

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

RAFAEL ALEXANDRE ZYDECK

***FRAMEWORK* PARA GESTÃO DE PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO
ESCOLAR EM ORGANIZAÇÕES DE ENSINO PRIVADO**

PORTO ALEGRE

2020

RAFAEL ALEXANDRE ZYDECK

**FRAMEWORK PARA GESTÃO DE PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO
ESCOLAR EM ORGANIZAÇÕES DE ENSINO PRIVADO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho

Porto Alegre
2020

Z99f Zydeck, Rafael Alexandre.
Framework para gestão de processos de administração escolar em organizações de ensino privado / por Rafael Alexandre Zydeck. – 2020.
96 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2020.
“Orientador: Dr. Oscar Kronmeyer”.

1. Modelos de excelência. 2. Administração escolar.
3. Gestão de processos. 4. Educação básica privada.
5. Framework. I. Título.

CDU: 658.562:371.11

Catálogo na Publicação (CIP):
Bibliotecário Alessandro Dietrich - CRB 10/2338

RAFAEL ALEXANDRE ZYDECK

**FRAMEWORK PARA GESTÃO DE PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO
ESCOLAR EM ORGANIZAÇÕES DE ENSINO PRIVADO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em 30 de junho de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Marcelo André Machado - UNISINOS

Prof. Dr. José Jerônimo de Menezes Lima – UNISINOS

Prof. Dr. Roberto Carlos Ramos – UNILASALLE

Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho – UNISINOS (Orientador)

AGRADECIMENTOS

Este mestrado em Gestão e Negócios da UNISINOS foi uma intensa jornada, tanto nos relevantes e transformadores processos de aprendizados profissionais, quanto, e talvez ainda mais intensos, pela transformação e evolução pessoal. Uma parte importante desses aprendizados veio devido ao convívio com pessoas que fizeram parte desta jornada transformadora. É com muita humildade e gratidão que agradeço a algumas delas em especial.

A minha noiva Olga Timofeeva, que nos momentos mais difíceis e quase desistência, me apoiou com paciência e amorosidade.

Aos meus pais, Lúcia e Ernesto, que tanto contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal. A minha irmã Raquel Zydeck, seu esposo Jaelson e ao sobrinho Henrique que acabou de nascer.

Ao Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs que me apoiaram enquanto estive presente na Instituição.

Ao meu orientador Prof. Dr. Oscar Kronmeyer, pela orientação e valiosos conhecimentos e ao Prof. Dr. Jerônimo Lima pelo relevante apoio na reta final desta dissertação, com seus elevados conhecimentos nos processos de avaliação e certificação na área educacional.

Aos meus colegas de Mestrado, pelas trocas, parceria e por acrescentarem uma boa dose de humor nos momentos mais penosos desta inesquecível experiência transformadora.

“Se você quer se planejar para um ano, plante milho.
Se quer se planejar para 10 anos, plante uma árvore.
Se quer se planejar para 100 anos, eduque a população.”

Provérbio chinês

RESUMO

A dissertação aborda a gestão dos processos na administração escolar em organizações de ensino privado. Esse estudo parte da literatura com uma reflexão teórica dos modelos de excelência em gestão, com o objetivo de fazer a melhor gestão e que os clientes, no caso os alunos, compactuem e queiram essa mistura de “rédea curta” e ao mesmo tempo, esse acolhimento por parte do gestor, dentre os quais: o modelo norte-americano Malcolm Baldrige, o modelo europeu da EFQM (European Foundation for Quality Management), o modelo japonês de Deming, o modelo brasileiro MEG, e a ISO 9001 da ABNT NBR 21001:2020, com foco na gestão de processos propostos por estas metodologias de avaliação de excelência, e estabelecendo uma comparação entre os mesmos. A metodologia de pesquisa usada é Design Science Research (DSR). A questão de pesquisa que deu origem a este trabalho é: Como realizar a gestão de processos na administração escolar de organizações de ensino básico privado, tendo por objetivo geral a proposição de um framework para a gestão de processos da administração escolar. Seus objetivos específicos são: a análise os fundamentos e requisitos destes modelos e da ISO; verificar a aderência sob os aspectos de gestão de processos e construir um esboço conceitual para a gestão de processos de organizações de ensino privada. O framework construído como resultante desta pesquisa de dissertação de mestrado acredita-se será mais um ponto de referência para administradores escolares para atender as demandas de gestão dos processos educacionais da educação básica privada com um trabalho ético e solidamente ancorado nos conceitos contemporâneos desta área. Ao final, após pesquisa, visa-se a elaboração do *framework* para a gestão escolar de ensino privado.

Palavras-chave: Modelos de Excelência. Administração Escolar. Gestão de Processos de Negócios. Educação Básica Privada. Framework.

ABSTRACT

The dissertation addresses the management of processes in school administration in private education organizations. This study starts from the literature with a theoretical reflection of the models of excellence in management, among which the North American model Malcolm Baldrige, the European model of EFQM (European Foundation for Quality Management), the Japanese model of Deming, the Brazilian model MEG, and ISO 9001 from ABNT NBR 21001: 2020, with a focus on the management of processes proposed by these methodologies for assessing excellence. The research methodology used is Design Science Research (DSR). The research question that gave rise to this work is: How to carry out process management in the school administration of private basic education organizations, with the general objective of proposing a framework for the management of school administration processes. Its specific objectives are: to analyze the fundamentals and requirements of these models and the ISO; verify adherence under the aspects of process management and build a conceptual outline for the process management of private education organizations. The framework built as a result of this master's thesis research is believed to be another point of reference for school administrators to meet the demands of managing the educational processes of private basic education with an ethical work and solidly anchored in contemporary concepts in this area.

Key-words: Models of Excellence. School Administration. Business Processes Management. Basic Private Education. Framework.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Reaching 50 million: The Journey of Internet and Non-Internet Products..	14
Figura 2: Número de escolas privadas no Brasil	21
Figura: 3 Critérios para o prêmio Malcolm Baldrige	30
Figura 4 Critérios para ganhar o prêmio Malcolm Baldrige.....	31
Figura 5: Ciclo do PDSA.....	34
Figura 6 Resultados da implantação do modelo PDSA	34
Figura 7: Diminuição do turnover dos professores.....	36
Figura 8 Adaptado da EFQM	37
Figura 9: Modelo Europeu versão 2020	38
Figura 10: Três perguntas poderosas para o modelo da EFQM.....	39
Figura 11: 21ª versão do modelo MEG	44
Figura 12: Representação da estrutura da ABNT-NBR-ISO-21001: 2020 no ciclo PDCA.....	46
Figura 13: Representação esquemática dos elementos de um processo individual .	47
Figura 14: Estratégia do Sistema de gestão relacionado a visão e missão.....	48
Figura 15: Importância da melhoria dos processos	52
Figura 16: Construção das classes de problemas	57
Figura 17: Processo do Design Science Research.....	58
Figura 18: Primeira versão do <i>Framework</i>	66
Figura 19: Versão Final do <i>Framework</i>	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro resumo para os critérios do Malcolm Baldrige.....	32
Quadro 2: Resumo dos critérios do prêmio da EFQM.....	39
Quadro 3: Resumo dos fundamentos do MEG	44
Quadro 4: Princípios da ABNT-NBR-ISO-21001:2020 e seus benefícios.....	48
Quadro 5: Conceitos fundamentais e principais autores.....	53
Quadro 6: Caracterização dos respondentes.....	60
Quadro 7: Desenho da pesquisa.....	62
Quadro 8: Critérios dos modelos na gestão de processos	64
Quadro 9: Pilares e descrição.....	65
Quadro 10: Resumo Validação da primeira versão	79

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ASQ	American Society for Quality
BBC	<i>British Broadcasting Corporation</i>
COVID	Corona Vírus Disease
DF	Distrito Federal
DSR	<i>Design Science Research</i>
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EUA	<i>United States of América</i>
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
ISO	Organização Internacional de Normatização
JUSE	<i>Japanese Union of Scientists and Engeeniars</i>
LDB	Leis de Diretrizes e Bases
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MG	Minas Gerais
NIST	<i>National Institute of Standards and Technology</i>
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PDCL	<i>Plan-Do-Chek-Learn</i>
PPP	Projeto Político Pedagógico
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema	16
1.2 Delimitação do Tema.....	16
1.3 Problema	16
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo Geral.....	17
1.4.2 Objetivos Específicos	17
1.5 Justificativa.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Administração escolar em organizações de ensino privado	23
2.2 Principais modelos de gestão de excelência	28
2.2.1 Prêmio de excelência de gestão Malcolm Baldrige.....	30
2.2.2 Prêmio de excelência de gestão do modelo europeu	36
2.2.3 Prêmio de excelência de gestão de Deming.....	40
2.2.4 Prêmio MEG da Fundação da Nacional da qualidade.....	42
2.2.5 ABNT NBR ISO 21001:2020	46
2.3 <i>Framework</i> de gestão de processos.....	51
2.4 Síntese do referencial teórico.....	53
3 METODOLOGIA	55
3.1 Delineamento da Pesquisa	55
3.2 Design Science Research	56
3.3 Procedimentos da pesquisa.....	59
3.3.1 Consciência do problema e elaboração do <i>framework</i>	59
3.3.2 Campo e sujeitos da etapa de validação	59
3.3.3 Validação do artefato.....	61
3.4 Desenvolvimento da primeira versão do <i>framework</i>	63
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1 Validação do <i>framework</i> a partir dos especialistas.....	67
4.2. Contextualização e discussão a partir da validação da versão final	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
5.1 Contribuições: versão final do <i>framework</i>	86
5.2 Contribuições teóricas da pesquisa	88
5.3 Limitações da pesquisa.....	88

5.4 Sugestões para estudos futuros.....	89
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS.....	96

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um contexto marcado por transformações profundas em todas as áreas, na política, na econômica, na social, na administração, na área tecnológica e entre outras. E uma das que também está sofrendo alterações nos últimos tempos é o campo da educação. Novas tecnologias, novos conceitos, quebra de paradigmas tangem o ambiente educativo, seja ele de qualquer natureza, universitário, ou de educação básica, público ou privado, confessionar ou comunitário, ou seja, o modo de fazer educação, assim como seus modelos de gestão, estão sendo afetados pelas alterações do cotidiano, inclusive e particularmente no início do ano de 2020, marcado com a pandemia do coronavírus.

E essas transformações de fato não são recentes, mas têm seu nascedouro desde os tempos mais antigos, como na Bíblia mostra que Jesus mudou a forma de pensamento da época, ou como na época de Henry Ford e Frederick Taylor no mundo dos negócios e tantos outros. Bauman um dos maiores sociólogos da contemporaneidade tenta explicar as corruções mais recentes da sociedade passando, numa simples metáfora, de sólida para líquida.

O “derretimento dos sólidos”, traço permanente da modernidade, adquiriu, portanto, um novo sentido, e, mais que tudo, foi redirecionado a um novo alvo, e um dos principais efeitos desse redirecionamento foi a dissolução das forças que poderiam ter mantido a questão da ordem e do sistema na agenda política. Os sólidos que estão para ser lançados no cadinho e os que estão derretendo neste momento, o momento da modernidade fluida, são os elos que entrelaçam as escolhas individuais em projetos e ações coletivas – os padrões de comunicação e coordenação entre as políticas de vida conduzidas individualmente, de um lado, e as ações políticas de coletividades humanas, de outro. (BAUMAN, 2001, p. 12).

Mostra que a sociedade sempre está passando momentos de transformações em sua história, saindo do que é sólido (tradicional) e passando para o líquido (incertezas), conforme ele descreveu. Por exemplo, no âmbito político, temos uma série de revoluções e/ou manifestos que mudam a história de um país ou de um povo. Nos últimos movimentos que aconteceram no Brasil. Nobre, (2013 p. 35) destaca em seu livro: Choque de democracia: razões da revolta, “os novos movimentos de protesto e de participação política são marcados pela correlação entre espontaneidade política, ativismo político direto frente às instituições políticas e aos partidos políticos, e pela integração local, nacional e mesmo internacional”.

Um grande exemplo, dessa mudança, na área política foi a última eleição presidencial no Brasil. As campanhas eleitorais no ano de 2018, saíram do velho paradigma (tradicional), de tempo de horários longos na televisão e com muitas coligações partidárias para as redes sociais (incertezas), em que várias mensagens, com o advento da internet, *fake news* ou não, mudaram radicalmente o estilo de fazer eleição.

Outra área, por exemplo, que passa sempre por transformações é o da economia. A reforma da previdência (tradicional), que demorou tantos anos para ser aprovada (incertezas), e quando passou teve várias mudanças em seu projeto original. Adventos externos, afetam diretamente uma economia local e mundial. Seria possível imaginar que o novo Coronavírus (COVID – 19) iria desacelerar a economia tão drasticamente?

Fatores internos e principalmente externos podem fazer a economia ruir. Se no momento em que estamos passando não tivesse esse fator (COVID – 19), as tendências de um estudo realizado pela BBC (British Broadcasting Corporation), baseado no livro de Jeff Desjardins *Visualizing change: A data-driven snapshot of our world*, poderiam ser mais aproximadas. Esse artigo mostrava em 2018 as principais tendências que deverão impactar e mudar o futuro da economia global. Resumidamente são eles:

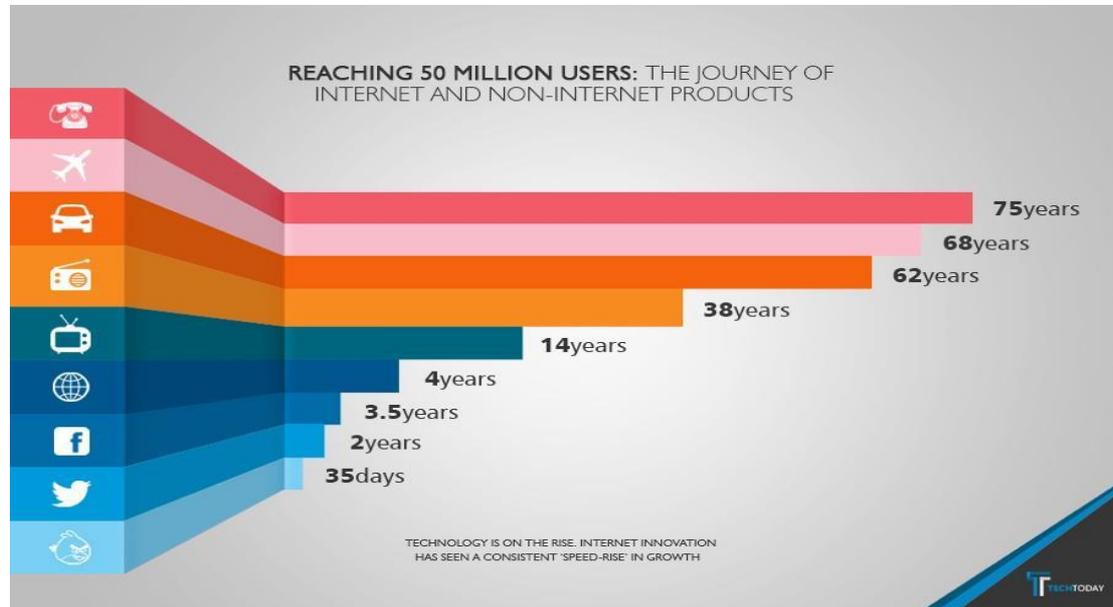
1) A invasão dos gigantes da tecnologia; 2) Aceleração do crescimento chinês; 3) Ascensão das megacidades; 4) Aumento da dívida; 5) Velocidade da mudança tecnológica; 6) Barreiras comerciais; 7) Revolução verde. (BBC, 2018).

Percebe-se-, nesse artigo que a mudança não é efêmera, e que se deve estar preparado frente a isso. O interessante ainda nesse artigo é que destas sete forças, que podem mudar o sentido e o futuro econômico global, duas estão ligadas diretamente a tecnologia que são: a invasão dos gigantes da tecnologia, assim como a velocidade da mudança tecnológica, ou seja, os aspectos tecnológicos cada vez mais presentes e próximos das pessoas.

Com isso, consegue-se descrever um pouco a ordem tecnológica. Muito mudou-se desde a entrada da tecnologia, também a velocidade dela e como ela muda constantemente é decisivo para a tomada de decisões em vários âmbitos da sociedade. Na figura abaixo, vemos qual o tempo em que 50 milhões de pessoas demoraram para usufruir de certa tecnologia, a começar pelo telefone que demorou mais de 75 anos para que mais de 50 milhões de pessoas conseguissem utilizá-lo,

ou em apenas dois anos em que o *Twitter* alcançou esse mesmo número de pessoas.

Figura 1: Reaching 50 million: The Journey of Internet and Non-Internet Products.



Fonte: Dadson (2017).

Isto mostra o quanto a tecnologia e a internet avançam rapidamente comparado a outros mecanismos tecnológicos e estão presentes nas diferentes áreas, tanto na área social, política, gestão e econômica. A indagação é natural: será que na área educacional seria diferente? Qual é o impacto na administração escolar com o rápido avanço tecnológico?

Nesse sentido na questão educacional, a tecnologia é enxergada com “bons olhos”, principalmente na educação básica. Um passo importante é o investimento em capacitação nas pessoas que utilizam a tecnologia, assim como o investimento em tecnologias a longo prazo.

Mas o que essa transformação na sociedade, seja ela política tecnológica, cultural, econômica tem a ver com esta dissertação? Neste contexto, como realizar a gestão de processos, uma vez que são elas que influenciam diretamente na administração de uma escola. Ter ciência dos fatores externos auxilia na compreensão do todo internamente. Agora com as rápidas transformações da sociedade, precisa-se urgente organizar, para padronizar as demandas escolares dos seus superiores. Essa relação de sociedade com a comunidade escolar é recíproca. A Escola de educação básica privada tenta responder os desafios impostos pela sociedade contemporânea. Nesse emaranhado de perspectivas,

tendências e transformações, pergunta-se: como gerir processos com excelência por parte dos administradores escolares de educação básica privada?

Respondendo uma parte da pergunta, redes educacionais, escolas privadas isoladas, instituições filantrópicas, instituições escolares comunitárias, esboçam modelos, artefatos e *frameworks* para administrar as suas organizações, buscam metodologias, ferramentas para buscar responder com sabedoria as demandas advindas do mercado, mas conseguem efetivamente gerir seus processos com a qualidade necessária? Esta dissertação busca investigar, propor ferramentas para buscar aproximar-se deste objetivo.

De todas essas tendências, nas mais diversas ordens: políticas, tecnológicas, sociais, econômicas, educativa e tecnológica, uma é extremamente difícil de mudar, a da cultura. Mesmo com todos os adventos surgindo, a cultura é destacada pela não mudança. Falando especificamente, as mudanças em uma escola nem sempre são fáceis ou tranquilas, seja na mudança na contratação de um novo professor, na contratação de um administrador escolar, ou nas práticas de gestão. Retirar as aristas antigas, trazer novidades, sair do status quo e promover a transformação são alguns desafios que os administradores escolares encontram no dia a dia. Como se realiza a gestão de processos na administração escolar? Como os processos contribuem para a administração escolar?

Esses questionamentos refletem o desafio do administrador escolar na educação básica privada, que passa por processos de remodelação para responder as profundas transformações da sociedade. Porém, não são somente esses desafios externos. Existem as provocações internas e tensões internas que podem desestruturar uma liderança caso esta não esteja solidamente alicerçada e ancorada em práticas de gestão validadas, testadas e alinhadas com novas tecnologias e formas contemporâneas de administrar pessoas, estruturas e processos. A presente dissertação visa, a partir do estado da arte em processos de gestão propostos em modelos de excelência validados e testados globalmente, propor a gestão de processos na administração escolar através de *framework*, cujos passos construtivos estão sintetizados a seguir.

Os passos que desenham esta dissertação para a proposta do *framework* partem da revisão literária focada nos processos dos modelos de excelência: Malcolm Baldrige, modelo Europeu, o modelo de Deming, o Modelo de gestão de excelência (MEG) e ISO 9001 da ABNT NBR 21001:2020.

Eles são voltados a vários tipos de Instituições, seja indústria, comércio, negócios e espaços da educação. Estes modelos foram selecionados por causa da conveniência, literatura e relevância para os estudos acadêmicos, e também por sua aplicação prática no mundo das organizações modernas e contemporâneas. Outras fontes inspiradoras deste estudo estão mais diretamente ligadas à educação, detalhando as diferenças entre administração escolar, gestão escolar e educacional. Feita a consolidação destas fontes, o produto integrador deste conjunto de literaturas, estruturado na forma de um *framework*, será submetido à validação com profissionais (experts) da área educacional, com o objetivo de qualificar o *framework* proposto.

1.1 Tema

O tema a ser desenvolvido é sobre a gestão de processos da administração escolar de instituições privadas de educação privada através de uma proposta de *framework*.

Pretende-se que este *framework* seja um instrumento inovador na gestão de processos no mercado de Instituições escolares privadas de educação básica.

1.2 Delimitação do Tema

Discutir-se-á a gestão de processos na administração escolar a partir dos modelos de excelência, assim como a proposta de um *framework*, através da metodologia do Design Science Research, nas organizações de ensino privado, no nível de educação básica.

1.3 Problema

A partir da concepção do ambiente escolar de uma organização de ensino privado que é um sistema vivo em que são preservadas e geradas as formas de aprender, conhecer, entender; a perspectiva do estudo, busca compreender a gestão de processos na administração escolar sob a ótica de um *framework*. Com isso, vislumbra-se ele para responder as incessantes mudanças transformações da sociedade. Compreender o contexto no qual o *framework* pode operar, vai permitir aos gestores identificar oportunidades para melhorias no processo de gestão,

identificar oportunidades para elaboração de projetos e competir com sucesso no mercado da educação básica.

Assim sendo, o presente estudo buscará responder a seguinte questão vivenciada pelo autor em sua experiência com administrador escolar. **Como realizar a gestão de processos na administração escolar de organizações de ensino básico privado?**

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Propor um *framework* para a gestão de processos na administração escolar de organizações de ensino básico privado.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos possibilitam o alcance do objetivo geral são os seguintes;

- a) Analisar os fundamentos e requisitos de modelos de gestão de excelência Malcolm Baldrige, modelo Europeu, o modelo de Deming, o Modelo de gestão de excelência (MEG) e ISO 9001 da ABNT NBR 21001:2020;
- b) Verificar as contribuições destes modelos para a ótica da gestão de processos na administração escolar de organizações de ensino básico privado;
- c) Construir um esboço conceitual para gestão de processos em organização de ensino privado a partir da literatura e submissão de especialistas na sua área de aplicação.

1.5 Justificativa e conexão desta pesquisa com a trajetória do pesquisador

Estamos vivenciando momentos de profundas transformações, no mundo em geral com o desenvolver da globalização e isso também atinge a educação. Com essas alterações as empresas precisam de pessoas mais qualificadas que saibam responder a isso. E com as instituições de ensino não é diferente, elas precisam de pessoas engajadas, multidisciplinarmente competentes, em um processo de

constante qualificação profissional. Atualmente a gestão estratégica de ensino necessita de pessoas exemplarmente qualificadas que estejam atentas para responder os desafios do ambiente escolar, que vive transformações particularmente relevantes, numa das áreas mais importantes para a formação de pessoas aptas a transformar a sociedade em que vivem.

Com o autor dessa dissertação não é diferente, pois a partir de sua segunda graduação, no curso de administração no Centro Universitário da Serra Gaúcha, estas questões começaram a inquietá-lo. Nesse período, este pesquisador atuava no setor de coordenação de turno que é o cuidado da disciplina dos alunos e com algumas participações nas reuniões das equipes Diretivas do Colégio La Salle Carmo de Caxias do Sul. Esta experiência lhe proporcionou diversas aprendizagens e descobertas, atuando na administração escolar de um colégio de educação privada.

