-45. Recife, 1997.

LÜCK, Heloísa. **A Escola Participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marly. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Filosofia da educação**. São Paulo. Ed. Cortez. (Coleção Magistério Formação do Professor) 1994. p. 183.

MACEDO, L. **Competências e habilidades**: Elementos para uma reflexão pedagógica. In: J. S. Moraes. (Org.). Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM): Fundamentação teórico-metodológica. Brasília: O Instituto (INEP/MEC), 2005.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**. Porto Alegre, São Paulo: Bookland, 2000.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NBR, ISO9001. Norma ABNT – **Sistemas de Gestão da Qualidade** – Fundamentos e vocabulário. 2005

OLIVEIRA, Marco A. (Coord.). **Pesquisas de clima interno nas empresas**: o caso do desconfiômetro avariado. 1995.

PARO, Vitor Henrique. **O Conselho de escola na democratização da gestão escolar**. In: BICUDO, M. A. V.; SILVA JR, C. A. (orgs). Formação do educador e avaliação educacional - organização da escola e do trabalho pedagógico. São Paulo: UNESP, 1999. p. 209-219 (v. 3).

\_\_\_\_\_. **O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB**. In: OLIVEIRA, R. P., ADRIÃO, T. (orgs) Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar**: introdução crítica. 8 ed. São Paulo: Cortez, 1999.

PÚBLIO, Marcelo A. **Como Planejar e Executar uma Campanha de Propaganda**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, A.S. da. **Princípios de Administração Escolar**. São Paulo: USP, 1993.

RODRIGUES, W.C. **Metodologia Científica**. FAETEC/IST. Paracambi, 2007. Disponível em [http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues\\_metodologia\\_cientifica.pdf](http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf). Acesso em 21/09/2012.

ROJO, C. A. **Planejamento Estratégico**: modelo de simulação de cenários – uma aplicação em instituição de ensino. Cascavel: Assoeste, 2006.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: Métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar BAPTISTA. **Metodología de la investigación**. 5ta ed. México: Mc Graw Hill, 2010.

---

\_\_\_\_\_. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill Interamericana.2008.

---

\_\_\_\_\_. **Metodología de la investigación**, 4º ed. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2006.

SANTORO, F. M.; BORGES, M. R. da S.; SANTOS, N. **Um framework para estudo de ambientes de suporte à aprendizagem cooperativa**.In: Revista Brasileira de Informática na Educação. v. 1, n. 4. Florianópolis, 1999.

SOARES, Marcelo Márcio. **Aspectos Ergonômicos na Relação entre o Comportamento, o Espaço Físico e os Objetos na Sala de Aula**. In: ENCONTRO NACIONAL DE CONFORTO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO 2.,1993, Florianópolis, SC, p.373-378.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLADARES, Licia. **Os de mandamentos da observação participante**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol.22 nº 63, 2005.

VALENTE, José A. **Criando oportunidades de aprendizagem continuada ao longo da vida**. Revista Pátio, nº. 15, p. 9-12, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, I. **Gestão de Pessoas**. 1ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

\_\_\_\_\_. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Ícone/Edusp, 1988.

WALLON, H. . **As origens do pensamento na criança**. São Paulo: Manole, 1989.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos escolares**: implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.