No ano de 2016, em sua trajetória, concomitante com intercâmbio no Chile, recebeu o convite para atuar como vice-diretor do Colégio La Salle Caxias. Nesse período, lhe ficou evidente a importância da qualidade da administração de uma Instituição privada de educação básica e também a necessidade de uma padronização nos moldes educacionais com uma constante atualização, advinda das inúmeras demandas. A cada dia na administração escolar, a importância de da adoção de um modelo de excelência na educação crescia, criando a consciência da necessidade da mudança.

Nesta trajetória, a realização de um MBA em gestão estratégica de pessoas: desenvolvimento humano de gestores, na Fundação Getúlio Vargas (FGV), para ter conhecimento suficiente na administração de um Colégio, foi uma etapa na construção da materialização deste projeto, pois desenhava-se uma reflexão sobre a gestão de pessoas, e como estas podem e devem estar inseridas nos modelos estratégicos de administração escolar.

Enquanto isso, na vida profissional como Vice-Diretor, atuava como administrador desse Colégio, tendo sob seu encargo matrículas, marketing, implantação do turno integral, disciplina interna. Ficava então evidente em sua atuação a necessidade de as diretrizes educacionais estarem alinhadas para alinhar-se às áreas administrativas e pedagógicas, potencialmente minimizando conflitos e viabilizando melhores resultados institucionais.

Em meados de outubro de 2017, o autor dessa dissertação recebeu o encargo de atuar como gestor de uma unidade educacional da Rede La Salle, o

Colégio La Salle Esteio, e a partir do dia 1º de janeiro de 2018 assumiu o cargo de Diretor desse Colégio. A experiência ímpar de vivenciar cotidianamente os desafios da administração escolar, a obrigação de planejar a curto e longo prazo, ter controle sobre os recursos para alcançar determinados objetivos, reforçaram a sua consciência da necessidade de um sistema de gestão de processos que viabilizasse uma gestão integrada deste desafio multidimensional, condição para o sucesso de um gestor educacional neste contexto. Estava construída a consciência do problema e a motivação para buscar uma proposta de viabilização do atingimento deste desafio.

Ao mesmo tempo que iniciou seu trabalho na Direção desse Colégio, seu ingresso no Mestrado Profissional de Gestão e Negócios da UNISINOS deixou evidente a oportunidade de concretizar seu projeto. Nesse sentido, a relevância acadêmica e profissional de seu projeto se alinhava com a necessidade de reflexões do modelo atual adotado pelas organizações onde atuava, alargando-o para que seu projeto tivesse como resultado o aprimoramento da gestão de colégios de ensino básico privados. E a necessidade de construir uma Dissertação de um Mestrado Profissional alinhava perfeitamente suas expectativas do que deveria ser feito, com as características recomendadas para seu trabalho final: a proposição de um instrumento que mobilizasse conhecimentos no estado da arte em gestão educacional, colocados em prática, transformando as organizações voltadas ao ensino básico em instituições privadas.

No final do Mestrado, final do ano de 2019, enquanto redigia essa dissertação, recebeu e aceitou uma proposta para assumir uma outra Instituição de educação básica e de natureza privada, no centro-oeste brasileiro, na qual desempenha papel de Diretor Escolar. E nesta organização, onde atua deste então, encontra-se sob inúmeros desafios, principalmente na área da infraestrutura e carências de uma administração que disponha de instrumentos coerentes e integrados para conduzi-la com sucesso no desafio de garantir sua sustentabilidade.

A renovação do modelo de gestão, ancorado em uma estrutura racional de gestão de processos, deverá ser uma alternativa, para a atual rede de qual o autor está inserido e outras que desejam inovar-se perante os desafios da atualidade, para estabelecerem uma gestão sustentável.

Um novo artefato poderá reverter as situações negativas que cotidianamente se apresentam aos diretores das unidades de educação básica privada, como a falta de um modelo de administração escolar, estruturas físicas precárias, falta de

recursos pedagógicos, otimização dos materiais existentes, o ensino de idiomas surgindo. Este é o cenário materializado como desafios percebidos pelo autor para realizar uma administração escolar de excelência em um ambiente de aprendizagem.

Depois da justificativa motivacional, o autor vai se deter a partir de aspectos que tem relevância com o tema, sendo a partir de ordem educacional, social e de gestão de processos. Destaca que esses elementos fazem parte do papel do administrar uma escola e são elementos que urgem como provocações do administrador escolar.

Pergunta-se: qual o papel de um colégio na sociedade? Ou ainda, qual é o modelo de administração mais apropriado? Como podemos refletir se a educação virou um negócio, e se este negócio é sustentável? Como tornar o Colégio mais interessante para a sociedade contemporânea? Como transformar a tecnologia em uma aliada da educação? Como ter uma contínua melhoria dos processos? São perguntas impostas diuturnamente pela sociedade, onde o administrador escolar busca responder através do modelo de administração inserido no contexto dele.

Além dessas incessantes dúvidas na gestão escolar, o Censo escolar de 2019, conforme a Figura 2, aponta os números dos alunos matriculados na educação básica no Brasil. Do total de 47,9 milhões de estudantes da educação básica, 19,1% estão nas escolas privadas, ou seja, o foco desse estudo perpassa mais de 9 milhões de estudantes brasileiros, mostrando-se que o mercado brasileiro educacional é um campo aberto para investimentos e que precisa estar organizado na gestão de processos dos administradores escolares.

Figura 2: Número de escolas privadas no Brasil



Fonte: INEP (2019).

Exposto este conjunto de justificativas, esta dissertação de mestrado exigiram a construção e estruturação do conhecimento através de uma proposta de um protótipo de um *framework* para a gestão de processos na administração escolar de organizações de ensino básico privado.

Feitas tais considerações a dissertação está organizado em quatro capítulos: No primeiro, contextualiza-se a temática investigativa, ora lê-se fundamentação teórica, ora lê-se literatura, termos que serão utilizados no discorrer da dissertação e que endossam o resultado final. Os principais modelos de excelência no mundo, concomitante com a ISO 9001 serão analisados juntamente com o estudo literário do *framework*. No segundo capítulo analisa-se a metodologia da dissertação, de qual utiliza-se a Design Science Research com o objetivo de comprovar e validar o processo da construção desse *framework*. No terceiro capítulo trata da análise dos resultados que foram desenhados a partir da fundamentação teórica e da metodologia e no último capítulo trata-se das considerações finais feitas a partir da análise dos resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Alguns dos principais modelos de gestão de excelência vão ser analisados nessa dissertação, ainda com suas referências dos autores primários, secundários e terciários, a fim de propor um *framework* para a gestão de processos na administração escolar em organizações do ensino privado que também serão estudados.

É importante entender que quase todos os modelos possuem culturas ou pontos de vista sobre o que a gestão de uma empresa deve fazer, no estudo de gestão, essas crenças são, às vezes, chamadas de modelos, “os modelos são representações de uma realidade mais complexa, os modelos ajudam a representar, comunicar ideias e entender melhor os fenômenos mais complexos do mundo real” (QUINN, 2012, p. 3).

Durante o século XX surgiram alguns modelos de gestão. Entender eles e suas origens pode dar aos gestores uma visão mais ampla sobre o comportamento nas organizações e um conjunto de opções mais diversificado, contudo nossos modelos de gestão estão evoluindo na medida em que os valores da sociedade mudam, os pontos de vista existentes são alterados e novos modelos de gestão emergem, podemos citar alguns modelos históricos que evoluíram com o passar dos anos: Meta Racional, Processo Interno, Relações Humanas e Sistema Aberto, cada um com uma característica diferente baseados em teorias elementais como; princípios de gestão de Taylor, princípios gerais de gestão de Fayol, Burocracia Weberiana, teoria da Contingência, entre outros.

Os autores acima, são estudados nos cursos de administração, através de suas contribuições históricas. Podemos citar como exemplos, Henry Mintzberg, Peter Druker, entre vários outros que se destacam na produção acadêmica de gestão.

Modelo de Gestão segundo Schmidt (2014), “é uma representação idealizada sobre como deveria ser a realidade do funcionamento da gestão a ser efetivamente praticada”. Mas fica a pergunta, o que é gestão? Falconi (2009) escreve que para que algo seja chamado de “sistema de gestão” é necessário que sejam partes interligadas com a função de produzir resultados (FALCONI, 2009, p. 28).

Nesse capítulo, apresentar-se-á a administração escolar em organizações de ensino privado, o *framework* de gestão de processos, assim como alguns dos principais modelos de excelência que estão em voga na gestão de negócios e de pessoas. Começar-se-á a refletir com o modelo de excelência de Malcolm Baldrige em que foi um dos pioneiros a falar sobre o assunto de qualidade, logo após partiremos para o modelo de excelência europeu referência naquele continente, em seguida, descrever-se-á o prêmio japonês de Deming, logo após o modelo de excelência brasileiro, o MEG e por fim, sobre a ABNT NBR ISO 21001:2020. Todos em versões mais atualizadas. Seguidas por ciência da administração escolar em organizações de ensino privados.

2.1 Administração escolar em organizações de ensino privado

O termo de administração escolar, vai tentar ser melhor descrito abaixo, assim como administração escolar com autores voltados a educação e também descrever o que são as organizações de ensino privado. Nesse sentido descrever-se-á qual é a função de um administrador escolar e reconhecer os principais termos envolvidos em uma gestão.

Para Viera (2007) para ser bem gerida, não se deve levar em conta só às razões nobres, torna-se necessário que as ideias dos gestores sejam práticas e justificáveis, porque toda gestão perpassa pelas questões orçamentárias, políticas e pedagógicas, e nem sempre as decisões agradam a todos. Ela nos traz a seguinte reflexão:

(...) gestão se faz em interação com o outro. Por isso mesmo, o trabalho de qualquer gestor ou gestora implica sempre em conversar e dialogar muito. Do contrário, as melhores ideias também se inviabilizam. Embora o diálogo seja um instrumento fundamental na obtenção dos consensos necessários à construção das condições políticas, há outros ingredientes que alimentam esse processo. A negociação é outro componente importante desse processo, porque gestão é arena de interesses contraditórios e conflituoso. Nesse sentido, o gestor que não é um líder em sua área de atuação poderá se deparar com dificuldades adicionais. (VIEIRA, 2007, p.59)

Já para Ferreira (2004) e entendimento do significado de administração da educação, precisa estar associado às imposições do mundo moderno, levando em consideração a construção da cidadania. Para a autora a gestão consiste na “tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de

impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir com suas responsabilidades” (FERREIRA, 2004, p.1241).

Organizar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania, no contexto da complexa “cultura globalizada”. Isso significa aprender com cada “mundo” diferenciado que se coloca, suas razões e lógica, seus costumes e valores que devem ser respeitados, por se constituírem valores, suas contribuições que são produção humana. Essas compreensões têm como objetivo, se possível, “iluminar” um campo profissional “minado” de todas essas incertezas e inseguranças, tornando-o consequente como o próprio conceito e nome, a fim de tomar decisões sobre o como formar e como garantir a qualidade da educação a partir de princípios e finalidades definidos coletivamente, comprometidos com o bem comum de toda a humanidade. (FERREIRA, 2004, p.1241)

Todo esse comprometimento do gestor, a organização do todo nos âmbitos administrativos e pedagógicos, a importância de ouvir o próximo e saber dialogar. Ferreira (2004, p. 1241), além disso, acrescenta-se que “o respeito, a paciência e diálogo” são qualidade para um bom gestor.

Diálogo, como fundamental caminho em todas as suas possíveis formas, entendido como “o reconhecimento da infinita diversidade da rela que se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento do pensamento algo da inesgotável experiência da consciência dos outros. Diálogo como uma generosa disposição de abrir-se ao “outro” que irá “somar” compreensões convergentes ou divergentes no sentido da construção da humanização das relações que se respeitam porque constituem diferentes produções humanas. Diálogos como a verdadeira forma de comunicação humana, na tentativa de superar as estruturas do poder autoritário que permeiam as relações sociais e as práticas educativas a fim de se construir, coletivamente na escola, na sociedade e em todos os espaços do mundo, uma nova ética humana e solidária. (FERREIRA, 2004, p.1242 – 1243).

Dentro desses conceitos de Ferreira (2004), podemos retirar algumas palavras principais que se destacam, que são: ética, diálogo, respeito, organização, interação com o outro. Esse são processos de uma boa gestão segundo ela. Luck (1998) nos traz o sentido da gestão educacional mais amplo:

Corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinando com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometidos com os princípios e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de resultados). (p. 35-36).

Sendo assim, a gestão educacional é uma área extremamente importante para a educação, é por meio dela que se instaura os princípios básicos de organização, ética, transparência entre outros, é o meio e o fim para chegar aos objetivos. Nesse sentido, Luck nos traz uma nova reflexão:

A gestão educacional corresponde à área de atuação por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer os sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade de ensino e seus resultados. (LUCK, 2006, p.25)

A reflexão de Luck, mostra o quão amplo pode ser a administração escolar, aqui estamos falando de natureza pública, pois ela tange ao todo, nas esferas de decisões públicas, seja ela municipal, estadual ou federal, sempre no condicionamento de respeito às leis vigentes. Já a gestão escolar encontra-se numa área minimizada que é o âmbito da escola, na sua estrutura, seu projeto pedagógico. Para Vieira (2007).

A política educacional está para a gestão educacional como proposta pedagógica está para a gestão escolar. Assim, é lícito afirmar que a gestão educacional situa-se na esfera macro, ao passo que a gestão escolar localiza-se na esfera micro. Ambas articulam-se mutuamente, dada que a primeira justifica-se pela segunda. Noutras palavras, a razão de existir da gestão educacional é a escola e o trabalho que nela se realiza. A gestão escolar, por sua vez, orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade – promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, conforme determinam a Constituição e a Lei de Diretrizes e Bases. (p. 63).

Ainda para Vieira (2007) o regime de articulação entre os governos é um método de coordenação capacitado para atender as crescentes imposições de uma oferta de educação básica em harmonia com as exigências da sociedade do conhecimento. Assim, para que aconteça a gestão educacional precisa ocorrer uma interação entre a insituição de ensino e os órgãos governamentais. Ele ainda afirma que a gestão educacional possui algumas tarefas como orientações, determinações, planejamentos e avaliações que dão embasamento às políticas educativas.

Libâneo (2007), nos traz uma novidade sobre a gestão educacional:

A gestão educacional tornou-se um conceito de múltiplos usos, mas nas políticas oficiais de alguma forma alinhada ao modelo neoliberal, ela se viabiliza por várias estratégias articuladas entre si: a descentralização dos serviços educacionais, a autonomia pedagógica, e frequentemente financeira, a participação dos pais, extensão do poder do Estado aos diretores de escola e à comunidade. (p.15)

Dado um pouco do conhecimento do termo de administração escolar, gestão educacional e gestão escolar, vamos verificar o que as leis e diretrizes de base concebem esses termos.

Em conformidade com a Lei N° 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) e a Constituição Federal, a gestão escolar deve ocorrer de forma participativa por toda a comunidade escolar. Sendo dever do “estado e da família, a ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade” (BRASIL, 1996).

Já no artigo 12° da LDB, a gestão escolar é referente à correlação com a comunidade escolar. E versa que a escola deve “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração”, e também “informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como, sobre a execução de sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996).

Ainda sobre a LDB (Art. 3° Inciso VIII), BRASIL (1996) e na Constituição Federal (Art. 206°, inciso VI) a gestão deve ser democrática e participativa, ou seja, pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários – em todos os aspectos da organização da escola. Faz parte do entendimento de que a democratização da gestão é condição estruturante para a qualidade e efetividade da educação. Seus princípios-base são descentralização, a participação e a transparência.

Nesse mesmo contexto a administração escolar constitui uma das áreas de atuação na educação designada a concretizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Para Santana a gestão escolar não tinha um modelo adotado, apenas pensava-se em administrar para que se garantisse a competição de mercado. Qualidade não era a preocupação das Instituições, ou organizações sobre a gestão escolar. Para a gestão superior, foi mais rápido, Santana (2007), chega à conclusão do seguinte:

Uma das conclusões que ela chegou foi a seguinte: Assim a pesquisa revelou que o termo qualidade, quando aplicado na educação, mantém a dicotomia “objetividade versus subjetividade”, presente na literatura, da filosofia moderna ao gerencialismo de hoje, agora confirmada pela experiência empírico-teórica da qualidade total, embora a tendência mais marcante seja considerar a qualidade algo automaticamente positivo. A ideia de qualidade como algo “positivo” implica agregação de valor, porém,

como não há parâmetro para definir esse valor, que é eminentemente subjetivo, a qualidade é um termo que pode agradar a gregos e troianos, ou ainda a Deus e ao diabo, pois depende dos valores de cada um. (SANTANA, 2007, p. 224).

Nesse sentido, Paro (1996) mostra que os modelos de excelência não eram utilizados na administração escolar até aquele tempo, mostra como era feito a utilização dos recursos, tanto humanos como materiais:

Em seu sentido geral, podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Os recursos (...) envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito; por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser coordenados com vistas a um propósito comum. A administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: a “racionalização do trabalho” e a “coordenação do esforço humano coletivo. (PARO, 1996, p. 18 e 20)

Nesse sentido, o conhecimento das teorias educacionais, mais especificamente na administração escolar, é importante para que, os gestores do colégio tenham conhecimento teórico para que possam gerir com excelência seus estabelecimentos. Esse gerenciamento com qualidade, com recursos e estratégias, Preedy (2006), diz o seguinte:

Por tradição, muitos gestores educacionais são um tanto céticos quanto à “teoria” segundo a qual o gerenciamento é uma atividade essencialmente prática. Contudo, todas as decisões e ações gerenciais são baseadas em suposições e expectativas dos participantes, sejam elas implícitas ou explícitas, sobre eventos e comportamentos organizacionais. (PREEDY, p. 9, 2006).

A falta de planejamento pode interferir nos resultados positivos do colégio. A gestão do Colégio envolve-se na atuação e estratégias de ação que contribuem para as escolas serem eficazes. Construir um quadro de competências de gestão, correspondentes a um conjunto caracterizado como um acordo entre diversas concepções da prática e um conjunto delimitado de problemas e funções educacionais que ocorrem na escola. Esse quadro seria necessário para todas as áreas de atuação na escola, com indicadores que permitem identificar a eficácia do desempenho profissional.

As dimensões de organização de um espaço escolar dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. Elas objetivam

garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Elas diretamente não promovem os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira mais efetiva Luck, (2008).

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que forneçam “condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos” (LUCK, 2009).

Já organizações de ensino privado – são mantidas e administradas por grupos, pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, que é foco desse estudo. No Brasil, segundo o Ministério da Educação em 2018, existem 184,1 mil escolas, sendo que dois terços são de responsabilidade municipal. Desse total de colégios 21,7% são particulares, ou seja, mais de 38 mil organizações de ensino privadas no país. Sendo assim a relevância pelo tema na construção do *framework* para a gestão de processos para organizações de educação básica privada é extremamente importante, segundo Fortuna e Moura (2018).

Toda a literatura supracitada nesse capítulo é para mostrar a importância de uma administração de excelência na educação básica, a diferença de termos básicos na educação, o sentido de um administrador na escola e com os fatores administrativos e pedagógicos em que ele deve prestar atenção. Agora, descrever-se-á a síntese do referencial teórico, supracitada até esse momento.

2.2 Principais modelos de gestão de excelência

Nas últimas décadas, diante de um ambiente cada vez mais caótico e tumultuado, empresas implementaram estratégias de excelência comercial e fizeram da qualidade um elemento-chave de sua filosofia no mercado. Com isso, surgiram estruturas modernas de medição, elas foram criadas e desenvolvidas como os modelos de negócio de excelência.

Os autores em que a pesquisa está ancorada para os modelos de gestão de excelência são, Malcolm, o modelo europeu de excelência, Deming e o modelo brasileiro, MEG, e a ABNT NBR ISO 21001:2020, em que são modelos construídos para que as organizações sejam de excelência.

A primeira fase da coleta, foi a análise da gestão dos processos de alguns dos principais modelos de excelência que estão presentes na literatura. Em suma as organizações, em sua maioria sem fins lucrativos, premiam aquelas empresas que se destacam dentro dos critérios pré-estabelecidos. Os critérios por sua escolha foram a conveniência dos dados, a proximidade cultural, a pouca literatura em comparação com os outros modelos e facilidade de aplicação em uma instituição brasileira.

O modelo americano Malcolm Baldrige é administrado pela American Society for Quality (ASQ) que é formada por membros e individuais e organizacionais, dedicada a compartilhar ideias e ferramentas da qualidade em conjunto com Commerce Department's National Institute of Standards and Technology (NIST, 2020).

O modelo europeu, um dos objetos desse estudo, é resultado da EFQM (European Foundation for Quality Management) é uma fundação europeia, que tem por objetivo promover uma estrutura metodológica para a efetuar a gestão dos procedimentos de uma empresa com excelência, conforme Muxfeldt, (2017).

O modelo japonês, preconizado por Willian Edwards Deming, é organizado pela Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE), e que tem por objetivo premiar as empresas que mais se destacar no desenvolvimento da qualidade de seus produtos. JUSE (2020).

O modelo de gestão de excelência (MEG), objeto desse estudo, é resultado da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) que “é uma instituição sem fins lucrativos, desvinculada de governos, que atua em disseminação, educação, diagnóstico e consultoria com foco na gestão voltada para a excelência e transformação das organizações do Brasil” (FNQ, 2020). É importante observar que ela não implementa a ABNT-NBR-ISO-21001:2020, mas incorpora em seus oito fundamentos, que também será estudada, como elemento essencial deste estudo.

Esta seção vai apresentar os modelos supracitados em profundidade que são peças-chaves e introdutórias para decifrar uma gestão de processos com excelência.

2.2.1 Prêmio de excelência de gestão Malcolm Baldrige

O Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige (como o Baldrige foi conhecido pela primeira vez) foi desenvolvido em resposta a uma crise nos EUA competitividade há várias décadas, no início da informação global era a manufatura americana estava perdendo terreno para empresas japonesas que adotaram sistemas de melhoria da qualidade ensinados a eles, ironicamente, W. Edwards Deming, americano, como parte do esforço de reconstrução após Segunda Guerra Mundial. O Prêmio Deming foi nomeado em sua homenagem em 1950 no Japão. Em meados da década de 1980, o Japão era uma potência econômica e lenta e as empresas dos EUA estavam sob pressão para buscar a excelência em desempenho e inovação ou risco de perder mais terreno. A ascensão da indústria japonesa, da fabricação automotiva à eletrônica, não poderia ser descartada como devido ao trabalho de baixo custo; era claramente visto como emanando de notáveis sistemas de gestão, capturados nos critérios do Prêmio Deming (MIRANDA, 2020).

No início, esse Prêmio, premiava as melhores empresas industriais, de serviços e pequenos negócios, mas a partir de 1999, começou a premiar as melhores práticas de gestão nos setores de saúde e educação. (MIRANDA, 2012)

A Consultoria McKinsey conduziu um estudo em empresas consideradas de categoria Classe Mundial, ou ilhas de excelência em seu país, com o intuito de identificar o que elas possuíam em comum e que as tornavam diferentes das demais empresas. O resultado deste estudo foi a identificação de fundamentos básicos necessários para formar uma cultura de gestão voltada para resultados e que também tornasse as organizações mais competitivas. Esses fundamentos foram desdobrados em requisitos e agrupados por critérios, dando origem ao Prêmio Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).

Para se ter uma ideia, os principais critérios em 2012 são diferentes dos de hoje, e eles evoluem constantemente na passagem dos anos. Perceba no quadro abaixo as fases da entrada, logo após o direcionamento do modelo, para ter os dados e as informações necessárias, assim identificaria as metas e estratégias para suprir esses objetivos seguindo o processo, e por fim alcançaria os resultados, onde iniciaria novamente o ciclo, esse supracitado no PDCA.

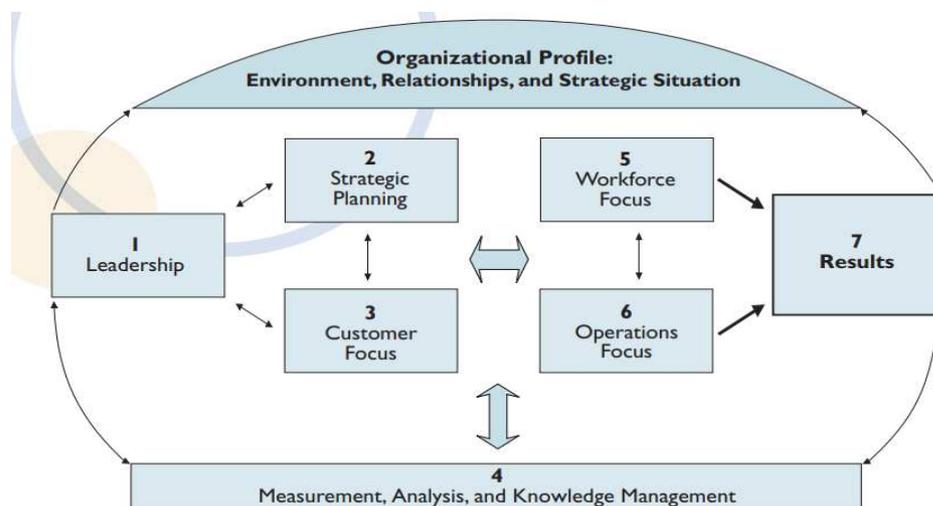
Figura: 3 Critérios para o prêmio Malcolm Baldrige

Fases		Processos / atividades	Critério MBNQA 2008		
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">Entrada</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 5px;">↓</div> </div>	Entrada	Identificar os clientes e suas necessidades / requisitos	3 Customer and Market Focus (Foco no cliente e mercado)		
	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">Direcionador</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 5px;">↓</div> </div>	Direcionador	Estabelecer a Missão, os Valores e Fatores fundamentais de êxito	1 Leadership (Liderança)	
		Dados e Informações	Definir os indicadores de sucesso	4 Measurement, Analysis, and Knowledge Management (Gestão da medição, análise e conhecimento)	
	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">Metas e Estratégias</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 5px;">↓</div> </div>	Metas e Estratégias	Identificar metas e estratégias de melhoria para cada indicador	2 Strategic Planning (Planejamento estratégico)	
		<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">Processos e Sistemas</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 5px;">↓</div> </div>	Processos e Sistemas	Criar e gerenciar sistemas relacionados a recursos humanos	5 Workforce Focus (Foco na força de trabalho)
			Processos e Sistemas	Definir, medir, controlar e melhorar continuamente todos os processos-chave de trabalho	6 Process Management (Gestão de processos)
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 5px;">Resultados Internos e Externos</div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 5px;">↓</div> </div>	Resultados Internos e Externos	Satisfazer ou exceder continuamente exigências e desejos dos clientes	3 Customer and Market Focus (Foco no cliente e mercado)		
	Resultados Internos e Externos	Qualidade financeira, operacional e do desempenho dos fornecedores Satisfação dos clientes e níveis e tendências do comportamento de compras dos clientes	7 Results (Resultados)		

Fonte: Miranda (2012).

A Figura 3 apresenta o perfil organizacional que o modelo de excelência Malcolm Baldrige exige perante as organizações, participarem para ganhar o prêmio. Esses critérios são um conjunto de pergunta em sete categorias de diferentes áreas. São avaliados os setores de manufatura, serviços, pequenas empresas, educação, assistência médica e organizações filantrópicas que utilizam o modo de administração a fim de promover melhorias.

Figura 4 Critérios para ganhar o prêmio Malcolm Baldrige



Fonte: NIST (2020).

Os critérios ajudam aos líderes das organizações a alinhar processos e recursos; melhorar comunicação, produtividade e eficácia; e alcançar metas estratégicas. Também ajudam a perceber os pontos fortes, oportunidades de melhoria e lacunas em defasagem.

Resumir-se-á um pouco dos critérios para entendermos, o primeiro é a liderança. Os autores da revista Baldrige, p. 82 (2020), mostram os critérios e os caminhos para as empresas obterem o prêmio.

Quadro 1: Quadro resumo para os critérios do Malcolm Baldrige

Critério		Desenvolvimento dos critérios para obtenção dos prêmios	
		Essa categoria está dividida em duas partes.	
Liderança		A primeira, conhecida como liderança sênior. Ou seja, é como o líder consegue implantar a visão, a missão e os valores da empresa. Isso significa no todo, desde os seus parceiros, funcionários e clientes.	A segunda, como governança e responsabilidades sociais. Ou seja, como os líderes visionários adotam o comportamento ético e obtém a confiança entre as partes interessadas. Com isso, mostra que os líderes contribuem para a sustentabilidade de seus sistemas ambientais, sociais e econômicos.
Planejamento estratégico		Essa categoria orienta a empresa a desenvolver objetivos estratégicos e planos de ação, como altera, como implementa e mede o progresso dos objetivos e planos. As principais perguntas são sobre qual estratégia a organização consegue lidar sob pressão e alavancar suas vantagens no mercado.	
Foco no cliente		Essa categoria é sobre como a organização consegue envolver os clientes para obter sucesso a longo prazo no mercado. Em palavras curtas o cliente é escutado. Ela sugere, criar relacionamentos com os clientes para melhorar e identificar oportunidades de inovação. Por fim, mostra que se deve prestar a atenção sobre a satisfação e a insatisfação e como você gerencia o relacionamento do cliente e as reclamações.	
Medição, análise e gestão do conhecimento		Essa categoria é importante porque examina como o líder seleciona, reúne, analisa, gerencia e aprimora os dados, da organização. As pessoas concentram-se nas lideranças de como acontece o gerenciamento da tecnologia da informação e como é o desempenho da organização.	
Foco na força de trabalho		Esse critério avalia os recursos e níveis das pessoas necessárias para força do trabalho e como cria um ambiente em que levará ao alto desempenho o grupo de trabalhadores, alinhando com a missão organizacional e estratégia.	

Foco na operação	Esse critério examina e aprimora os sistemas que utilizam para realizar o trabalho organizacional, como melhora os principais processos e como implementa esses trabalhos no objetivo de agregar valor ao cliente deixando a organização sustentável.
Resultados	Essa categoria é quando orienta o administrador a analisar e revisar os resultados com dados e informações sobre os produtos, desempenho e eficácia do processo, dos clientes, da força de trabalho, da liderança, da governança e desempenho financeiro e de mercado no final de um ciclo na organização.

Fonte: Autor (2020).

Essas são as categorias atuais para desempenhar a concorrer ao prêmio, mas não somente concorrer ao prêmio, significar que a aplicação do modelo de excelência vai trazer resultados positivos para a organização.

Na área da educação temos um case sobre o sucesso implantado com o modelo de excelência Malcolm Baldrige, segundo a NIST, (2020). No estado da Carolina do Norte, as escolas Iredell-Statesville (I-SS) são um sistema público que vão do jardim de infância até o 12º ano (K12), o que corresponde a educação básica brasileira da educação infantil ao Ensino Médio.

O modelo americano de Baldrige, avaliam inúmeras áreas – e um deles é na área educacional. Um estudo realizado por Veenstra (2007), mostra que as universidades, Monfort College of Business at the University of Northern Colorado, University of Wisconsin-Stout and Richland College Monfort College of, com o uso da gestão de processos de Baldrige, melhoraram no quesito de satisfação de seus alunos de 80% em 2000 para 97% em 2006. E os resultados de aprendizagem saltaram de 80% para 95% nesse mesmo período.

A mesma autora complementa que o processo Baldrige, é orientado e baseado em resultados dos conceitos. Que devem incluir, “liderança visionária, gerenciando a inovação, a educação centrada na aprendizagem, a perspectiva de sistemas, foco nos resultados, a valorização de professores e funcionários, gerenciamento por fato e o planejamento do futuro” (VEENSTRA, 2007).

Esse sistema apoia a visão de melhorar a aprendizagem dos alunos, através do foco na aprendizagem do aluno, melhoria contínua, gestão por fato e resultados. Os usos dos critérios de Baldrige, mostra que as decisões tomadas foram em fatos e baseada em dados para apoiar a aprendizagem e em todo o sistema escolar. O sistema de ensino desse estado começou a usar a lei planejar-fazer-estudar (PDSA) para verificar as pontuações dos alunos, conforme mostra a Figura 5.

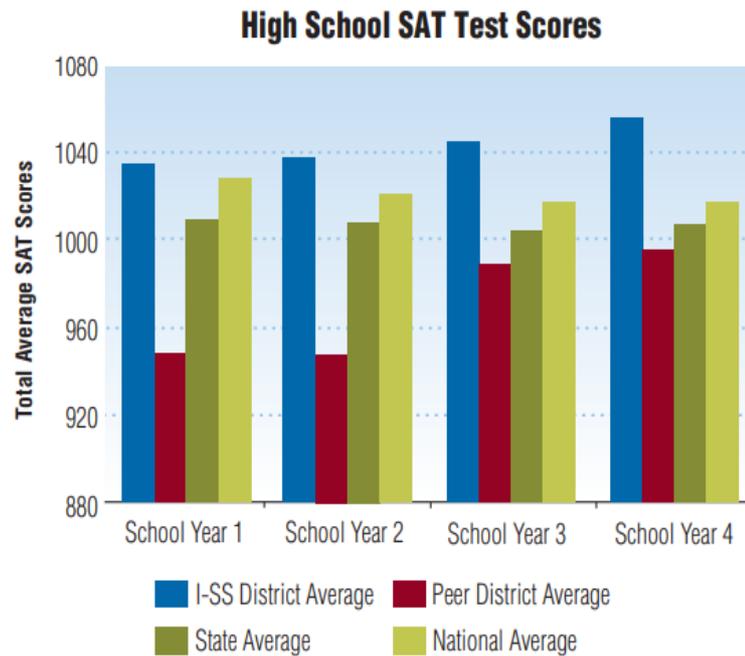
Figura 5: Ciclo do PDSA



Fonte: Pressure Ulcers (2016).

A Figura 5 representa o modelo aplicado naquele estado e logo depois foi premiado pelo prêmio Malcolm Baldrige. Os resultados foram impressionantes, como foco na melhoria contínua, nas pontuações no distrito em comparações com outros distritos, com outros estados e até nacional, conforme figura abaixo.

Figura 6 Resultados da implantação do modelo PDSA

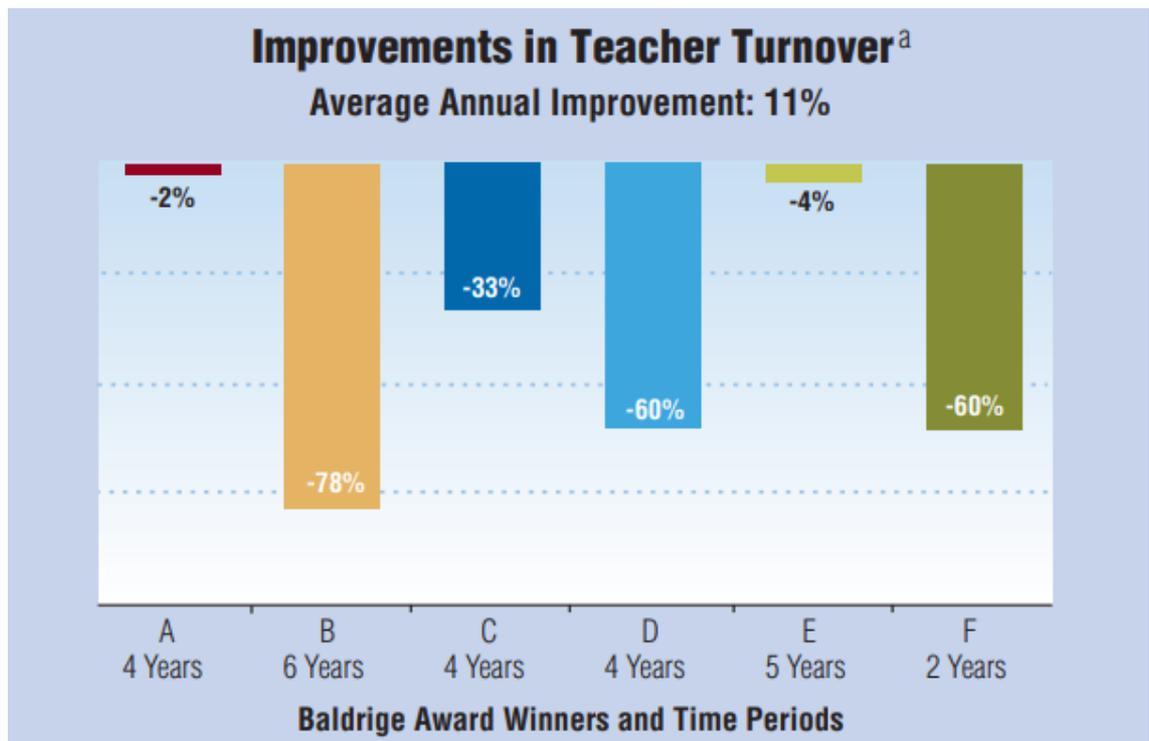


Fonte: NIST (2020).

Conforme percebemos os resultados dos 04 anos seguidos no distrito, foram superiores nas pontuações acadêmicas. Isso impactou positivamente, o desempenho dos alunos, passou do 55º para o 9º lugar de 100 escolas da Carolina do Norte. No ano anterior ao recebimento do Prêmio Baldrige, o distrito dos alunos alcançou 90,6% de proficiência na leitura do estado avaliação e reduziu a diferença de proficiência em leitura entre crianças afro-americanas e todos os alunos de 23% a 12,3%. Outro resultado a comemorar-se é o aumento na taxa de graduação que passou de 61% a 81%, assim com a taxa de abandono escolar que passou de um dos piores, para ficar entre as dez melhores do estado da Carolina (NIST, 2020).

Vários outros resultados foram positivos nesse case de sucesso, na área educativa, segundo NIST (2020) foi quando a implantação do PDSA, que mais tarde foi um dos motivos de ganharem o prêmio de Malcolm Baldrige, foi a retenção dos professores, conforme explanado na Figura 6.

Figura 7: Diminuição do turnover dos professores



Fonte: GUIDE (2020, p. 44).

Cada letra significa um distrito na figura acima. E mostra que quem adotou o modelo teve uma melhoria contínua anual de diminuição do turnover em até 11%. Destaca-se a taxa de rotatividade do distrito escolar D, no último ano foi relatado em 6%, comparado a uma taxa nacional de 20% naquele ano. Já o distrito E, diminuiu sua taxa de rotatividade para abaixo do estado da média. O estado reportou 100% de cargos preenchidos e lista de espera para a maioria das vagas.

Por fim, terminará-se de analisar o modelo de excelência de Malcolm Baldrige, assim como seus critérios para ser premiado e um case de sucesso no que tange a área educativa. A partir de agora, estuda-se um pouco mais sobre o modelo de excelência europeu no seguinte subcapítulo.

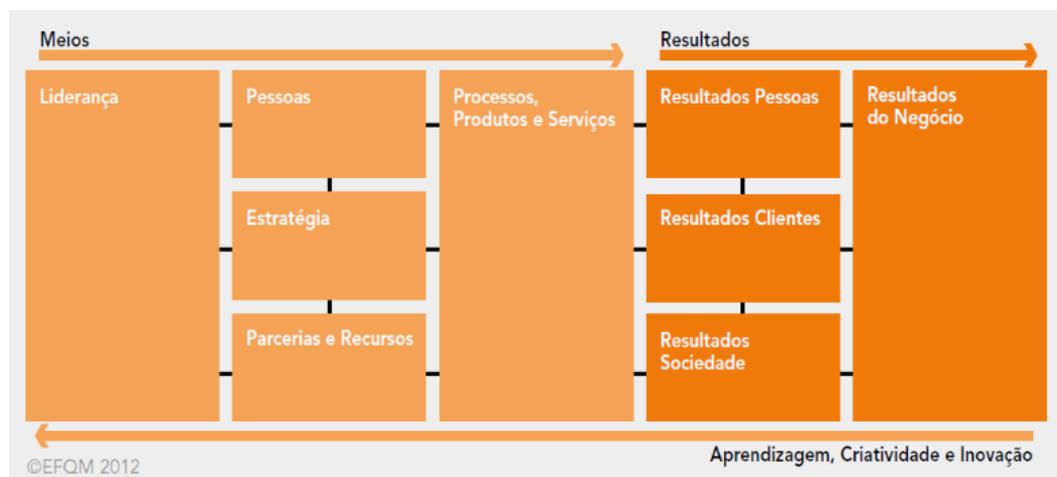
2.2.2 Prêmio de excelência de gestão do modelo europeu

Em 1988, foi criada a Fundação Europeia para a Qualidade na Gestão (EFQM), e entre os “objetivos estava a criação de um prêmio de qualidade europeu. A premiação americana era uma referência para os gerentes de qualidade e

consultores. Esse prêmio tinha como objetivo permitir a avaliação da qualidade organizacional” (MIRANDA, 2012).

Nesse sentido, os conceitos fundamentais para a aplicação do modelo europeu, são acrescentar valores para os clientes, construir um futuro sustentável, desenvolver a capacidade organizacional, aproveitar a criatividade e a inovação, liderar com visão, inspiração e integridade, gerir com agilidade, ter êxito com talentos das pessoas e por fim sustentar resultados notáveis (EFQM, 2017). Abaixo veremos o diagrama do prêmio de excelência europeu no ano de 2012, para fazer uma comparação e perceber seu desenvolvimento com o passar do tempo.

Figura 8 Adaptado da EFQM



Fonte: EFQM (2012).

Segundo Buccelli e Neto (2013) os cinco primeiros, representados na parte esquerda da figura, são os critérios meios, e os quatro critérios representados à direita dizem respeito aos resultados. O atendimento aos requisitos dos critérios meios, por meio de processos gerenciais, permite a obtenção dos resultados da organização que, em seguida, promove uma retroalimentação que gera aprendizado, criatividade e inovação como uma dinâmica natural do modelo, formando um círculo virtuoso no desenvolvimento das organizações.

Figura 9: Modelo Europeu versão 2020

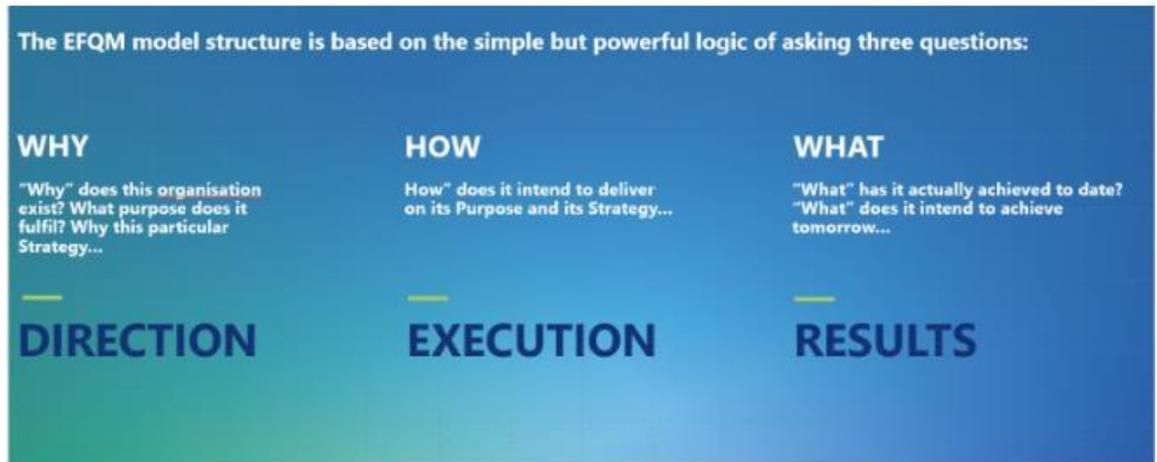


Fonte: EFQM (2020).

Percebe-se claramente a evolução do modelo em relação ao ano de 2012, supracitado acima. Esse transforma-se mais orgânico, deixa de ser retangular e conforme percebido em Baldrige, é como um ciclo.

Apesar de se apresentar de modo simples, essa estrutura baseia-se em três perguntas. Resumidamente, são o porquê existe esta organização? Qual o propósito que cumpre? Por que está estratégia? Que em outras palavras é a direção da empresa. A segunda pergunta, é como a organização pretende cumprir seu propósito e sua estratégia, que significa a execução. E a última pergunta é “o que” alcançou até agora? O que pretende alcançar até amanhã? Que significa os resultados. Na figura a seguir tem-se um resumo das três perguntas e como elas se encaixam no modelo.

Figura 10: Três perguntas poderosas para o modelo da EFQM



Fonte: EFQM (2020).

Dentro disso, surge os critérios para a obtenção do prêmio do modelo Europeu. Baseados nas três perguntas, eles dirigem, executam e conseguem resultados.

Quadro 2: Resumo dos critérios do prêmio da EFQM

Crítérios	Posicionamento
Propósito, Visão e Estratégia	Uma organização excelente é definida por um Propósito inspirador, uma Visão aspiracional e uma estratégia que apresenta resultados concretos.
Cultura Organizacional e Liderança	Cultura Organizacional é o conjunto específico de valores e normas que são compartilhadas por pessoas e grupos dentro de uma organização, que influenciam, ao longo do tempo, a forma como se comportam entre si e com as partes interessadas. A liderança organizacional diz respeito à organização como um todo, não se referindo a uma pessoa ou equipe de topo que proporciona orientações. Trata-se da organização a atuar como líder dentro do seu ecossistema, a ser reconhecida por outros como modelo a seguir, e não da perspectiva tradicional de uma equipa de topo que gere a organização.
Envolvimento das Partes Interessadas	Após a decisão de quais as partes interessadas mais importantes para a organização, ou seja, as suas partes interessadas chave, envolvê-las pode implicar um certo grau de similitude na aplicação dos princípios que se seguem, independentemente dos grupos específicos identificados.
Criação de Valor Sustentável	Uma organização excelente reconhece que a Criação de Valor Sustentável é vital para o seu sucesso a longo prazo e para a sua capacidade financeira.
Condução do Desempenho e da Transformação	Agora e no futuro, uma organização precisa ser capaz de atender simultaneamente aos próximos dois requisitos para se tornar e manter bem-sucedida.
Percepções das Partes Interessadas	Este critério concentra-se em resultados baseados no feedback de Partes Interessadas. É chave sobre as suas experiências pessoais ao lidar com a organização - as suas percepções.
Desempenho Estratégico e Operacional	Este critério concentra-se nos resultados ligados ao desempenho da organização em matéria de: <ul style="list-style-type: none"> •Capacidade de satisfação do seu Propósito, cumprimento da

Estratégia e Criação de Valor Sustentável • Preparação para o futuro.
--

Fonte: EFQM (2020).

Percebe-se que a (EFQM, 2020), renovou-se ultimamente, ela combina ideias de aprendizagem e desenvolvimento para benefício de organizações e indivíduos em todo o mundo. Depois de entender um pouco sobre o modelo europeu parte-se para o Modelo Deming que será no próximo subcapítulo.

2.2.3 Prêmio de excelência de gestão de Deming

○ Prêmio Deming - The Deming Prize, foi instituído pela JUSE em 1951, em homenagem ao Dr. William Edwards Deming, por ter contribuído com a proliferação do controle estatístico da qualidade depois da 2ª Guerra Mundial; isso ajudou o Japão a ser reconhecido mundialmente pela qualidade de seus produtos.

Em 1982 Deming publicou o livro *Quality Productivity and Competitive Position*. Em 1986 o livro foi modificado para livro *Out of the crisis*. Nele, Deming trata sobre um método para a administração de qualidade, no qual, destaca 14 princípios, constituindo a sua teoria transformacional de gestão.

Acabar com a ideia de fiscalização para obter qualidade. Terminar com a prática de negócio baseada apenas no preço. Aprimorar o processo de planejamento, produção e serviços. Treinamento. Liderança. Acabar com o medo. Tirar as barreiras entre departamentos. Eliminar as metas dirigidas aos funcionários. A transformação é de todos. Constituir um programa rigoroso para todos os funcionários. Voltar a atenção para a qualidade e não para números são os princípios de Deming, segundo CARACIOLO (2017).

Esses princípios foram utilizados, mais tarde, para a base do prêmio Deming de qualidade total no Japão. Eles foram utilizados, mais tarde, para a base do prêmio Deming de qualidade total no Japão. O prêmio Deming, concedido às organizações, exerceu uma influência direta e indiretamente do controle da gestão e da qualidade no Japão. Essas empresas desenvolveram métodos de gestão de qualidade, estabeleceram as estruturas e colocaram os métodos em prática. Esse princípio realmente funcionou, pois reconhece os indivíduos por suas contribuições nas empresas que obtiveram sucesso com esse modelo implantado.

Em 1951, a União de Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE) lançou o Prêmio Deming, o primeiro modelo conhecido mundialmente (TALWAR, 2011). W. E.

Deming, um dos gurus americanos da qualidade, foi convidado pela JUSE, em 1950 para conduzir seminários de controle de qualidade para engenheiros e altos executivos japoneses (Ishikawa, 1993). Ele ensinou o básico do controle estatístico de qualidade e forneceu a base para o desenvolvimento do controle de qualidade no Japão. Como suas palestras causaram uma profunda impressão nos participantes japoneses, K. Koyanagi, diretor da JUSE, decidiu financiar um prêmio em sua homenagem. Finalmente, o primeiro prêmio Deming foi concedido em 1951 (ISHIKAWA, 1985).

Atualmente o prêmio é aplicado para organizações que praticarem e que seguirem a filosofia desde os princípios do Prêmio, segundo o guia de aplicação de (DEMING, 2019).

a) Sob políticas claras de gerenciamento que refletem sua filosofia, setor, escala e ambiente de gerenciamento, se a empresa estabeleceu objetivos e estratégias de negócios proativos, orientados para o cliente, com base na responsabilidade social da organização. E a alta gerência exibe liderança em sua formulação.

b) Se as políticas do prêmio estão sendo utilizadas e implementadas adequadamente para a realização dos objetivos e estratégias de negócios mencionados em A) acima.

c) Como resultado de B), juntamente com a obtenção de efeitos sobre os objetivos e estratégias de negócios de A) acima, a capacidade organizacional necessária para o crescimento futuro foi assegurada. (DEMING, 2020).

Este prêmio enfatiza o ciclo PDSA, e os princípios de Deming que tem como foco no *check* é mais sobre a implementação de uma mudança, seja ela com sucesso ou fracasso. Para Deming esse ciclo era de prever os resultados de um esforço de melhoria, estudar os resultados reais e compará-los para revisar a teoria (HUNTER, 2012)

O principal objetivo do prêmio Deming, é de propagar os fundamentos da qualidade através do reconhecimento de que melhorias no desempenho surgem a partir de uma implementação bem-sucedida de um sistema administrativo de Controle de Qualidade Total. Objetivava também a busca da melhoria contínua e a extensão da qualidade aos seus fornecedores (SHARMA; TALWAR, 2007).

Já para a educação, Edward Deming acreditava que o sistema não precisava ser o de punições e premiações para melhorarem os resultados.

Amidst these challenges the Deming philosophy prepares educators to create high-quality, dynamic learning environments. It gives them a map of theory to better understand their own organization to be more efficient and

more productive. In education, we strive to create joy in learning—in students, and in our staff and parents—because when we do, achievement follows. Behavior problems tend to resolve or disappear, test scores go up, more students stay in school, and more teachers stay in teaching. (HUNTER, 2012)

Sendo assim, Deming sugere em sua filosofia que os ambientes sejam de alegria, alta qualidade e dinâmicos, isso traz resultados dos quais os alunos vão melhorar suas notas e permanecerão mais tempo na escola. Deming não utiliza critérios, assim como o modelo europeu ou americano e sim atividades.

O ciclo PDCA, em português que significa planejar, que também é conhecido como ciclo de Deming, e implicitamente está nos modelos supracitados é um método. Por ser um dos primeiros modelos de gestão de qualidade, o PDCA merece destaque. Segundo Faria (2017), foi criado na década de 20 por Walter A. Shewart, mas foi William Edward Deming, o guru do gerenciamento da qualidade”, quem disseminou seu uso no mundo todo, por isso, a partir da década de 50, ficou conhecido como ciclo de Deming.

Ele tem por objetivo a procura e a melhoria contínua. Ele é deferido para atingir resultados dentro de um sistema de gestão e ministrado, em qualquer forma de organização.

A organização que cuida desse modelo, é uma das primeiras a atualizá-lo no ano, logo após vem o modelo europeu, e depois o americano. Por fim, surge o brasileiro (MEG) que se inspira nos três supracitados e faz a sua versão que vai ser colocada a partir deles e da realidade brasileira. Antes de entendê-los, percebe-se que a maioria deles são cíclicos, ou seja, eles têm um início, um meio e um fim, que volta ao início para tentar não repetir os mesmos erros. E possuem várias variáveis, critérios e fundamentos diferentes e iguais. No sentido de igualdade, o foco desse estudo é a gestão de processos. A seguir será apresentado o modelo brasileiro (MEG), ele é um tangram, mas de modo sistêmico.

2.2.4 Prêmio MEG da Fundação da Nacional da qualidade

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), elaborou o modelo de excelência da gestão (MEG), que para as organizações fossem premiadas com melhor desempenho de gestão. Essa premiação, também foi influenciada pela premiação americana, criado em 1991. O principal objetivo é de apoiar, incentivar e reconhecer

o desenvolvimento eficaz da gestão de qualidade total pelas empresas no Brasil (FNQ, 2016).

A Fundação Nacional da Qualidade, entidade privada e sem fins lucrativos com critérios de excelência, em seguida, adotado de Modelo de excelência de Gestão (MEG), foram inspirados nos fundamentos do Prêmio Malcolm Baldrige. Sendo que, são atualizados com parâmetros nacionais internacionais similares, adequando-se às novas realidades do ambiente econômico empresarial, possibilitando as empresas participantes a melhoria de sua competitividade num ambiente globalizado (MORENO, 2008).

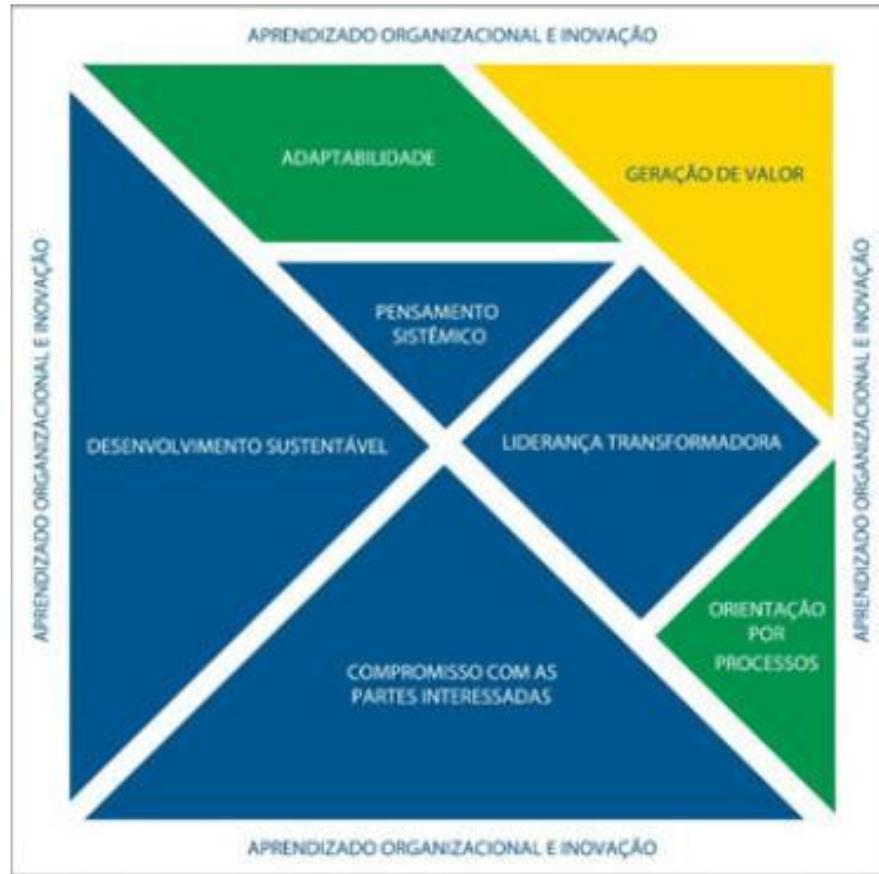
Nesse sentido, Feitosa (2012), mostra os impactos positivos financeiros em relação a adoção do MEG. “No lucro líquido, a adoção do modelo impacta em 43,10%(...). Isso demonstra que o modelo impacta positivamente no lucro líquido e que a adoção do MEG explica em 62,36% esta variação” (FEITOSA, 2012).

Já Brito (2005), mostra resultados semelhantes, em que empresas brasileiras que adotam o MEG, apresentam lucratividade acima da média e crescimento da receita em linha com a média de seus setores. Em compensação o mesmo estudo, mostra que no valor de mercado a análise dos dados “não gera uma correlação significativa, sendo o valor encontrado, equivalente a 77%. Assim, a adoção do modelo não impacta positivamente o valor de mercado das empresas (FEITOSA, 2012).

Consideramos que os critérios passam por remodelações a cada ano para garantir seus objetivos e sua sustentabilidade. A sua lógica é o direcionamento da organização, dado pelo gestor, ouvindo clientes e a sociedade, por meio de estratégias e planos, realizado por meio de pessoas, que são os recursos humanos existentes na empresa. Isso tudo é cíclico, e deverá ser voltado a resultados que analisados, para assim, gerar conhecimento no processo de decisão e assim, iniciar um novo ciclo (ROSA, 2010).

Assim, existem 08 fundamentos utilizados no Modelo, que vão ser detalhados na dissertação: liderança, estratégia e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Também, é importante ressaltar que o tangram é inspirado no PDCL, portanto possui um conceito de modelo sistêmico. Na 21ª edição, a FNQ elabora um diagrama com as cores da bandeira do Brasil, conforme, disponibilidade abaixo:

Figura 11: 21ª versão do modelo MEG



Fonte: FNQ (2017).

Diferentemente dos outros modelos, porém baseados neles, o MEG incorpora o que ele chama de fundamentos. No total são 08, compromisso com as partes interessadas, orientação por processos, liderança transformadora, desenvolvimento sustentável, pensamento sistêmico, adaptabilidade e geração valor. Elas formam o tangram acima e nenhum fundamento é superior ao outro. Mesmo que o tangram tenha surgido em 2017, eles atualmente são válidos e vão serem resumidamente no quadro 5.

Quadro 3: Resumo dos fundamentos do MEG

Fundamento	Desenvolvimento
Pensamento sistêmico:	É preciso que todos os colaboradores tenham o entendimento de que todas as atividades da organização possuem relação de interdependência, seja internamente, seja entre a organização e o ambiente com o qual interage. Essa visão macro é fundamental para o sucesso do negócio e vai permitir que nada seja deixado de lado no dia a dia.

Aprendizado organizacional e inovação:	Para ser competitiva no mercado, toda organização, seus colaboradores e redes precisam sempre buscar novos patamares de competência, por meio de um ciclo de aprendizado permanente. Aprender e inovar sempre: esse é o caminho.
Liderança transformadora	Corresponde à atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, sempre atenta aos cenários e tendências e seus possíveis impactos para a organização e as partes interessadas, mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da empresa, preparando líderes e pessoas. Todos devem estar engajados com o mesmo propósito.
Compromisso com as partes interessadas:	É preciso o entendimento das necessidades e demandas, bem como o estabelecimento de pactos com as partes interessadas, em especial os clientes, suas inter-relações com as estratégias e com os processos, em uma perspectiva de curto e longo prazos. Sem isso, perde-se o foco do negócio.
Desenvolvimento sustentável:	Corresponde ao compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida por meio de um comportamento ético e transparente
Adaptabilidade	Toda organização tem de ter flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil. Sem essa agilidade, nossas chances de sermos bem-sucedidos diminuem drasticamente. Ciclos rápidos de aprendizagem, velocidade na implementação de melhorias com o emprego de métodos ágeis, estes são fatores que impulsionam a transformação.
Orientação por processos	Neste Fundamento, fica clara a importância dos processos, que devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, utilizando dados e informações de forma a agregar valor para a organizações e as partes interessadas.
Geração valor	De nada valeria todos os esforços se eles, no final, não estivessem voltados para o alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas primeiramente dos clientes e das demais partes interessadas.

Fonte: FNQ (2016).

O MEG pode ser aplicado em várias áreas, um dos cases de sucesso na área educacional que se destaca, quando foi aplicado no SENAC do Rio Grande do Sul principalmente quando tange a área da cultura organizacional (FNQ, 2019). Os resultados tanto qualitativos e quantitativos, podem ser descritos como: engajamento da equipe, por meio de prêmios regionais, nacionais e internacionais, relacionamento com as partes interessadas e o entendimento de suas interações, planejamento estratégico e relação com as competências dos colaboradores,

satisfação dos clientes, com manutenção dos índices em mais de 90%, satisfação dos colaboradores, de 79% em 2015 para 86% em 2018, e índice de concluintes, com evolução para 80% (FNQ, 2019).

2.2.5 ABNT-NBR-ISO-21001:2020

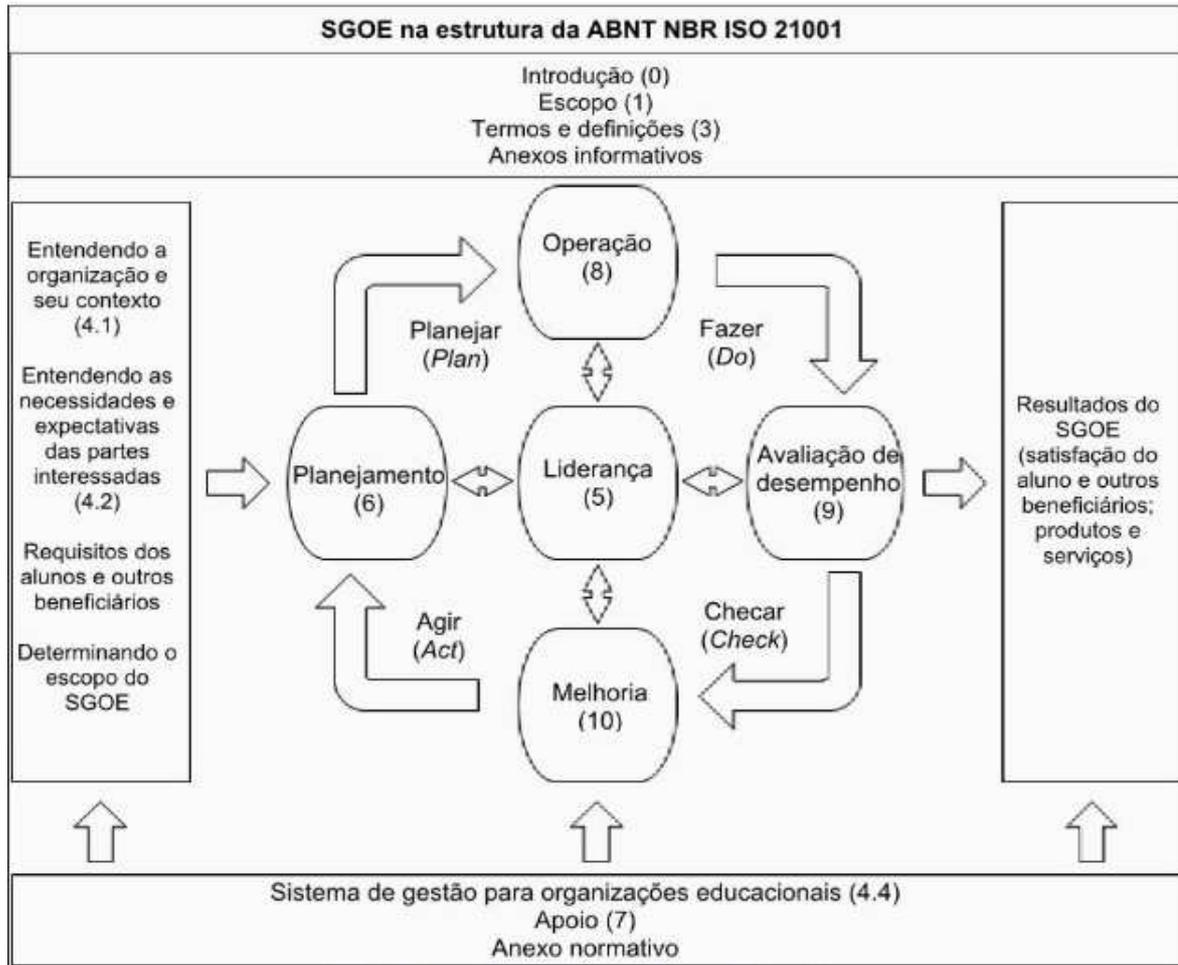
ISO é uma norma de padronização ou serviço e significa International Organization for Standardization, cujo objetivo é promover o desenvolvimento de normas, testes e certificação. (BROWN,

Existem vários tipos de ISO para várias demandas administrativas. Nesse caso o estudo está direcionado para a 9001, que tem por objetivo melhorar a gestão de uma empresa e pode ser aplicado em conjunto com outras normas de funcionamento que nesse caso é a ABNT NBR 21001:2020.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Foro Nacional de Normalização. A ABNT NBR ISO 21001 é uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redução, à ISO 21001:2018, que foi elaborada pelo *Project Committee Educational organizations management systems – Requirements with guidance for use* (ABNT-NBR-ISO-21001:2020).

Ela tem como princípio a adoção de uma ferramenta comum de gestão para organizações de ensino. Tem como base o ciclo PDCA para todos os processos da normatização, conforme mostra a Figura 12.

Figura 12: Representação da estrutura da ABNT-NBR-ISO-21001: 2020 no ciclo PDCA



Fonte: ABNT-NBR-ISO-21001:2020.

O processo aparece destacado na operação (8), onde é o “fazer” desse sistema de gestão para organizações educacionais.

A aplicação da abordagem de processo em um sistema de gestão em uma organização de ensino proporciona: “1) entendimento e consistência no atendimento a requisitos; 2) consideração de processos em termos de valor agregado; 3) atingimento de desempenho eficaz no processo; 4) melhoria de processos baseada na avaliação de dados e informações” (ABNT-NBR-ISO-21001, p. 45).

A figura abaixo representa um processo e das interações de seus elementos em um sistema de gestão em uma escola.

Figura 13: Representação esquemática dos elementos de um processo individual

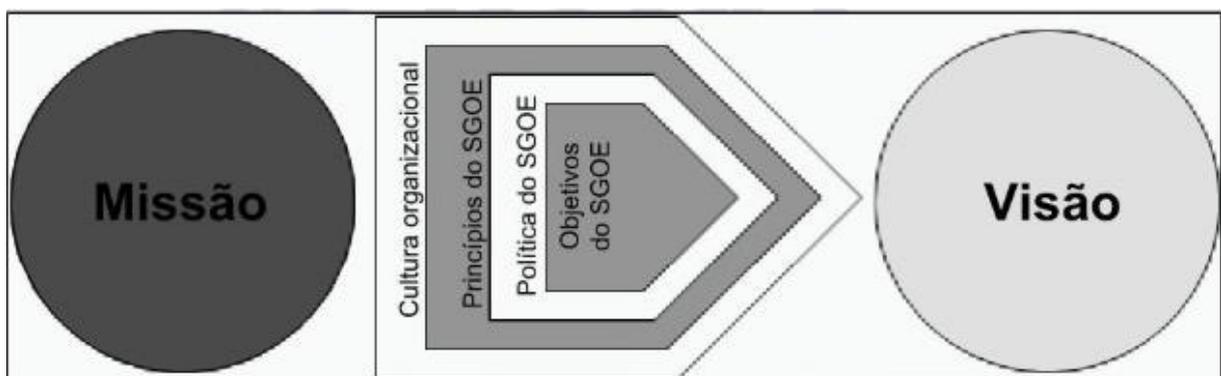


Fonte: ABNT-NBR-ISO-21001:2020.

Os pontos de monitoramento e medição são necessários para controlar a especificidade de cada processo e variam dos riscos relacionados. É um processo que contém as fontes de entrada até os recebedores de saídas, sendo que na entrada estão os educadores e empregados e os receptores dessa esquema são os alunos e novamente educadores e empregados.

Sob a mentalidade de risco envolvida, o documento ABNT-NBR-ISO-21001:2020 mostra que o risco é essencial para uma gestão eficaz. Uma escola precisa planejar e calcular os riscos envolvidos. O planejamento inclui a estratégia da empresa. Esta que está abaixo relacionada com a missão e visão organizacional.

Figura 14: Estratégia do Sistema de gestão relacionado a visão e missão



Fonte: ABNT-NBR-ISO-21001:2020.

Destacar-se-á, assim como os outros principais modelos, os principais dessa desta versão da ABNT, direcionada para a área educacional, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4: Princípios da ABNT-NBR-ISO-21001:2020 e seus benefícios

Princípios	Benefícios em potenciais
Foco nos alunos e outros beneficiários	Aumento do valor para os alunos e outros beneficiários; aumento da capacidade de responder às exigências das partes interessadas; aumento da satisfação dos alunos e outros beneficiários; melhoria da reputação da organização; melhoria da motivação e envolvimento dos alunos; melhoria na aquisição e desenvolvimento de competências; aumento do acesso à educação para alunos com diferentes estilos de aprendizagem, com necessidades diferentes e de diferentes origens.
Liderança visionária	Aumento da eficácia e eficiência em atender os objetivos da organização educacional; melhoria na coordenação dos processos da organização; melhoria da comunicação entre níveis e funções da organização; alinhamento entre os requisitos das pessoas envolvidas pela organização e as pessoas atendidas por ela; desenvolvimento e melhoria da capacidade da organização e de seu pessoal em fornecer os resultados desejados.
Engajamento das pessoas	Melhoria da compreensão dos objetivos da organização pelas pessoas da organização e maior motivação para alcançá-los; maior envolvimento das pessoas em atividades de melhoria; melhoria do desenvolvimento, das iniciativas e da criatividade das pessoas; melhoria da satisfação das pessoas; melhoria da confiança e colaboração em toda a organização; maior atenção aos valores e cultura compartilhados em toda a organização.
Abordagem dos processos	Maior capacidade de concentrar esforços nos processos principais e em oportunidades de melhoria; resultados coerentes e previsíveis por um meio de um sistema de processos alinhados; desempenho otimizado por meio de uma gestão eficaz, do uso eficiente de recursos e de barreiras interfuncionais reduzidas; permitir que a organização forneça confiança às partes interessadas em relação à sua consistência, eficácia e eficiência; permitir que a organização demonstre seu compliance com os requisitos legais e regulamentares.
Melhorias	melhoria do desempenho de processos, capacidade organizacional organizacional e satisfação do cliente; reforço no foco da investigação e determinação da causa-raiz, seguida de prevenção e ações corretivas; reforço na capacidade de antecipar e reagir aos riscos e oportunidades internas e externas; reforço na consideração de ambas as melhorias, incremental e de ruptura; melhoria na utilização da aprendizagem para melhoria; reforço na busca da inovação.
Decisões baseadas em evidências	Melhoria dos processos de tomada de decisão; melhoria na avaliação do desempenho do processo e na capacidade para alcançar os objetivos; melhoria da eficiência e eficácia operacionais; aumento da capacidade de analisar criticamente, desafiar e mudar opiniões e decisões; aumento da capacidade de demonstrar a eficácia de decisões anteriores.
Gestão de relacionamento	Melhoria do desempenho da organização e de suas partes interessadas pertinentes, quando responder às oportunidades e restrições relacionadas a cada parte interessada pertinente; compreensão comum de objetivos e valores entre as partes interessadas; melhoria na capacidade de agregar valor para as partes interessadas por meio do compartilhamento de recursos e de competências e por meio da gestão dos riscos relacionados com a qualidade; uma cadeia de fornecimento bem gerenciada provendo um fluxo estável de produtos e serviços.
Responsabilidade social	Melhoria da reputação em toda a sociedade; reforço das relações com todas as partes interessadas; redução de custos devido ao uso mais responsável e eficiente dos recursos; melhoria da gestão de riscos

	devidos a práticas sustentáveis; capacidade de atrair, reter e manter empregados satisfeitos.
Acessibilidade e equidade	Maior grupo de potenciais aprendizes; aumento na satisfação dos alunos com necessidades especiais; reforço da capacidade em satisfazer os requisitos de outros beneficiários; uma população diversificada de alunos que, por meio da fertilização cruzada de ideias, melhora a inovação e a aprendizagem.
Condução ética na educação	Reduzir perdas decorrentes de atividade corrupta; reforçar a imagem da organização; melhorar a motivação e moral dos empregados; reforçar as relações com todas as partes interessadas; assegurar a integridade do processo de pesquisa e resultados.
Segurança e proteção de dados	Proteger informações documentadas contra exclusão ou modificação ou exclusão não autorizada; prevenir perdas devidas à necessidade de restabelecer dados excluídos; ganhar confiança dos alunos e outras partes interessadas, devido a políticas claras de divulgação; reforçar tomada de decisão baseada em evidências, devido à confiança nas fontes de dados; facilitar a recuperação de informações quando necessário; melhorar resposta a situações de emergência.

Fonte: ABNT-NBR-ISO-21001:2020.

Nesse quadro aparecem os princípios da norma e seus benefícios. O foco desse estudo está nos processos da gestão, que aqui é entendido como abordagem de processos. Nesse sentido, a justificativa pelo uso do processo é que o sistema de gestão das organizações de ensino consiste em processos inter-relacionados. Compreender como os resultados que funcionam como um sistema coerente, incluindo entrada e saída. Assim, como sua declaração são resultados coerentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente, incluindo entrada e saída.

As ações possíveis através da abordagem de processos, incluem: definir objetivos do sistema e processos necessários para alcançá-los; estabelecer autoridade, resposanbilidade e responsabilização por prestar contas pela gestão de processos; compreender a capacidade da organização e determinar as limitações de recursos antes da ação; determinar as interdependências do processo e analisar o efeito de modificações em processos individuais sobre o sistema como um todo; gerenciar processos e suas inter-relações como um sistema para alcançar os objetivos da qualidade da organização eficaz e eficientemente; assegurar que a informação necessária esteja disponível para melhorar e operara os processos e para monitorar, analisar e avaliar o desempenho do sistema geral; gerenciar os riscos que possam afetar as saídas dos processos e resultados globais do Sistema de gestão das orgnizações educacionais (ABNT NBR ISO 21001:2020).

2.3 *Framework* de gestão de processos

Um *framework* que oriente a implementação de processos de gestão do conhecimento nas organizações poderá permitir uma visão integrada sobre gestão de conhecimento na organização e salientar as práticas associadas à gestão do conhecimento (HOLSAPPLE; JOSHI, 2002; WONG; ASPINWALL, 2004). A falta de uma base teórica consolidada sobre a implementação de gestão do conhecimento é apontada como um dos motivos de insucesso das iniciativas de gestão de conhecimento (WONG; ASPINWALL, 2004). Este trabalho procura preencher esse espaço e propor um enquadramento que facilite a gestão de processos nas organizações de ensino privado através de uma base sólida que são os modelos de excelência.

Quando relatamos *frameworks*, estamos nos referindo a artefatos, ou seja, antecipando uma padronização. Entende-se assim como “um conjunto estruturado de atividades necessárias para se atingir os objetivos esperados nas definições essenciais, bem como as relações existentes entre essas ações”. (COUGLAS; HALPERN; HEROLD, 2007).

Nesse sentido, a literatura sobre modelagem considera *framework* diferentemente de modelo. “O *framework* trata apenas de uma construção teórica envolvendo conceitos obtidos de um referencial teórico e de estudos empíricos analisados criticamente. A noção de modelo pressupõe o detalhamento em passos operacionalizáveis para se colocá-lo em prática, com a sugestão de ações, ferramentas, capacitações e políticas.” (COUGLAS; HALPERN; HEROLD, 2007).

A diferença entre modelo e *framework* é essencial para dar continuidade a essa dissertação. A proposta de um modelo é muito mais complexa do que um *framework*. Exige-se uma série de aprovações, um detalhamento operacional e mais profundo e um tempo maior. Diferente do *framework* que não deixará de atender e ser uma pesquisa científica e atenderá os critérios da dissertação através de uma construção teórica obtidas nos modelos supracitados.

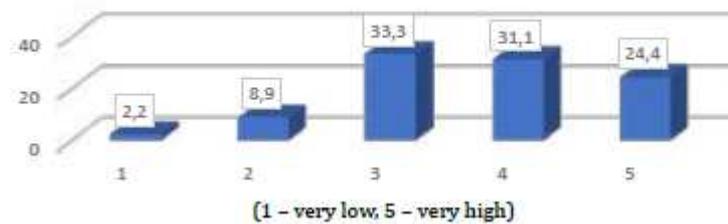
Para entender mais sobre a importância de ter os processos claros e definidos, (KASIM; HARAČIĆ; HARAČIĆ., 2018) que os “um dos principais problemas e causas da ineficiência é a falta dos processos de negócios claramente definidos, especialmente no segmento da função interfuncional de processos de negócios”.

Há muitas definições de processos, é possível estabelecer e entender intersecções entre elas. Nas definições em sua maioria, encontra-se um conjunto de atividades direcionado para um resultado. No quadro abaixo, encontram-se algumas definições.

O gerenciamento de processos busca a melhoria de como as empresas podem conduzir as funções de trabalhar e garantir que toda a empresa tenha recursos disponíveis que permitem a gestão eficaz de todo o negócio no ciclo de vida do processo, segundo Kerpedzhiev, Konig, Roglingler e Rosemann (2017).

Os autores do artigo *The improvement of bussiness through business process management*, Kasim *et al.* (2018), realizaram uma pesquisa com funcionários de empresas sobre a importância da melhoria dos sistemas de informação e processos de negócios para aumentar a eficiência e eficácia da empresa.

Figura 15: Importância da melhoria dos processos



Fonte: Kasim (2018).

Nesse sentido, quanto mais próximo de cinco, mais importante é a gestão de processos, e a Figura 15 mostra que a maioria dos funcionários estão cientes do papel e da importância da gestão de processos. E que tem isso por resultados a influência na mudança da cultura corporativa e criação de um sistema de motivação dos funcionários.

Com isso, os *frameworks* podem ser necessários para o melhoramento dos sistemas de gestão nas empresas e eles requerem certo aprofundamento das estruturas de processos. Ou seja, as organizações em qualquer âmbito têm inúmeros problemas e todas as naturezas. A dificuldade delas é implementar uma solução para alcançar os resultados esperados. A gestão de processos é responsável por essa integração de uma forma eficaz que partem do início (problemas) para chegar ao final (solução).

Em uma linguagem mais técnica voltada à Tecnologia da Informação:

A gestão de negócios é uma disciplina de gerenciamento que fornece suporte aos processos organizacionais usando diferentes, métodos, técnicas e ferramentas de software, a fim de controlar e analisar os processos e atividades organizacionais, que incluem pessoas, documentos, aplicações e outras informações relacionados. (Tan *et al.* 2013)

Propor um *framework* na TI, vincula ambientes de modelagem e de negócios para um alinhamento onde as metas possam ser facilmente derivadas das metas. (ALOTAIBI; LIU, 2016).

Os mesmos autores em 2017, destacaram em seu artigo *survey of business process management: challenges and solutions*, que um *framework*, precisa ser: “facilmente entendido por especialistas, que possa vincular o ambiente de modelagem e negócios de uma maneira mais eficaz, que possa conduzir as metas de TI a partir das metas de negócios e a sua proposta precisa ter influência positiva na implementação do sistema e estar de acordo com as expectativas do negócio em questão” (ALOTAIBI; LIU, 2016).

Por fim, o *framework* é uma estrutura e o que faz o gerenciamento dela são os processos. Todo processo tem um início, meio e fim. Para o aprimoramento do *framework* é necessário uma gestão de processos de qualidade, isso conforme os autores supracitados, aumenta a eficiência e eficácia, diminui os erros, aumenta-se o lucro e o sucesso, diminui o abismo entre a estratégia da organização e os processos, fazer as pessoas entenderem a estratégia adotada para viabilização dos resultados, e é a sistematização de ideias, problemas e oportunidades para o desempenho do processo.

2.4 Síntese do referencial teórico

Nesta seção, é apresentada a síntese dos conceitos fundamentais relativos à pesquisa e os principais autores estudados. O quadro 5 é dividido nos quatro principais conceitos desse estudo, e para cada um deles, é apresentada a definição adotada, juntamente com as referências elencadas.

Quadro 5: Conceitos fundamentais e principais autores

Conceito	Descrição dos conceitos	Autores
Administração escolar	Esse conceito está associado ao conjunto de habilidades e competências dos indivíduos, orientado pela vontade coletiva. Administração é administrar a realidade que	LUCK (2008) PARO (1996) PREDDY (2006) BRASIL (1996)

	se traduz pelo movimento coletivo e pela comunicação.	
Modelos de excelência	São modelos que servem para todos os tipos de portes de empresas e podem ser aplicados em empresas para melhorar o resultado de seus resultados. Eles permitem uma reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas.	BALDRIGE (2020) JUSE (2020) EFQM (2020) FNQ (2016) ABNT NBR ISO 21001:2020
Framework	Conjunto estruturado de atividades necessárias para se atingir os objetivos esperados nas definições essenciais, bem como as relações existentes entre essas ações.	(COUGLAS; HALPERN; HEROLD, 2007)
Gestão de processos	Definição dos processos de negócios claramente definidos.	KASIM; HARAČIĆ (2018); PRAHALAD (1997)

Fonte: Autor (2020).

Esse resumo mostra os principais conceitos, dos temas estudados com sua descrição e autores referências deles, estudados durante a revisão da literatura. Descreve-se os principais conceitos dos principais modelos, da administração escolar, do *framework* e da gestão de processos.

Agora, parte-se para a metodologia que será aplicada nessa dissertação. Mostrar-se-á um conjunto de regras para o ensino da ciência. Será explicado de forma minuciosa os passos do processo da pesquisa

3 METODOLOGIA

Enquanto na seção anterior foi apresentado o desenvolvimento teórico referente às principais obras publicadas sobre os temas tratados, neste capítulo, mostrar-se-á a metodologia aplicada no desenvolvimento da pesquisa, a fim de auxiliar o alcance dos objetivos propostos e está dividido da seguinte forma: 1) delineamento da pesquisa, em que é evidenciada a abordagem metodológica; 2) a apresentação da estrutura básica do Design Science Research; 3) procedimentos do trabalho, os passos para realização do desenvolvimento da primeira versão do *framework* proposto.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Para cumprir com o objetivo deste trabalho, de propor um artefato, utiliza-se o termo artefato para referenciar o *framework* proposta nesta dissertação. Essa escolha é pela utilização dos autores do DSR. A proposta do artefato para a gestão de processos em organizações do ensino privado. Optou-se por uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa com abordagem baseada em DSR. Como apresentada nos passos anteriores, a questão respondida refere-se a teorias pouco investigadas de forma conjunta e tratando-se de um olhar estratégico e complexo sobre os temas, entende-se a natureza qualitativa da pesquisa, cujo caráter permite a exploração dos fenômenos com profundidade e possibilita maior riqueza interpretativa por parte do pesquisador, adequa-se melhor ao caso, em vez de uma abordagem quantitativa.

Malhotra (2012), aproveita o ensejo e acrescenta que a pesquisa qualitativa é uma forma estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema. O foco de pesquisa será o estabelecimento de um artefato para a gestão de processos na administração de um colégio da educação básica privada.

Sobre as pesquisas exploratórias, Gil (2009, p. 42) refere-se que “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Ainda, segundo Malhotra (2012), esse tipo de pesquisa é indicado para auxiliar na compreensão do problema estudado, definindo-o com maior precisão pela possibilidade de análise das

alternativas, pelo desenvolvimento das perguntas ou hipóteses e isolamento e classificação das variáveis como dependentes ou independentes.

A abordagem a ser empregada será a direta. Para Malhotra (2012) a abordagem direta é aquela em que os objetivos do projeto são revelados ao respondente ou ficam evidentes pela própria natureza da entrevista. O método de obtenção de dados qualitativos inerentes à descoberta de tópicos, crenças, atitudes, e sentimentos subjacentes ao tópico de pesquisa.

No caso da metodologia dessa dissertação Weiringa (2009), mostra que é um tipo de pesquisa que visa dar conta de dois tipos de problema: “problemas práticos”, que demandam uma mudança no mundo que melhor concorde com os objetivos dos tomadores de decisão relacionados ao problema, e “problemas de conhecimento”, que demandem uma mudança em nosso conhecimento sobre o mundo. Por esse motivo, e com base no foco do estudo, decidiu-se por realizar uma pesquisa de caráter exploratório.

Compreende-se que o conjunto das decisões metodológicas contempla o objetivo de um mestrado profissional, resultando em um *framework* que contribui tanto para o avanço do conhecimento profissional quanto para o ambiente acadêmico.

3.2 Design Science Research

A metodologia utilizada desta dissertação é a Design Science Research (DSR) ou “ciência do projeto” (LACERDA et al., 2013) Para ter uma ciência, Simon (1996) revela que é preciso criá-la, que se decide a propor artefatos que possuam certas propriedades desejadas. Isso é uma “ciência do Projeto”, ou seja, um design science. Já para Aken (2004) a principal missão desse método é desenvolver conhecimento para a concepção e desenvolvimento de artefatos (Van Aken, 2004).

A Design Science (DS). A DS originou-se de pesquisas seminais realizadas por Simon (1966) e Gibbons *et al.* (1994) e é objeto hoje de inúmeros trabalhos que definiram arcabouços¹ de pesquisa ou quadros teórico-metodológicos.

Em síntese, o artefato é a “organização dos componentes do ambiente interno para atingir os objetivos em um determinado ambiente externo” (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015, p.108). No contexto desta pesquisa, tem-se as organizações privadas e os experts avaliativos como ambiente externo e literatura assim como o *framework* a serem atingidos.

O design Research busca contribuir para a análise e idealização de artefatos, com o objetivo de compreender e explicar o comportamento e os aspectos de um determinado sistema (BORTOLASO, 2009). Logo, é uma pesquisa de natureza pragmática, que busca soluções para uma classe de problemas e, a partir disso, para o aprimoramento de teorias (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

Enquanto o design Science é o paradigma epistemológico, o DSR, como citado por Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015, p.67), é o “método que fundamenta e operacionaliza a condução da pesquisa quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou uma prescrição”.

Das metodologias presentes na literatura a que melhor traduz esse projeto é a DSR, por conseguir algo novo, ou seja, um *framework*, através dos resultados obtidos com a metodologia. A literatura está baseada nos principais autores dos modelos de gestão de excelência e alguns modelos de gestão educacional, assim como autores secundários e até fontes de autores terceiros.

O problema será respondido pela seguinte lógica, em que fazer-se-á o levantamento do problema que é prático. Após isso, iniciar-se-á uma revisão da literatura e por conseguinte a localização dos artefatos. Para Sein *et al.* (2011), considera importante a fase da classe de problemas desde a concepção até a generalização dos resultados da pesquisa. Seu foco é solucionar um grupo de problemas e não apenas um específico.

Figura 16: Construção das classes de problemas



Fonte: Lacerda *et al.* (2013).

Os passos do levantamento do problema prático é a conscientização, segundo Lacerda (2013), que no caso dessa dissertação é o problema que surge com um questionamento, como é a gestão de processos, através de *framework*, na

administração escolar das organizações de ensino privado? Sendo que a revisão da literatura aconteceu a partir dos modelos de excelência mais aderentes, onde foi encontrado os artefatos que no caso específico da dissertação é através de um *framework*. Com essa base, o desenvolvimento será a partir da literatura e formará-se a um projeto. Com isso, será demonstrado ao no mínimo 10 especialistas da educação, que farão uma avaliação e validarão como um *framework*.

Nesse sentido teórico, para Rodrigues (2018), a DSR será considerada como metateoria capaz de auxiliar o pesquisador na geração de conhecimento teórico durante processos de concepção do *framework*, com base no rigor necessário para a constituição de pesquisas com caráter científico. Nesse ponto, a metodologia DSR para esse trabalho é válida, uma vez que a construção do conhecimento teórico é a partir de um *framework* que será constituído.

Em relação aos métodos propostos e formalizados para a condução desse tipo de pesquisa, é verídico encontrar diversas publicações, inclusive com variações de nome, mas com similaridades nos elementos principais. Para este estudo, entendeu-se que o método proposto por Manson (2006) é o mais adequado, considerando a evolução dos métodos propostos Vaushnavi e Kuecheler (2004), que por sua vez, é uma evolução de um dos primeiros métodos, de Takeda et al. (1990). Para melhor entendimento, o desenho do método é encontrado na Figura 17 detalhada a seguir.

Figura 17: Processo do Design Science Research



Fonte: Manson (2006, p. 163).

No momento da construção teoria, iniciar-se-á a partir do problema que é como é a gestão dos processos na administração escolar organizações privadas de

ensino básico. Assim, a sugestão foi inspirada nos processos dos modelos de excelência, como o de Baldrige, o europeu, o de Deming, o MEG e a ISO 9001 da ABNT NBR 21021:2020. A partir disso, desenvolver-se-á a primeira versão do framework. Está passando por uma etapa de avaliação com os especialistas da educação e por último a fase da conclusão.

Todos os passos são importantes para a construção do conhecimento. Percebe-se que as etapas são cíclicas para atingir o objetivo proposto na dissertação. Um dos passos importante é a avaliação, em que realizar-se-á sobre o artefato pré-produzido, após a definição do modelo de gestão de excelência para a gestão educacional através da literatura e, assim como avaliar o questionário aos especialistas de educação no Brasil, ou seja, Lacerda et al., (2013), a avaliação final, não dispensa que em cada etapa do DSR, sejam realizadas avaliações parciais dos resultados.

3.3 Procedimentos da pesquisa

3.3.1 Consciência do problema e elaboração do *framework*

A consciência do problema aconteceu no início, no entendimento de um cenário atual, a partir da fundamentação teórica realizada. Posteriormente, seguindo a metodologia (DSR), passou-se então para a sugestão da gestão dos processos, obtendo-se a primeira versão de desenvolvimento do *framework*, detalhada no final deste capítulo. Seguindo as etapas da DSR, esta (primeira) versão, terá uma etapa de validação com especialistas da educação brasileira.

3.3.2 Campo e sujeitos da etapa de validação

Tendo revelado a definição do problema e o método a ser utilizado, passa-se para a etapa de definição do campo de pesquisa e dos sujeitos abordados no estudo. Esta etapa é proeminente uma vez que a contribuição dos entrevistados é fundamental para a evolução da pesquisa e para o desenvolvimento do *framework* final. Sendo assim, para abonar que os especialistas da educação tivessem um perfil com características que permitissem uma contribuição relevante, se fez necessário a adoção de alguns critérios.

Para definir o campo de pesquisa e o perfil dos entrevistados, primeiramente buscou-se entender quem seriam os participantes e, então criou-se alguns critérios: (1) ter no mínimo mestrado como condição acadêmica; (2) estar ou ter gerenciado Escolas, grupos escolares, sistemas de ensino de natureza privada; (3) ter no mínimo 10 anos de experiência na área educacional; (4) estar gerenciando no mínimo 75 pessoas; (5) ter experiência vasta em gestão dos processos.

A composição dos sujeitos de estudo foi pensada para atender as etapas de coleta de dados, possibilita assim, uma análise com os diferentes atores que integram a dinâmica de uma organização de ensino, para que a gestão dos processos de administração escolar fosse compreendida em uma perspectiva mais ampla e não reduzida ao olhar do administrador escolar. Compreende-se assim, que os participantes, além dos critérios acima, e para determinar ainda mais a relevância dos especialistas, foi realizada a sondagem de algumas evidências, como: participação como palestrante em eventos, recebimento de aporte financeiros ou prêmios, publicações entre outros.

Tendo em vista que essa pesquisa, usa o método qualitativo e não quantitativo, foram selecionados 10 sujeitos para realizarem a validação do artefato. Os convites para participação na pesquisa foram feitos via e-mail e, e quando possível, via contato telefônico, nos meses de abril a junho de 2020, mesmo período que as entrevistas foram realizadas. No Quadro 6 são consolidadas as principais informações dos especialistas.

Quadro 6: Caracterização dos respondentes

Código entrevistado	Idade	Local	Função	Formação	Tempo no último cargo em (anos)	Área de atuação
E1	37	RS	Coordenador de Ensino do Sistema Positivo	Mestre	12	Educação e sistema de ensino
E2	69	RS	Diretor de colégio de grande porte	Doutor	22	Educação
E3	33	RS	Diretor de colégio de grande porte	Mestre	3 meses	Educação
E4	41	MG	Direção de colégio de grande porte	Doutor	01 ano e meio	Educação
E5	36	RS	Coordenador de curso de	Mestre	06	Educação universitária

			engenharia civil – Unipampa			
E6	58	RS	Direção de Colégio de grande porte	Mestre	14	Educação
E7	46	DF	Superintende de Rede de Grande Porte	Doutor	9 meses	Educação
E8	49	RS	Coordenador pedagógico de sistema de ensino – FTD	Mestre	08	Educação e sistema de ensino
E9	38	PR	Coordenadora pedagógica de sistema de ensino	Mestre	05	Educação e sistema de ensino
E10	37	SC	Coordenador pedagógico do Ensino Fundamental II e Médio de colégio	Mestre	03	Educação

Fonte: o autor (2020)

3.3.3 Validação do artefato

A primeira versão baseou-se na literatura e teve como objetivo a análise dos principais modelos de excelência que tem no mundo da administração e negócios. Nessa revisão literal analisou-se o modelo de Malcolm Baldrige, um modelo americano. Logo após, mostrou-se um modelo de excelência europeu que é referência na Europa. Depois disso, partiu-se para verificar o modelo de excelência de Deming, que é japonês. E no último momento, verificou-se o modelo de excelência em gestão, esse brasileiro. E, a ABNT-NBR-ISO-21001:2020, voltada a educação, principalmente nos processos desses modelos.

Em especial, o foco desse estudo foram os processos das organizações, desde seus conceitos essenciais até os mais específicos. Mostra-se que as empresas adotantes dessa metodologia, conseguem ser mais ágeis, aumento da eficiência entre outros. O alcance dos objetivos da organização é maximizado a partir da introdução do gerenciamento de processos.

As entrevistas semiestruturadas em profundidade foram a principal foram de validação da primeira versão. De acordo com Stake (2011), os pesquisadores optam pela entrevista como forma de coleta de dados por três motivos principais: 1) obter informações singulares, que apenas o entrevistado poderia; conceder; 2) coletar

uma soma numérica de informações de várias pessoas, e; 3) descobrir algo que os pesquisadores não conseguiram ou teriam dificuldades de observar por eles mesmo.

Para ganhar o rigor de uma pesquisa e salvar a qualidade nas informações originadas nas entrevistas, foram elaboradas algumas ferramentas de apoio: diferentes versões de artefato, que nesta pesquisa funciona como protocolo, (seguindo as recomendações da DSR), além do roteiro semiestruturado (Apêndice A). Essas ferramentas foram concebidas de acordo com os objetivos da dissertação. Cada entrevista levou em média 40 minutos, sendo gravadas com prévia autorização e transcritas.

Para consolidar o *framework*, todas as evidências empíricas resultantes da pesquisa foram tratadas utilizando a técnica de análise de conteúdo, a qual é uma metodologia para descrever e interpretar textos e documentos com a finalidade de reinterpretar mensagens e atingir uma compreensão de seus significados (MORAES, 1997). A análise de conteúdo passa por um processo de atividades sequenciadas na qual os dados são categorizados, minimizados, interpretados e relatados com a finalidade de serem validados e de se tornarem.

A análise dos conteúdos passa por uma metodologia de atividades sequenciadas na qual os dados são categorizados, reduzidos, interpretados e relatados com a função de serem validados e de se tornarem significativos (GIL, 2009). Fazem desse procedimento, nesta dissertação, os seguintes passos: a) análise; b) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, interferência e interpretação (BARDIN, 2004). Assim, como o conteúdo da validação foi analisado isoladamente, comparados entre si e confrontados com as teorias estudadas. No Quadro 7 é possível visualizar um resumo da metodologia.

Quadro 7: Desenho da pesquisa

DESENHO DA PESQUISA		
OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MÉTODO
Propor um <i>framework</i> para a gestão de processos na administração	Analisar os fundamentos e requisitos de modelos de gestão de excelência e a ABNT NBR ISO 21001:2020	Natureza: Qualitativa Tipo:

escolar de organizações filantrópicas comunitárias de ensino básico privado.	Verificar as contribuições destes modelos mais aderentes sob os aspectos da gestão de processos;	Exploratória Abordagem: Design Science Campos e sujeitos: Pesquisa literal nos principais modelos de excelência. Validação do <i>framework</i>: Especialistas da educação brasileira
	Construir um esboço conceitual para gestão de processos em organização de ensino.	

Fonte: Autor (2020).

Como resultado inicial da primeira etapa, percebe-se que objetivo foi alcançado, pois absorveu-se toda a questão literal, não perdendo a determinação proposta no início da dissertação. Diante desse exposto, é possível afirmar que o processo da constituição e validação do *framework* foi realizado segundo as premissas do método escolhido. Na seguinte seção, serão expostos os aspectos relacionados ao desenvolvimento da primeira versão do artefato.

3.4 Desenvolvimento da primeira versão do *framework*

Seguindo o processo de Design Science Research proposto por Mason (2016), após a consciência do problema chegou-se na fase de sugestão e desenvolvimento do *framework*. Com base na fundamentação teórica exposta no capítulo anterior, identificou-se nos processos dos modelos de excelência, características específicas, algumas vezes distintas, outras similares e complementares. Nesse sentido, entende-se que para o sólido desenvolvimento de um negócio nos moldes propostos nesta dissertação na gestão de processos de cada modelo e critérios conforme evidenciado pelo referencial teórico. Estes são considerados as pilstras identificadas como estrutura principal para a primeira versão do *framework* proposto.

Para Slack (2006), “a perspectiva de processos proporciona entender os negócios em termos dos seus processos individuais. É uma maneira útil de modelar organizações”. Para esse autor, “processo é um arranjo de recursos que transforma entradas em saídas que satisfazem as necessidades de clientes (internos e

externos)”. Destacam-se, aqui, os processos de negócio que estão ligados à essência das empresas Gonçalves (2000) e que, por isso, determinam as suas competências essenciais Prahalad (1997).

As organizações melhores descritas na metodologia, premiam as empresas com administração de excelência. O objetivo delas é melhorar a gestão e resultados das empresas que buscam serem como excelentes na gestão. Nesse sentido, resume-se os quatro modelos de excelência e a ABNT-NBR-ISO-21001:2020 sob os aspectos da gestão de processos, com os seus critérios ou fundamentos de cada organização.

Quadro 8: Critérios dos modelos na gestão de processos

Modelos de excelência	Termo utilizado	Critérios/fundamentos
MALCOLM BALDRIGE	Foco na operação	Esse critério examina e aprimora os sistemas que utilizam para realizar o trabalho organizacional, como melhora os principais processos e como implementa esses trabalhos no objetivo de agregar valor ao cliente deixando a organização sustentável.
EFQM	Execução	Este critério concentra-se nos resultados ligados ao desempenho da organização em matéria de: 1) Capacidade de satisfação do seu propósito, cumprimento da estratégia e criação de valor sustentável 2) Preparação para o futuro.
DEMING	Ciclo	1) Executar o plano; 2) Fazer pequenos passos no controle das circunstâncias.
MEG	Orientação por processos	Neste Fundamento, fica clara a importância dos processos, que devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, utilizando dados e informações de forma a agregar valor para a organizações e as partes interessadas.
ABNT NBR 21001:2020	Abordagem por processos	Maior capacidade de concentrar esforços nos processos principais e em oportunidades de melhoria; resultados coerentes e previsíveis por um meio de um sistema de processos alinhados; desempenho otimizado por meio de uma gestão eficaz, do uso eficiente de recursos e de barreiras interfuncionais reduzidas; permitir que a organização forneça confiança às partes interessadas em relação à sua consistência, eficácia e eficiência; permitir que a organização demonstre

seu compliance com os requisitos legais e regulamentares

Fonte: Autor (2020).

Na pesquisa literal, intencionando subsidiar a melhor compreensão acerca do objeto de estudo e reconhecer elementos relacionados ao foco investigativo, as literaturas foram direcionadas para os autores da base dos modelos de excelência e autores da área educativa, buscando incorporar ao estudo, dados relevantes e relações com o contexto estudado.

Quadro 9: Pilares e descrição

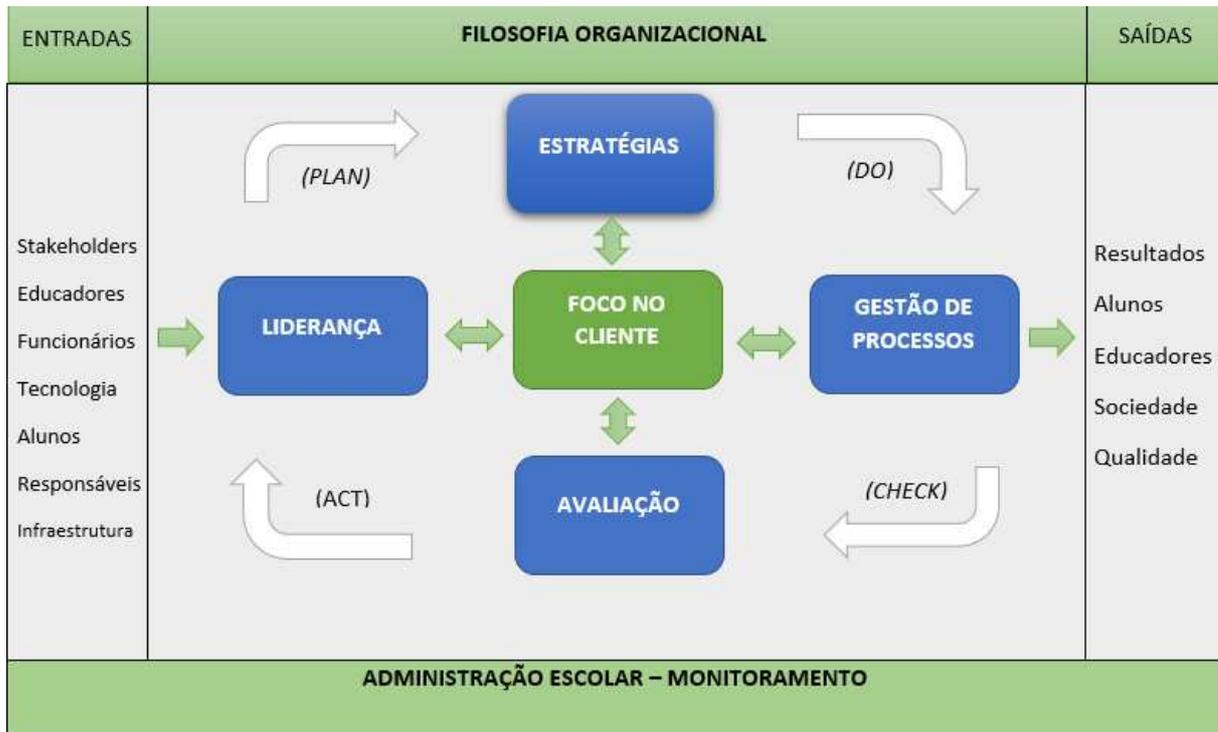
Pilares	Descrição	Destaque nos modelos
Liderança	É a pessoa responsável pela organização da estratégia. Implementa a visão, missão e princípios da instituição.	Baldrige, Deming, Europeu, MEG e ISO 9001.
Estratégia	É o ponto de partida. É a orientação para qual caminha a Instituição deve seguir.	Baldrige, Europeu, Deming, ISO 9001.
Foco no cliente	Capacidade de focar as ações nos clientes. Para a ISO 9001, entende-se que são os alunos e parte interessadas, já para Baldrige entende-se que são todos os participantes do processo.	Baldrige, ISO 9001.
Processo	O processo foi colocado no centro do <i>framework</i> . Este foi claramente descrito no quadro 10.	Baldrige, Deming, Europeu, MEG e ISO 9001.
Avaliação	Entende-se como processo final do PDCA, onde todo o processo é realizado e por fim é avaliado e realizam-se novas estratégias. Intrinsecamente é encontrado em quatro modelos.	Baldrige, Deming, Europeu e ISO 9001.

Fonte: Autor (2020).

Os pilares que constituem esse *framework*, são os que se destacam nos fundamentos e nos critérios dos modelos de excelência, eles estão no quadro acima.

Além dos pilares o PDCA, também foi utilizado na primeira versão do *framework*, isso porque todos os modelos, exceto o MEG, utilizam o PDCA como base, no MEG, por ele ser sistêmico é entendido como utilizar-se-á dessa estrutura. Para entendimento, nesse *framework*, ele foi descrito em inglês.

Por decisão do autor, buscando facilitar o entendimento do *framework* e deixa-lo prático para a utilização, a primeira versão foi estruturada em um modo ilustrativo. Na Figura 18 é possível verificar o desenho dessa primeira tentativa de design do *framework*, modelo proposto, pilastra, assim como os autores base para cada teoria e conceito.

Figura 18: Primeira versão do *Framework*

Fonte: Autor (2020).

Na sequência desse estudo, adentra-se no capítulo que expõe a etapa da validação, assim como a contextualização e discussão dos resultados finais desta dissertação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta os dados coletados durante a realização da pesquisa, para posterior discussão integrado dos mesmos. A organização desta apresentação ocorrerá a partir dos dados obtidos na pesquisa documental, favorecendo a compreensão da literatura, da opinião dos especialistas e, por conseguinte, a versão final que foi avaliada pelos *experts* da educação brasileira.

A primeira versão está localizada no capítulo anterior onde está registrada a primeira versão para a gestão de processos de uma administração escolar para Instituição de ensino. Ela foi caracterizada através da pesquisa documental literária, no que tange a metodologia é o passo do desenvolvimento.

Posteriormente, serão apresentados os resultados evidenciados na pesquisa, a partir da entrevista semiestruturada, conforme apêndice b, apresentado aos

especialistas da educação brasileira. No que tange a metodologia do DSR é o passo da avaliação do artefato.

4.1 Validação do *framework* a partir dos especialistas

Esta seção tem como objetivo discutir as evidências empíricas resultantes do processo de validação da primeira versão do *framework* proposto, seguindo a metodologia do Design Science Research. Ao longo da pesquisa foi realizada uma etapa de validação. A primeira versão foi baseada na literatura.

O primeiro tópico tratado com os especialistas da educação foi questionado se a gestão de processos tem espaço em organização de ensino privada. As respostas foram unânimes e afirmativas, sobre a importância da gestão de processos. Evidências mostram que “todas as instituições, não importa a natureza, deve possuir uma maneira de gerir processos” (E2), outras evidências apontam para a mesma linha, “as instituições precisam de um fluxograma” (E7), mostrando a importância da gestão de processos na organização escolar. Tendo em vista a importância da gestão de processos, (KASIM; HARAČIĆ; HARAČIĆ., 2018) que os “um dos principais problemas e causas da ineficiência é a falta dos processos de negócios claramente definidos, especialmente no segmento da função interfuncional de processos de negócios”. Assim nesse primeiro tópico, buscou-se entender a importância da gestão de processos e se ela tem espaço no meio de organizações de ensino comunitária privada. Conclui-se que dos 10 entrevistados todos colocam como importante a gestão de processo de administração escolar.

Na visão dos entrevistados, o administrador escolar deve proporcionar elementos em que os processos estejam visíveis a visão dos clientes, sejam externos ou internos. O E9, reflete que:

Um aluno quando lhe acontece algo, ele deve saber a quem procurar. Ou ele deva ir para a coordenação, ou para orientação, ou secretaria ou até mesmo a Direção. Sendo assim, ele conhece o processo escolar e sabe onde ir. (E9).

Num outro momento, a E7 responde sobre a importância em caráter de atendimento externo da gestão de processos.

Quando um pai, que nesse caso é o cliente, vai para a Escola ele deve saber onde se dirigir. Se ele quiser falar sobre os aspectos pedagógicos

do seu filho, deve se dirigir a coordenação pedagógica. Quando quiser falar sobre aspectos financeiros deve se dirigir ao administrador escolar. Ou seja, todos os processos devem estar claros para o pai. (E7).

Com essas considerações abre-se espaço para a importância da gestão de processos na administração escolar e também se mostra relevância para o tema desta dissertação.

Na pergunta seguinte, buscou-se saber qual era o modelo mais importante na gestão de processos em um colégio de filantrópico. Surpreendeu-se que a maioria destacou o modelo Deming, como modelo que seria mais adaptável. Dos 10 entrevistados 7 optaram por este modelo. Eles consideram que este modelo é mais simples e prático, comparado com os outros. Dois outros respondentes colocaram o modelo da ISO como mais importante, e um entrevistado colocou a MEG nas Instituições de Ensino.

Deming foi um dos primeiros modelos, que surgiram e através dele muitos se inspiram e constroem os seus modelos. Acredito que esse alto índice se deve, pois muitos planejamentos estratégicos das Escolas surgiram através dele, isso significa que as instituições privadas se baseavam nele para planejar a Escola em curto, médio e longo prazo.

Uma das confirmações mais importantes sobre Deming, foi o E2, em que afirma que um “ambiente escolar precisa ser dinâmico, pois ele é amplamente vivo”. Ele complementa que o “ambiente escolar apesar de ser tão dinâmico, precisa ser um espaço tranquilo para que a convivência seja agradável a todos”. O E8, complementa que os processos da administração usufruindo Deming, “eliminam os erros que podem cruciais para a Escola privada”. O processo, para ele, serve para eliminar o erro, sendo um dos pontos da filosofia de Deming.

O entendimento pelos processos no modelo de Deming, ainda salienta um dos pilares desta dissertação. O E5, relata que “com o conhecimento do PDCA, a figura a ser exaltada é a da liderança, ela tem a função de deixar o ambiente seguro e com condições adequadas para a execução do serviço escolar”. Considera-se uma das premissas de Deming, o papel da liderança na execução do serviço.

Aos que responderam que o modelo mais adaptável para a gestão de processos no ambiente escolar é a ISO 9001, destaca-se pela parte que o “diagrama da ISO é parecido com o ambiente escolar”. Os dois respondentes, consideram que um “diagrama preparado para a organização escolar deve ser melhor aproveitado”.

Neste ensejo, com dois modelos que melhor figuram a gestão de processos das organizações de ensino privadas filantrópicas, são o modelo de Deming e a ISO 9001:2020, com isso eles auxiliarão na base para a versão final do framework.

Evoluindo na etapa das entrevistas focadas na essência do framework, buscou-se saber sobre os cinco pilares principais, extraídos dos modelos estudados. São eles, liderança, estratégia, gestão de processos, foco no cliente e avaliação. A partir de agora trataremos cada um dos termos avaliados pelos especialistas, sendo que a maioria deles avaliou positivamente os pilares distribuídos no framework.

Sobre a liderança, esse pilar foi unânime em considerar ele no framework. Destaca-se positivamente a atuação da liderança na organização de ensino. O E3, nos diz que o líder “deve ser exemplo”, ou seja, através dele todas as “atitudes podem ser copiadas” da liderança. Todos consideram ele como pilar essencial do framework. Sendo assim, torna-se irredutível a sua retirada da próxima versão. Por exemplo, o E10, sugere que o líder “deve possuir carisma na frente das organizações”, complementando que a liderança:

Deve cativar o público, ouvindo que é importante ouvir em qualquer âmbito, perguntar e coletar informações para estimular os seus colaboradores, professores, alunos, e pais para melhorar o desempenho escolar. (E10),

Nesse sentido, o E8, também sugere papel fundamental da liderança, onde usa um termo novo sobre empatia, ou seja, a liderança deve “reconhecer e respeitar os problemas dos outros é fundamental, reconhece que os membros da equipe têm o seu próprio espaço e vida além da escola”. Já o entrevistado E5, diz que é importante saber delegar responsabilidades. “tomar decisões sozinho não é saudável para a Escola, é importante contar com a inteligência coletiva de uma equipe”. Lembra-se de Ferreira (2004), em que colocava diálogo como fundamental em todas as formas, e que um líder se destaca pela ética, organização, diálogo e respeito.

Para o E3, a liderança, assim como a organização deve possuir metas e objetivos definidos. Ele coloca que, “não adianta planejar algo em conjunto com os professores se os projetos ficam apenas no papel”. Sendo assim, não perde a confiança dos professores e colaboradores. Ele ainda acrescenta, que o “líder deve ser objetivo, estabelecer metas claras e possíveis de alcançar, principalmente durante a gestão”.

Já o E4, cita que os líderes devem atuar de forma transparente.

Uma liderança em uma organização deve sempre ter ética, ser claro no que está dizendo e objetivo. Sendo ético significa agir de acordo com seus princípios morais, mas não entrando em conflito com o outro, tendo equilíbrio com as adversidades possam surgir. (E4)

Dessa maneira lembra-se dos fundamentos do MEG, que “corresponde à atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência” MEG (2020). Outro momento em que, podemos recordar a liderança no MEG, é quando o E7, fala sucintamente sobre a importância do líder saber o que poderá acontecer no futuro. Para ele, um líder “deve estar atento ao que poderá acontecer dentro da sua cidade, estado e país, atento a economia local e o que isso poderá impactar na organização escolar”.

Por fim, o E4 destaca sobre a comunicação efetiva da liderança. Para ele, “a liderança deve estar atenta aos meios de comunicação da escola x aluno, escola x família, somente com uma comunicação eficiente, obtém-se os resultados positivos”. Quando a ISO, reflete sobre a liderança que chama de visionária, também busca esclarecer que o líder eficaz é quando “melhora a comunicação entre níveis e funções da organização” ISO (2020).

Aprofundando o pilar da estratégia descobre-se, que estratégia abarca muito mais que apenas planejamento. O E2 nos diz que; “em estratégia deverão estar os recursos da organização, como pessoas, tecnologia, marketing”. Esse pensamento começa a destacar que estratégia é um pilar maior. O E5 complementa essa ideia quando ressalva que estratégia “é olhar para fora e para dentro da Instituição como um todo”. Ou seja, pensar a Escola a curto, médio e a longo prazo.

Já para o E6 a estratégia deve ser observada nas técnicas mais pedagógicas. Para ele “a estratégia está relacionada com as técnicas de ensino do professor, e elas são fundamentadas para conseguir resultados de excelência”. Corroborando com esse pensamento o E9, nos traz a seguinte reflexão:

A estratégia é essencial numa instituição de ensino, mas para isso ela deve ser compreendida de maneira pedagógica. O professor deve ter ciência dos seus planos de aula, disponibilizando materiais de acordo com que cada aluno possa aprender de sua maneira. (E6).

Alinhamento com essa ideia, o E10 nos lembra das inteligências múltiplas de Gardner. “Um professor deve ter o pensamento em sua preparação da aula, as

múltiplas inteligências dos alunos, ou seja, cada aluno tem uma habilidade de aprender (...) numa sala de 30 alunos, cada aluno terá uma forma de aprender”.

Saindo um pouco da parte pedagógica da estratégia, os outros entrevistados responderam que a estratégia deve ser adotada em todos os momentos. O E3, nos diz que por exemplo,

*No atendimento a uma família devem ser considerados três pontos essenciais, primeiro a escuta da família, segundo os fatos que realmente aconteceram e o terceiro a tomada de decisão a partir daquele encontro. Tudo deve ser registrado, redigido e assinado por todos naquela ocasião.
(E3)*

Essa é uma estratégia micro, um atendimento a família é uma pequena estratégia, mas que todo administrador deve estar atento a isso. O E5 reflete, sobre a importância “de buscar informações preliminares sobre a o porque a família está buscando atendimento na Escola”. E, o E6 auxilia, com a informação que “planejamento deve ser realizado através do PPP, de cada colégio e ser avaliado trimestralmente”.

Numa estratégia macro, o E2 sai da abordagem pedagógica e mostra que “a organização deve ter um planejamento a curto prazo de um ano, médio prazo de 3 anos e longo prazo que são 5 anos”. Ele também, complementa, “que a estratégia deve ser pedagógica e administrativa ao mesmo tempo”. Com isso, a organização de ensino precisa ter planejamento, seja ele pedagógico ou administrativo para obtenção do sucesso. Lembra-se, do modelo europeu que traz que a estratégia deve estar ligada ao propósito da empresa e estabelecida a longo prazo.

Partindo para o pilar gestão de processo, a maioria considerável apoiou esse pilar no framework. Dos 10 entrevistados 8 consideraram que a gestão de processos deve estar entre os 05 pilares. Os outros 2 entrevistados citaram que o pilar deveria ser substituído por um pilar novo “resultados”, pois indicavam que resultados não deveriam estar na saída. Considerando isso, a E9, mostra que “o pilar gestão de processos deveria ser embutido intrinsecamente no framework”. Em acompanhamento a essa ideia o E6 mostra fala que “gestão de processos deve ser considerado em cada um dos pilares” e os dois defendem que resultados devam aparecer entre os cinco pilares principais.

Outros dois entrevistados, citaram a ideia de que, por ser objeto de estudos, este pilar de gestão de processos deveria estar localizado no centro do framework. O E2 em sua entrevista, “a gestão de processos é tudo em uma instituição de

ensino, desde a entrada até a saída o processo deve estar presente”, e complementa que, devida a tal importância, “a gestão de processos deveria estar centralizada no framework”. Já o E10, fala que “tudo gira em torno de processos em uma empresa, qualquer decisão será permeada por processos”.

Saindo um pouco dessa ideia de centralizar a gestão de processos desses dois entrevistados, os outros seis foram genéricos em deixar a gestão de processos como um pilar dentro do framework. O E3, considera que a “gestão de processos é a capacidade de entender os objetivos da empresa com os recursos disponíveis por ela e, se ela for capaz de alcançar todos as atividades desempenhadas no dia a dia”. Nesse mesmo sentido e voltado para a questão de organizações de ensino, o E4, fala que “a gestão de processos tem início, meio e fim bem determinados, buscando a melhoria de resultados das atividades que são cíclicas dentro da instituição de ensino”.

No mesmo sentido e centralizando a gestão de processos, o E5, retrata que a “gestão de processo tem como objetivo principal, entender a importância das rotinas, identificando os pontos de melhoria e aprimorando para torna-la mais eficiente”. Com essa compreensão, o E6 discursa sobre a importância da gestão de processos.

Uma gestão de processos passa por fases, desde mapear toda a situação até monitorar depois de sua implantação. O mapeamento se deve ao levantamento de informações do funcionamento, logo após a importância da modelagem, que o fluxograma dos processos, ou seja, o que se faz dentro da rotina. Depois disso passa-se a fase da melhoria, das etapas anteriores buscando-se o aprimoramento, algumas vezes até forma manual. No último instante é a fase do monitoramento, que é o controle da excelência do processo.

Essas fases significam um movimento cíclico dos processos, em que tem um início, meio e fim. O E9, lembra que “a gestão de processos é PDCA, desenvolvido. Esse ciclo não representa um fim, mas a busca da melhoria contínua”. Essa ideia é deliberada ainda quando ele dispõe das palavras que, “a gestão de processos serve para solucionar um problema, e ter cuidado para não se perder em detalhes insignificantes para não perder a busca pela melhoria contínua”.

Já para a E7, a “gestão de processos é reflexo dos resultados na qualidade de ensino de uma instituição escolar”. Ela continua que “ela é importante pois se bem realizada, consegue-se evitar retrabalhos, equipe desmotivada e burocracias desnecessárias”. Complementa-se com uma frase do E3, que diz que uma “gestão de processos em uma Escola precisa ser realizada de forma integrada e

organizada”. Isso nos remete ao modelo de Baldrige, uma vez que para ele, os processos devem agregar valor a uma organização.

Por fim, a tranquilidade do E8, em que mostra a gestão de processo eficiente é imprescindível em uma organização escolar, pois com ela, é possível:

Melhoria de resultados de todas as áreas da Escola, mostra através do Projeto Político Pedagógico o foco em decisões de curto, médio e longo prazo, torna a administração escolar descentralizada – valorizando todos profissionais da Instituição, através de uma comunicação escolar eficiente e integrando escola, pais, alunos e toda comunidade. (E8).

O próximo passo entrou em muita alteração que o centro do nosso estudo foi o pilar do foco no cliente. Apesar de destaque em dois dos cinco modelos estudados, coloca-se como centro do *framework*. Com isso, houve relatos a favor e contra sobre este pilar.

Iniciar-se-á pelos eventos positivos, em que surgiram falas onde o E2, coloca “o cliente deve ser o foco do trabalho de toda a Instituição”, complementa ainda que “são por eles (clientes) que a Instituição sobrevive”. Confirmando essa teoria, o E4 abarca que “todas as decisões devem ser tomadas em função do cliente”. Já o E7, conclui esse pensamento que o cliente “é o elemento mais importante para qualquer tipo de empresa, dessa maneira todo processo organizacional deve girar em torno do cliente, de satisfazer seus desejos e suas necessidades” No mesmo sentido, E8 comenta que

Os clientes centralizados para empresa representam futuros clientes, pois estes satisfeitos falarão para outros e o melhor marketing é esse, quando o próprio cliente fala bem, significa que a organização está indo bem. (E8).

Por outro lado, alguns respondentes não concordaram com o pilar central em colocar o cliente. Por exemplo o E9, “o pilar central deveria ser os processos, pois entende-se que tudo é o que gira em torno do processo”. Da mesma maneira o E3, que entende que esse não deveria ser o pilar central, pois é mais subjetivo, e relata “que deveria estar no centro são os processos técnicos da aprendizagem”. Para ele, o isso se dá como resultado de sua formação internacional, onde o foco da escola é aprendizagem do aluno.

Dando continuidade a dissertação, o último pilar discutido foi o de avaliação. A maioria dos entrevistados concordaram com este termo. Na ideia de dar

continuidade do PDCA. O E1 coloca que a avaliação é tem suma importância em qualquer processo. Para ele “é o momento em que a empresa precisa ter calma e paciência para verificar se os objetivos organizacionais estão sendo alcançados”. O E4, segue essa mesma ideia, diz que “a avaliação é o momento da Escola verificar se os objetivos pedagógicos e administrativos estão sendo alcançados”. E praticamente todos os respondentes foram na mesma linha e concordaram com o pilar avaliação. Destacar-se-á quando o E8 relata que:

A avaliação fornece instrumentos para identificar pontos fortes, fracos, concorrentes e riscos dos processos estabelecidos. É o momento para verificar se os processos são eficientes e identificar as causas de baixa qualidade pedagógica. (E8).

Para finalizar, este pilar de maneira mais técnica, o 10, coloca que “toda semana é necessário a realização de reuniões, com a equipe diretiva, a fim de avaliar a semana e planejar a futura e sempre deixar tudo registrado”.

As duas perguntas, sobre as mudanças das entradas e saídas do framework, seguintes foram de bastante diálogo da primeira versão. Sobre a entrada, a E7, relata que para ela “os *stakeholders* são as partes interessadas, então retiraria educadores, funcionários, alunos e responsáveis”, ela continua que acrescentaria “marketing” como entrada. Nas saídas, não colocaria os stakeholders, mas “algumas partes dos stakeholders, como alunos e educadores”.

Já para o E2, acredita que na entrada é necessário “colocar os fornecedores, pois são com eles a Escola depende muitas vezes e deverá ter uma boa relação”. Esse item foi lembrado pelo E8, em que sentiu a falta desta relação, “os fornecedores têm papel essencial para uma Escola, é através deles que muitos produtos e serviços são utilizados pela empresa”. Outro ponto a destacar-se e único a acrescentar esse item, foi o E10, que coloca “além de tudo o que foi escrito, acrescentaria a concorrência na entrada e não nas estratégias, pois é com ela que muito é mudado nas empresas”.

Outro ponto a considerar-se, pelo E6, sobre as entradas “são os instrumentos utilizados para desenvolvimento das aulas na Escola”. Mas que pode ser considerado com parte de infraestrutura.

Sobre as saídas, a concordância é geral, mas o E3, ressalta, que é o momento de avaliar, mas deverá “é o espaço para verificar se a missão da Escola foi

cumprida ou não”. Na mesma ideia o E4, diz que “é o momento de se perguntar se Escola atingiu seus objetivos, mesmo depois da avaliação”.

Já numa perspectiva pedagógica, mas na mesma linha o E6, defende o pensamento “quando vejo as saídas tenho que pensar se minha escola agregou valor ao aluno”, mesma ideia do E7, que defende “o aluno pode passar 10, 15 anos na mesma Escola deve sair com valores da Escola, que estão na missão”.

O E8, mostra que a principal palavra é resultado para a saída do *framework*, “fica difícil mensurar os resultados de uma Escola, mas eles podem ser percebidos de uma maneira pedagógica com as avaliações externas que podem diferenciar uma escola de outra”. Na mesma dimensão, o E2, coloca a palavra diferenciação, e indaga: “o que faz uma Escola diferente da outra, isso pode ser percebido nos resultados acadêmicos ou de gestão que ela possui”.

Uma contribuição relevante é quando o E3 destaca que “se a gestão de processos é eficiente contribuirá para os resultados significativos da Escola”. Isso reforça o assunto desse estudo. No item sociedade, o E3, contribui, “se o aluno contribuir de alguma forma, positivamente para a sociedade, o papel da Escola estará funcionado”. Com isso, as afirmações sobre as entradas e saídas do frame, tem situações interessantes para a construção da versão final.

Com a seguinte pergunta, sobre a estrutura utilizada no *framework*, foi intensa a aprovação pelo formato dela. Quando indagados sobre uma mudança, o E5 destaca, “a estrutura parece uma Escola, uma caixa formadora, em que nela contém aspectos essenciais para uma boa administração escolar”. No mesmo sentido a E7 diz que a “Escola é algo dinâmico, não poderia ter estrutura melhor que essa apresentada, foi assertiva a forma de se apresentar”.

Opinião diferente, apresentou-se com o E9, que nos acrescenta, “apesar da dinamicidade de uma Escola o framework poderia apresentar-se de modo mais orgânico”. Nesse entendimento, inspira-se no modelo atual europeu, que totalmente orgânico.

Quando indagados sobre os termos da gestão de processos, duas opiniões chamaram a atenção e traduzem os aspectos desta questão. A E7, diz que:

Trabalhei muitos anos com a gestão de processos de diversas empresas, e nunca me importei com o termo, pois processo abarca todos esses termos e todos sabem e entendem o que é processos, meu trabalho é melhorar esses processos na organização escolar.

A outra opinião que retrata um pouco dessa diversidade é o E3, que mostra que “todos os termos sobre processos são importantes na dinâmica escolar”, reforçando a ideia de que gestão de processo é de suma importância para a administração escolar.

Para dar continuidade as entrevistas da dissertação, é perguntado como a estratégia é percebida pelo cliente? Volta-se ao pilar estratégia, mas perguntado com a visão do cliente. Nesse sentido, o E1 logo traz uma reflexão interessante sobre os aspectos da comunicação entre a escola e família, ele nos diz que “a comunicação é extremamente importante na esfera escolar. A família percebe a estratégia quando a comunicação funciona”. A E7 nos traz que, “a estratégia é percebida quando uma Escola está muito bem organizada”.

O E9, mostra que os clientes se fidelizam através das estratégias de longo prazo, nesse momento ele fala, que “toda estratégia deve envolver os clientes em sua Escola, trazer para dentro da organização quer dizer fidelizar a longo prazo”. Essa ideia lembra do modelo de Malcolm quando ele diz que a “organização consegue envolver os clientes”. Nesse mesmo sentido, o E5 retrata que “uma das estratégias é sempre escutar o cliente, na mesma atenção da satisfação quanto da insatisfação para gerenciar as reivindicações”.

As próximas perguntas, da entrevista, voltaram-se ao pilar liderança em que como a liderança é percebida na instituição e como esta pode assegurar o cumprimento da filosofia organizacional. Com esse entendimento não houve um grande avanço na pesquisa, mas tem-se pensamentos que se pode agregar na próxima versão do *framework*. O E3, traz um aspecto importante sobre a presença da liderança na Escola. “O Diretor deve estar sempre presente na entrada e na saída dos alunos, assim como nos intervalos dos professores e dos alunos”. Na mesma direção o E5, traz outra reflexão sobre a rotina da liderança,

Um diretor deve saber os processos e só pode compreender quando conhecer toda a dinâmica da Escola, ou seja, precisa estar caminhando na escola, não ser um Diretor gabinete, mas sim estar presente para ser reconhecido pela organização, assim como seus depoimentos, deve sempre ter uma posição para dar respaldo aos professores e funcionários. (E5).

Isso resguarda a importância do pilar liderança no contexto deste *framework*. A E7 traz, o seguinte aspecto sobre liderança, pois para ela “a liderança implemente iniciativas que conferem a missão da Escola”. E complementa sobre o perfil da

liderança neste contexto, “que só um bom líder é capaz de unir os professores, bem como os demais funcionários na busca pelos objetivos da Escola”. Com essa compreensão, não se tem dúvidas do pilar liderança dentro do próximo *framework*.

A próxima pergunta, sobre quem é o cliente de uma escola? Não houve muitos acordos, e houve diferenciações em afirmar quem é cliente para a Escola. Nesses termos, retornamos ao pilar central do framework, que tem como foco no cliente. O E1 de início, ressalta que o “serviço oferecido pela Escola é para os alunos diretamente, porém quem tem o poder de decidir são os pais e responsáveis, portanto eles são os clientes”. Na visão um pouco diferenciada, os clientes para E2, “são os alunos, porque o que o serviço que a Escola oferta é subjetivo, difícil de medir”.

Com essas ideias o E3, nos traz a prerrogativa de que, “o marketing, com o tempo vai perceber quem é o cliente real, se são os pais, ou alunos, o cliente é conforme o processo do tempo e da realidade de cada colégio”. Em uma perspectiva parecida, o E5, traz que, “os clientes são percebidos pelo marketing escolar, tem momentos que o cliente deve ser o aluno insatisfeito, tem momentos que o responsável deve ser o cliente”.

Essa abordagem um pouco diferenciada pelo E4, que retorna o que os primeiros entrevistados relataram, sobre o quem é o cliente de uma Escola:

Aluno é aluno, que a escola disciplina e forma, cliente não. Um aluno faz transgressões que a Escola corrige, contorna. Já o cliente, na maioria das vezes tem a razão, e a escola privada precisa se adequar as exigências dele. Cliente você conquista pelo atendimento, já um aluno o fascínio se dá por uma aula fantástica. Essa é a principal diferença entre alunos e clientes. (E4)

Mostra-se diferença esse assunto a E7, quando diz que os clientes são todos, em um sentido universal da Escola. A pergunta foi, a mesma para todos, e as respostas tão divergentes e tão construtivas para o desenvolvimento desta dissertação.

Para uma escola todos são os clientes, para o Diretor os clientes são os professores, os alunos, os pais; para os coordenadores pedagógicos os clientes são os professores; para a orientadora educacional os clientes são alunos e os pais, para a administrador financeiro o cliente é pai; para o RH os clientes são os professores; já para os professores os clientes são os alunos. (E7)

Diferente dos depoimentos até agora, o E8, nos relata que, “a diferença está para saber quem é o cliente, está no atendimento, por exemplo se a equipe escolar atende bem, o cliente é são os pais, se o professor dá uma boa aula o cliente são os alunos”. Esse depoimento nos traz um aspecto interessante sobre o atendimento que deve se realizar nas escolas privadas.

O depoimento do E10, tem um aspecto semelhante ao que relatou a E8. Para ele, “não basta ter uma estrutura de último nível, instrutores capacitados e tecnologia de última geração. A fidelização começa no momento em que ele (aluno e pai) chega pela primeira vez na Escola”.

O E9, já responde a próxima pergunta, como forma de fidelizar o cliente, na compreensão dele como aluno, “o aluno deve vestir o uniforme da Escola como estaria vestindo uma roupa de marca”. Ele complementa que, “o aluno deve sentir orgulho da Instituição”. Sendo essa a melhor forma de criar fidelização. Já para a E7, nos mostra que para a obtenção da fidelização, “é necessário que os eventos estejam direcionados, dos alunos menores para os pais, já para os alunos maiores é necessário que os eventos sejam direcionados aos alunos”. Complemento essa ideia, o E2, diz os eventos “são importantes para mostrar que a Escola esteja sempre em movimento, que tenha vida”.

Nesse sentido, a fidelização é importante, pois um aluno pode passar até 17 anos estudando na mesma Escola. Uma das fases importantes para a manutenção dessa familiarização, o E3, resume “chamar a família para a Escola, assim eles poderão ver os benefícios dos seus filhos estudando nela”, ele complementa, que “uma boa comunicação entre a escola e a família podem gerar credibilidade e mostra-se que a Escola está interessada na família”.

O E8, nos lembra que o investimento em marketing é essencial para fidelização e retenção de alunos.

“Antigamente tínhamos as escolas tradicionais, que só por isso se valiam para fidelizar seus alunos, atualmente com inúmeras formas de estudar, o marketing torna-se indispensável para as instituições de ensino, como forma de fidelizar”. (E8).

Finalizando as entrevistas, as duas últimas perguntas, são sobre o processo de avaliação da gestão de processos na escola, e do Ciclo PDCA proposto no *framework*. Estas duas perguntas não tiveram tantos desafios e variantes como as

supracitadas, acredita-se pelo tamanho da pesquisa, transcorrer-se-á um resumo delas já supracitado.

No que tange a avaliação a gestão de processos de uma Escola, bastante se falou no pilar da avaliação, onde é o momento de se avaliar todo o processo. Resultado disso que a E7, exalta “é importantíssimo que o PDCA esteja no framework, pois assim é possível a avaliação dos processos na Escola”. Segue o quadro resumo da validação da primeira versão.

Quadro 10: Resumo Validação da primeira versão

ADAPTAÇÕES DE ELEMENTOS PRESENTES NA PRIMEIRA VERSÃO		
DE	PARA	EVIDÊNCIAS
Gestão de processos	Gestão de processos	<p>“Todas as instituições [...] deve possuir uma maneira de gerir processos. (E2).</p> <p>“Tudo gira em torno de processos em uma empresa, qualquer decisão será permeada por processos”. (E10).</p> <p>A gestão de processos tem início, meio e fim bem determinados, buscando a melhoria de resultados das atividades que são cíclicas dentro da instituição de ensino. (E4)</p> <p>Melhoria de resultados de todas as áreas da Escola, [...]valorizando todos profissionais da Instituição, através de uma comunicação escolar eficiente e integrando escola, pais, alunos e toda comunidade”. (E8)</p>
Estratégia	Estratégias administrativas e pedagógicas	Que a estratégia deve ser pedagógica e administrativa ao mesmo tempo. (E5).
Liderança	Liderança carismática	<p>“Deve possuir carisma na frente das organizações” (E10).</p> <p>“Reconhecer e respeitar os problemas dos outros é fundamental. (E8).</p>
Foco no cliente	Cliente	<p>São por eles (clientes) que a Instituição sobrevive. (E2)</p> <p>Todas as decisões devem ser tomadas em função do cliente. (E4).</p> <p>É o elemento mais importante para qualquer tipo de empresa, dessa maneira todo processo organizacional deve girar em torno do cliente, de satisfazer seus desejos e suas necessidades. (E7)</p>
Avaliação	Avaliação	<p>A avaliação fornece instrumentos para identificar pontos fortes, fracos, concorrentes e riscos dos processos estabelecidos. É o momento para verificar se os processos são eficientes e identificar as causas de baixa qualidade pedagógica. (E8).</p> <p>A avaliação é o momento da escola verificar se os objetivos pedagógicos e administrativos estão sendo alcançados. (E4).</p>

ELEMENTOS QUE NÃO ESTAVAM PRESENTES NA PRIMEIRA VERSÃO	
Pilar gestão de processos	As instituições precisam de um fluxograma” (E7). “Um aluno quando lhe acontece algo, ele deve saber a quem procurar. Ou ele deva ir para a coordenação, ou para orientação, ou secretaria ou até mesmo a Direção. Sendo assim, ele conhece o processo escolar e sabe onde ir. (E9). Tudo gira em torno de processos em uma empresa, qualquer decisão será permeada por processos. (E10)
Pilar Estratégia administrativas e pedagógicas	Em estratégia deverão estar os recursos da organização, como pessoas, tecnologia, marketing. (E2) Planejamento deve ser realizado da através do PPP, de cada colégio e ser avaliado trimestralmente. (E6).
Pilar Liderança Carismática	Líder “deve ser exemplo”. (E3). Deve cativar o público, ouvindo que é importante ouvir em qualquer âmbito, perguntar e coletar informações para estimular os seus colaboradores, professores, alunos, e pais para melhorar o desempenho escolar. (E10).
Pilar cliente	Aluno é aluno, que a escola disciplina e forma, cliente não. [...] Já o cliente, na maioria das vezes tem a razão, e a escola privada precisa se adequar as exigências dele. Cliente você conquista pelo atendimento, já um aluno o fascínio se dá por uma aula fantástica. Essa é a principal diferença entre alunos e clientes. (E4) “Para uma Escola todos são clientes [...]” (E7)
Pilar avaliação	É o espaço para verificar se a missão da Escola foi cumprida ou não. (E3) É o momento de se perguntar se Escola atingiu seus objetivos, mesmo depois da avaliação. (E4). Toda semana é necessário a realização de reuniões, com a equipe diretiva, a fim de avaliar a semana e planejar a futura e sempre deixar tudo registrado. (E10).
Elementos da entrada do framework	Os <i>stakeholders</i> são as partes interessadas, então retiraria educadores, funcionários, alunos e responsáveis, e acrescentaria o marketing . (E7) Colocar os fornecedores , pois são com eles a Escola depende muitas vezes e deverá ter uma boa relação. (E2).
Elementos da saída do framework	Não colocaria os <i>stakeholders</i> , mas algumas partes dos <i>stakeholders</i> , como alunos e educadores. (E7) Tenho que pensar se minha escola agregou valor ao aluno. (E6). O que faz uma Escola diferente da outra, isso pode ser percebido nos resultados acadêmicos ou de gestão que ela possui. (E2). Se o aluno contribuir de alguma forma, positivamente para a sociedade , o papel da Escola estará funcionado. (E3).
FORMATO DO FRAMEWORK	
É importantíssimo que o PDCA esteja no <i>framework</i> , pois assim é possível a avaliação dos processos na escola. (E7). Escola é algo dinâmico, não poderia ter estrutura melhor que essa apresentada, foi assertiva a forma de se apresentar. (E7)	

Apesar da dinamicidade de uma escola o *framework* poderia apresentar-se de modo mais orgânico. (E9).

Fonte: Autor (2020).

Figura 19: Versão Final do *Framework*

Fonte: Autor (2020).

4.2. Contextualização e discussão a partir da validação da versão final

Nesta seção contextualizar-se-á e discutir-se-á versão final do *framework*. Após as entrevistas realizadas com dez especialistas em educação, chega-se a ela. Ao todo foram convidados 10 respondentes dentro dos critérios estabelecidos, destes todos foram os respondentes. Levam-se em consideração as respostas que foram superficiais em algumas perguntas, outras não foram respondidas, e outras foram otimizadas à altura dessa pesquisa. Contudo, o número de questões foram quinze, para não ser cansativo aos entrevistados, porém praticamente todas tiveram alto grau de reflexão.

Foram discutidos integradamente os dados gerados no desenvolvimento do estudo, conforme as etapas previamente expostas. A abordagem metodológica utilizada intencionou atender aos objetivos propostas para essa pesquisa, contemplando a análise de diferentes perspectivas e propostas, por meio de uma pesquisa exploratória, possibilitando a melhor compreensão e delimitação do foco investigado.

A partir dos dados apresentados e analisados, foi possível constatar a influência e o impacto positivo que um *framework* pode resultar em uma organização educacional. Considerando-se uma análise mais transversal, evidenciou-se um contraste entre a forte cultura de uma instituição com o incremento de uma lógica inovadora, que nesse caso é o *framework*.

Nesse sentido, foram levados em conta o contexto e a experiência dos respondentes; a estrutura da gestão de processos; a literatura base e a gestão do conhecimento do autor dessa pesquisa.

Seguindo os parâmetros acima pontuados, destaca-se inicialmente, que os respondentes ocupavam altos cargos em suas instituições, demarcando alto conhecimento em administração escolar e responde as perguntas com conhecimento. Para Ghemawat (2012), os gestores precisam entender e reconhecer o contexto de arenas de concorrência, objetivando deliberar onde e como suas organizações competirão, avaliando mudanças, necessidades adaptativas e até formatando seu próprio negócio.

Em contraponto, os sujeitos estudados foram muito técnicos em suas respostas na pesquisa, demonstrando detalhes da vivência diária, enriquecendo ainda mais a pesquisa. Antes disso, o primeiro objetivo da dissertação foi atingido

por meio da rica análise dos principais modelos de excelência e da NBR-ISO-21001:2020. O aspecto que foi aprofundando foi a gestão de processos deste modelo, isso corresponde ao segundo objetivo específico deste trabalho.

Com isso, surge a primeira versão do framework, baseado nos modelos de excelência, esta por sua vez é validada com especialistas da área da educação, todos por sua vez tem uma sólida experiência e Instituições de ensino privada e tem pelo menos, a formação acadêmica de mestrado. Com isso, a contribuição foi bastante densa e relevante para esta dissertação.

Vários pontos levantaram inúmeras discussões positivas sobre o trabalho em que o autor indagava através de alguns achados. Mesmo assim, a maioria exaltou o *framework*, principalmente os pilares que estavam bem alinhados e, eles trouxeram elementos adicionais aos pilares, mantendo-se assim a essência alinhada na literatura baseada da primeira versão.

O que se modificou desde sua primeira versão do framework muito foram as entradas e as saídas, antes as entradas eram stakeholders, educadores, funcionários, tecnologia, alunos, responsáveis, infraestrutura. Agora no entendimento de *stakeholders* são partes interessadas, não há necessidade de transcrever educadores, funcionários, alunos e responsáveis, acrescenta-se a isto, o marketing e entende-se que fornecedores e os concorrentes são partes interessadas.

Na parte da saída do framework acrescenta-se um elemento essencial, que será chamado de valor educacional, sobre o aprendizado que os alunos tiveram durante vários anos na Instituição e como isso terá valor à sociedade.

Por fim, o último objetivo específico foi constituído através da construção de um esboço conceitual para a gestão de processos de uma organização de ensino privado. Atingindo todos os objetivos específicos, chega-se a conclusão do objetivo geral com a proposta do *framework*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho intencionou analisar a contribuição da gestão de processos em alguns modelos de excelência para administração escolar de natureza comunitária privada. Nesse ideal, considerando que a organização escolar se relaciona com vários agentes, saberes, tempos e espaços de experimentação e interação. Por isso, buscou-se investigar, motivado por esses fatores, considerou a quebra de novos paradigmas e uma tentativa incessante de contribuir para a gestão de processos da administração escolar.

A finalidade do objetivo principal foi concluída, após uma testagem da proposta um *framework* para a gestão de processos administração escolar de organizações de ensino. Amparadas pelos objetivos específicos que visaram compreender a perspectiva do *framework* como, “possível” entrante na gestão de processos da administração escolar, a partir de sua aplicabilidade.

Para obter esses objetivos, foram realizadas pesquisas documentais e entrevistas a vários especialistas educacionais, onde foram coletados dados e analisados, assim oportunizando identificar os conjuntos dominantes de evidências e elementos do contexto relevantes as metas definidas.

Para impetrar esses objetivos, na primeira fase desse itinerário, foi efetivada o processo de análise da literatura buscando a melhor compreensão do estudo e o reconhecimento de elementos relacionados ao foco investigativo surgindo assim a primeira versão do *framework*.

Na etapa consequente de coleta de dados literal, foi desenvolvido um questionário para entrevista com a participação de 10 especialistas brasileiros com questões abertas que validaram o modelo. Nesta etapa foi possível detectar a compreensão do *framework* que sofreu alterações, feitas com base nas evidências empíricas do campo de pesquisa, resultando na versão final.

Todas essas considerações, favoreceram o entrelaçamento de diferentes percepções sobre o tema, assim favoreceu a proeminência de opções no processo de construção do *framework*, contribuindo para a prospecção de um cenário mais cooperativo (ROTMAN, 2006). E, digamos de passagem, que pode se tornar mais tolerante a imprecisões (MARTIN, 2009).

Com essa ciência, responde ao propósito maior dessa investigação, com a apresentação de uma referência, propondo um fluxo na gestão de processos da administração escolar de colégios privados de educação básico, em que se

conjetura a operacionalização do ciclo, promovendo um novo recurso para administradores escolares.

Com o objetivo de ampliar a compreensão sobre a gestão de processos baseados nos modelos de excelência e na NBR-ISO-20001:2020 e em especial os pilares para seu desenvolvimento. O presente trabalho buscou desenvolver um *framework* para auxiliá-los os gestores de escolas. A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa com abordagem metodologia baseada no DSR, tendo em vista a sua recomendação quanto o objetivo do pesquisador é a construção de um *framework*. Esse processo de pesquisa, correspondeu-se por cinco passos: 1) consciência do problema; 2) sugestão; 3) desenvolvimento; 4) avaliação; e 5) conclusão.

Ao longo dos capítulos anteriores, buscou-se promover uma discussão, com base tanto em estudos acadêmicos quanto em experiências práticas de mercado, com respeito da formatação ideal do *framework* proposto nesta pesquisa. Alcança-se que esse estudo agregou, tanto para as teorias dos modelos de gestão dos processos, quanto para a gestão dos processos da administração escolar, estabelecendo conexão entre a forma de fazer gestão dos processos escolares e forma de administrá-los.

5.1 Contribuições: versão final do *framework*

No momento em que o *framework* faz conexão entre as abordagens estudadas, em processo fundamentado, ele serve como ferramenta para o administrador escolar compreender os elementos necessários para a gestão de processos de uma organização comunitária filantrópica, assim como questões importantes que devem ser respondidas em sua organização. Um aporte relevante do *framework* é a visão holística da organização, que foi possível entender desde sua entrada, até a sua saída. Durante a etapa da validação, ficou clara a necessidade de o *framework* captar a existência de um processo evolutivo. Ao mesmo tempo, esse processo se faz necessário harmonizá-los com os pilares fixos, considerados essenciais tanto na prática quanto na teoria. Chegou-se a conclusão de um *framework* com formato orgânico, com o núcleo e pilares, que se sobrepõem a elementos e etapas, adaptáveis a cada instituição escolar.

As **entradas** foram diminuídas em função da palavra *stakeholders*, ela engloba todas as partes interessadas, nisso estão incluídas, alunos, pais, fornecedores, educadores e funcionários. Acrescenta-se a isso a palavra marketing, que ganhou espaço nas Instituições de ensino privadas.

As **saídas** foram acrescentadas um elemento pedagógico importantíssimo que se chama valor educacional, com o passar dos de aprendizagem, o que o aluno obteve de valor? A filosofia organizacional foi realmente atingida nesse aluno. E continuam outros elementos que são sociedade, alunos, educadores e qualidade.

O **núcleo**, mesmo na sua primeira versão, assim como na etapa de validação continuou sendo o foco da organização. Responde sua filosofia organizacional, que é para que uma instituição de ensino serve? E, 60% dos entrevistados colocaram o cliente como foco da Instituição. Ou seja, a escola está a serviço do aluno e todas as ações dos administradores escolares devem ser pensadas primeiramente nele, porém ele perde o sentido de foco, pois ele estando no centro já é considerado foco. Deve-se também lembrar que depende do momento o aluno pode ser foco, assim como em outros momentos os pais são focos e estes devem ser priorizados.

Para a **estratégia**, elementos novos surgiram. A importância do PPP, que planeja uma Instituição de ensino privada a curto, médio e longo prazo; a importância das estratégias pedagógicas; estratégia micro e macro e o que muitos entrevistados colocaram sobre a separação de estratégias pedagógicas e administrativas, saber equilibrar e conciliar elas, é essencial para o administrador escolar.

Já para **liderança** surgem várias contribuições interessantes. A que permeia este trabalho é sobre ela ser carismática, fato este que se acrescentou esta palavra no framework. Também o líder escolar, para melhor gerir seus processos, deve ser ético, empático, organizado, comunicativo e sempre querer ajudar ao próximo. Uma relação mais humana por parte da liderança.

Quanto a **avaliação**, ela deve ser permanente. Avaliar um projeto significa ir avançando e avaliando. Para atingir esses objetivos é importante a realização de reuniões semanais da Direção. Verificar se os objetivos estão sendo alcançados pela Escola, tanto pedagógicos como administrativos. Quanto a **tecnologia**, tanto supracitada no início deste estudo, ela esteve presente vagamente em duas entrevistas, mas não são o centro do estudo, por isso esse elemento pode aparecer na entrada, considerada pela infraestrutura ou nas estratégias. Portanto deve ser levada em consideração que a tecnologia é um meio e não um fim. Outro item que

não avançou foi a mudança de **cultura**, talvez por não ser o centro da pesquisa e não estar explícito nas perguntas.

Por fim, o objetivo desse projeto é a **gestão de processos**. Em relação as respostas dos entrevistados, todos mostraram que é essencial a gestão de projetos em qualquer natureza de empresa. No ambiente escolar, todos entendem o processo quando não precisam mais perguntar aos outros o que realizar.

Dessa maneira, entende-se que o *framework* desenvolvido compreende os conceitos fundamentais das abordagens da gestão de processos da administração escolar, além de alguns princípios complementares que se originaram em outros construtos. Assim, pode ser utilizado por administradores escolares para a gestão de processos em suas mantidas.

5.2 Contribuições teóricas da pesquisa

A presente pesquisa teve como objetivo principal desenvolver um framework para a gestão de processos da administração escolar. O se objetivo foi atingido com este frame, fundamentado na teoria e validado por especialistas educacionais. Portanto, entende-se que uma das contribuições teóricas deste estudo é a possibilidade de unir o acadêmico e a experiência profissional dos entrevistados. As evidencias no campo empírico corroboraram que existem similaridades, principalmente nos pilares de gestão de processos, liderança, avaliação, estratégia, mas também divergências de opiniões nas entradas e saídas do frame, e se o cliente é colocado como foco central. Assim, o estudo desenvolvido mostra que diferentes opiniões podem agregar conceitos mais valoráveis.

Uma contribuição importante é através da eliminação de falhas com os processos bem desenvolvidos, lembra-se assim de Deming, e relatado pelos entrevistados. Uma gestão de processos consegue eliminar ruídos que atrapalham o andamento de uma Escola.

5.3 Limitações da pesquisa

O objetivo inicial deste estudo foi atingido e passou por um criterioso processo de validação. Entretanto, ele tem limitações importantes que devem ser levadas em consideração. A primeira delas, tendo em vista que esta pesquisa seguiu uma

abordagem generalista dentro dos temas tratados, entrevistando especialistas de diferentes regiões e segmentos, refere-se a adaptações que podem ser necessárias de acordo com as particularidades e experiências do segmento. A segunda, também relacionada a possíveis adaptações do *framework*, pois este se refere a um fato teórico, sendo desenvolvido com base em evidências empíricas oriundas de experiências profissionais, em que não foi aplicado no mercado.

Outro ponto a ser salientado é fato da maioria dos entrevistados serem da região sul do Brasil, isso implica respostas do perfil de um espaço geográfico brasileiro e é considerado como limitador em função da pesquisa ser para a gestão de processos das escolas básicas privadas no Brasil.

Outro obstáculo foi o número de etapas da metodologia, em que nesse trabalho depois de ser realizada a primeira versão, partiu-se a segunda e última versão desse estudo. Normalmente estudos dessa metodologia, realizam diversas testagens para apresentar do artefato ou *framework*.

Uma limitação que melhor poderia ser aproveitada é a gestão de processos em tempos de crise. Como poderia gerir uma escola que atualmente, no tempo de pandemia? Essa questão é muito ampla e provavelmente poderá dar mais uma dissertação, mas seria um bom tempero neste estudo.

Outra crítica que se pode deliberar é uma falta de diálogo maior entre a teoria e os resultados finais, esse item poderia ser melhor aproveitado, uma vez que os aspectos teóricos aparecem no *framework* final, algumas vezes, destacando, na sua maioria o que os especialistas relataram quando foram entrevistados.

E, por último, a limitação é a falta de crítica à versão final do *framework* do mestrando. Esse posicionamento sugere-se que é importante pois o trabalho é fruto de dedicação a partir do dissertando, sendo que a opinião dele é importante no momento crítico do *framework*.

5.4 Sugestões para estudos futuros

Considerando os achados teóricos e gerenciais desta pesquisa, assim como suas limitações, sugerem-se aqui alguns tópicos para futuras pesquisas, que podem aprofundar o conhecimento nos temas de gestão de processos das organizações de ensino. A primeira sugestão está relacionada a visão diferenciada e comum dos especialistas. Percebe-se que o espaço formativo acadêmico, assim como a

experiência em Instituições (tradicional e moderna), transforma e modela a opinião dos entrevistados. Sugere-se focar em um estado, ou apenas uma natureza da Instituição.

Ainda, sugere-se entender a aplicabilidade do *framework* sugerido e o seu desempenho no longo prazo em uma instituição de ensino privada. Objetiva-se, assim, descobrir quais adequações são necessárias e quais instrumentos complementares poderiam ser desenvolvidos na tentativa de tornar o frame uma ferramenta gerencial, baseada em teorias vindas do meio acadêmico, unindo academia e a prática profissional.

Um outro achado, entende-se que são a rotina do dia a dia em uma escola. Diversas vezes, foi produzido questões técnicas, de como lidar com o cliente, como gerir os processos, e/ou como ser liderança em uma escola. São questionamentos técnicos que muitas um administrador escolar não detém ou não sabe como realizar. Esse achado tenta-se ser respondido principalmente nas respostas das entrevistas.

Por fim, entende-se que um dos principais achados acadêmicos deste estudo é a necessidade sobre uma abordagem que concilie gestão de processos com outras visões similares, buscando a rotina técnica do administrador. Uma gestão de processos eficiente é permeada com as rotinas profissionais. Por considerar a escola como organismo vivo, muito foge do escopo do administrador escolar, mas também muito se aproxima com as teorias estudadas e os depoimentos dos entrevistados. Assim, buscando esse equilíbrio considera-se uma grande sugestão de estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ALOTAIBIA, Youseef; LIU, Fei. **Survey of business process management: challenges and solutions**. EUA: Enterprise information systems, 2017. v. 11.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ABNT-NBR-ISO-21001:2020 **Organizações educacionais** – sistemas de gestão para organizações educacionais – requisitos com orientação para uso. Rio de Janeiro, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BORTOLASO, I.V. **Proposta de construção de um modelo de referência para a avaliação de redes empresariais**. 2009, 171 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.

BRASIL, LDB. Lei n° 9394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 11 jun. 2020.

BRITISH BROADCASTING CORPORATION. **As 7 forças que mudarão o futuro da economia global**. British Broadcasting Corporation, Londres: BBB, p. 1-2, 10 dez. 2018. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-46466612>>. Acesso em: 10 set. 2019.

BRITO, A. J.; **Impactos da aplicação do modelo de excelência do PNQ no desempenho de empresas**. 2005, 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5659/149572.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

BUCCELLI, D. O.; NETO, P. L. **Prêmio Nacional da Qualidade: Gestão da qualidade ou qualidade da gestão?**. In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Anais Salvador – BA: 2013.

CARACIOLO, R. **William Edwards Deming - Prêmio DEMING - JAPAN**. [S. l.], 25 out. 2017. Disponível em: <<https://www.wayleannegocios.com/single-post/2017/10/25/William-Edwards-Deming---Pr%C3%AAmio-DEMING---JAPAN>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

COUGLAS, D. J.; HALPERN, M.; HEROLD, R. **Say what you do: building a framework of IT controls, policies, standards, and procedures**. Berlin: Shaser-Vartan, 2007.

DADSON, S. **Reaching 50 million Users: The Journey of Internet and Non-Internet Products**. Tech today, 2017. Disponível em: <<https://medium.com/techtoday/reaching-50-million-users-the-journey-of-internet-and-non-internet-products-7a531d36f4ea>>. Acesso em 1º fev. 2019.

DEMING, W. E. **The Plan PDCA**. EUA: The W. Edwards Deming Institute, 2017. Disponível em: <<https://deming.org/explore/p-d-s-a>>. Acesso em: 1 mai. 2019.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES Junior. **Design Science e Design Science Research: Método de pesquisa para o avanço da ciência e da tecnologia**. São Leopoldo: Grupo de pesquisa em modelagem para a aprendizagem, 2015. Disponível em: <<http://www.gmap.unisinos.br/recursos-didaticos/Design-Science-Research-Aline-Dresch.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

EFQM. **O modelo de excelência da EFQM**: Organizações excelentes alcançam e mantêm níveis notáveis de desempenho que satisfazem ou excedem as expectativas

de todos os seus stakeholders. Ed. Fundação europeia para a gestão da qualidade. Portugal: 2020. Disponível em: <<http://www.efqm.org/>>. Acesso em: 1 maio 2020.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. INDG, Nova Lima: Tecnologia e Serviços, 2009.

FARIA, C. **PDCA** (Plan, do, check, action). [S. e.], 2017. Disponível em: <https://www.infoescola.com/administracao/_pdca-plan-do-check-action/>. Acesso em: 2 mai. 2019.

FEITOSA, G. M.; **O impacto da adoção do modelo de excelência de gestão (MEG) no desempenho financeiro das empresas**. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas e Economia e Finanças, Vitória. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Gabriel%20Martins%20Feitosa.pdf>. Acesso em 10 mar. 2019.

FERREIRA, Naura Syria. **Repensando e Ressignificando a Gestão Democrática da Educação na “Cultura Globalizada”**. In: Campinas, vol. 25, n°89. P,1227 -1249, Set./Dez. 2004.

FNQ. **Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**. Guia de referência de excelência de gestão, São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016.

FORTUNA, Deborah; MOURA, Felipe. **MEC divulga dados do censo escolar da educação básica**: São apresentados resultados do número de escolas, de matrículas e de professores. [S. l.], 1 fev. 2018. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/estudante/ensino_educacaobasica/2018/01/31/ensino_educacaobasica_interna,656887/mec-divulga-pesquisa-sobre-censo-escolar-da-educacao-basica.shtml>. Acesso em: 30 abr. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOLSAPPLE, C. W. e JOSHI, K. D. (2002), «Knowledge management: a threefold framework». **The Information Society**, v. 18, n. 1, pp. 47-64.

HUNTER, John. **The Essential Deming – New Book on Dr. Deming’s Work**. [S. l.], 6 dez. 2012. Disponível em: <<https://blog.deming.org/2012/12/the-essential-deming-new-book-on-dr-deming-work/>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Educação Básica** Anísio Teixeira. Ministério da Educação. 2019. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/censo_escolar/download/2019/infografico_censo_2019.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2020.

JUSE, **The Application Guide for The Deming Prize The Deming Grand Prize: For Companies and Organizations Overseas**. Japão: Union of Japanese Scientists and Engineers. 2020.

KASIM, Tatić Kasim; HARAČIĆ, Mahir; HARAČIĆ, Merima. The improvement of business efficiency through Business process management. **Economic Review – Journal of Economics and Business**, [S. l.], n. XVI, p. 31-43, 1 maio 2018.

KERPEDZHIEV G., König U., Röglinger M., Rosemann M. (2017). **Business Process Management in the Digital Age**, BP Trends. Disponível em: <https://www.bptrends.com/bpt/wpcontent/uploads/07-04-2017-ART-BPTrends_BPM_Capabilities_in_the_age_of_digitalization1-Rodlinger-et-al.pdf> Acessado em 25 de março de 2020.

LACERDA, D. P. *et al.* Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia da produção. **Gestão de produção**, São Carlos - SP, v. 20, n. 4, p. 741-761, 5 ago. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop_gp031412.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2019.

LIBÂNIO, José Carlos. **Concepções e práticas de organização e gestão da Escola**: Considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. Revista espanhola de Educação Comparada, Madrid, Espanha. Número 13. 2007.

LUCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LUCK, Heloísa: **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing, uma orientação aplicada**. 6ª Edição. Bookman. 2012.

MANSON, N. J. **Is Operations Research really Research?** Orion. Potchefstroom, v. 22, n.2, p. 155-180, 2006.

MIRANDA, R. C.; VALADÃO A. C.; TURRIONI, J.B.; **Análise da expansão dos modelos de excelência regionais em gestão da qualidade no Brasil**. Sistema & Gestão revista eletrônica. 2012. Pg. 514-525.

MORAES, Maria Cândida. **O paradigma educacional emergente**. Campinas, SP: Papyrus, 1997.

MORENO, J.A. **O modelo de excelência de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ: análise da evolução dos critérios de excelência**. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2008.

MUXFELDT, Pedro. **EFQM - Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade**. [S. l.], 3 out. 2017. Disponível em: <<https://br.ccm.net/contents/599-efqm-fundacao-europeia-para-a-gestao-da-qualidade>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

NIST - **Organizational profile environment, relationships and challenges**. EUA: National Institute of Standards and technology 14 jul. 2016. Disponível em: <<https://www.nist.gov/>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

NOBRE, Marcos. **Choque de democracia: Razões da revolta São Paulo**: Companhia das Letras, 2013.

- PARO, Vitor. **Administração escolar: introdução crítica**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- PRAHALAD, C. K. A Competência Essencial. **HSM Management**, São Paulo, p. 7–10, mar./abr. 1997.
- PREEDY, M. KLEIN, G. COLOMBO, S. **Gestão em educação: estratégias, qualidade e recursos**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- PRESSURE Ulcers. **Reducing pressure ulcers in care homes: Plan Do Study Act**. EUA: [S. l.], 2016. Disponível em: <http://www.pressureulcer.scot/?page_id=301>. Acesso em: 30 abr. 2020.
- QUINN, Robert E. et al. **Competências Gerenciais: A abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- RODRIGUES, D.D. Revista Brasileira de Design da Informação. **Design Science Research como caminho metodológico para disciplinas e projetos de Design da Informação**, São Paulo, 25 abr. 2019. Disponível em: <<file:///C:/Users/teste/Downloads/564-1801-1-PB%20.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2019.
- ROSA, J. P. **Gestão escolar: um modelo para a qualidade do Brasil e Coreia**. 2011. Tese (Doutorado em Educação) - Porto Alegre - RS, 2011. Disponível em: <<file:///C:/Users/teste/Downloads/430799.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2019.
- SANTANA, Flávia Feitosa. **A dinâmica da aplicação do termo qualidade na educação superior brasileira**. São Paulo: Senac/SP, 2007.
- SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz do; MARTINS, Marco Antônio do Santos. **Manual de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.
- SENAC. A qualidade do gestor da escola de qualidade. In: Competência: **Revista da Educação Superior do Senac-RS**. Porto Alegre, v. 1, n. 1, Porto Alegre: Pallotti, 2008. Disponível em <https://www.senacrs.com.br/pdf/revista_competencia_2012_1.pdf>. Acesso em 02 de fev de 2019.
- SIMON, H. A. **The Sciences of the artificial**. 3 ed. Cambridge: MIT Press, 1996.
- SLACK, N. BRANDON-JONES A. **Operations and Process Management**. England: Pearson Education Limited, 2006.
- TAKEDA, H. VEERKAMP, P. YOSHIKAWA, H. Modeling design processes. **AI Magazine**, Califórnia, v. 11, n.4, p. 37-48, 1990.
- VAN AKEN, J. E. Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field tested and grounded technological rules. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004.
- VEENSTRA, Cindy. Work in Progress - Innovation Using The Baldrige Process. **37th ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference**, [S. l.], p. 10-13, 11 out. 2007. Disponível em: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/1465.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2020.

VIEIRA, Sofia Lerche. Políticas(s) e gestão da educação básica: Revisitando conceitos simples: In **RBPAE** – v. 23, n. 1, p.53-69, jan./abr., 2007.

WIERINGA, R. **Design science as nested problem solving**, **Proceedings of the 4th int. conf. on design science research in information systems and technology**, ACM, p.8, 2009.

WONG, K. Y. e ASPINWALL, E. Knowledge management implementation frameworks: A review. **Knowledge and Process Management**, v. 11, n. 2, pp. 93-104. 2004.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

- 1) Como você acredita que deve ser realizada a gestão de processos em uma organização escolar privada?
- 2) Apresentar resumidamente os cinco modelos – e indagar qual a abordagem mais importante para a gestão de processos nesse ambiente.
- 3) Analise os pilares propostos para eficácia da gestão de processos conforme o framework proposto.
- 4) Que elementos você acrescentaria e excluiria na entrada do framework?
- 5) Que elementos você acrescentaria e excluiria na saída do framework?
- 6) Qual a sua opinião sobre a estrutura utilizada nesse framework para a gestão de processos para as organizações de ensino?
- 7) Como processo pode ser percebido pelo cliente?
- 8) Dos termos utilizados: foco na operação, execução, ciclo, orientação por processos e abordagem por processos, qual você acredita ser o mais aderente para as organizações de ensino? E por que?
- 9) Como a estratégia é percebida pelo cliente?
- 10) Como a liderança é percebida numa organização de ensino?
- 11) Como a liderança pode assegurar o cumprimento da filosofia organizacional?
- 12) Quem são os clientes para você?
- 13) Como agregar valor ao cliente e fidelizá-lo?
- 14) Como é avaliar a gestão de um processo escolar?
- 15) Avalie o ciclo PDCA implícito ao framework proposto.