

ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE NOS PROCESSOS DA ESCOLA PÚBLICA CAIC DARCY RIBEIRO NO MUNICÍPIO DE ILHÉUS – BA

STUDY ON THE IMPORTANCE OF QUALITY MANAGEMENT IN THE PROCESSES OF THE PUBLIC SCHOOL CAIC DARCY RIBEIRO IN THE MUNICIPALITY OF ILHÉUS – BA

Maria Clara Souza Alves¹
Cristiane Nunes dos Santos²

RESUMO: A gestão da qualidade tem deixado de ser um tema restrito ao universo corporativo e vem ganhando cada vez mais relevância no ambiente escolar, principalmente em instituições públicas. Este artigo tem como objetivo mapear as percepções dos gestores da escola CAIC Darcy Ribeiro, destacando a importância de práticas que promovam melhorias contínuas no processo educacional. A metodologia empregada incluiu uma pesquisa bibliográfica e a aplicação de um questionário, através da plataforma Google Formulários, com 11 perguntas, visando avaliar o cenário atual da gestão escolar, os fatores que impactam a qualidade do ensino e a capacitação dos gestores. A pesquisa contou com 3 respondentes, sendo estas as gestoras. A análise das respostas demonstrou que uma gestão da qualidade eficiente é fundamental para otimizar os processos administrativos e pedagógicos, além de potencializar os resultados educacionais. Observou-se também que a qualificação dos gestores escolares é um fator crucial para a melhoria dos processos diários, uma vez que eles desempenham papel central na tomada de decisões e na liderança das equipes. Diante dos dados coletados, foi possível concluir que a adoção de um sistema de gestão da qualidade na escola CAIC Darcy Ribeiro contribuiria significativamente para a melhoria dos índices educacionais e para a satisfação de toda a comunidade escolar. A proposta apresentada alinha-se às necessidades identificadas na pesquisa e está em conformidade com a teoria, demonstrando que a capacitação dos gestores e a adoção de boas práticas de gestão são essenciais para o sucesso dessa iniciativa.

212

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Gestão Escolar. Capacitação de gestores.

¹ Estudante concluinte do Bacharelado em Administração – Faculdade de Ilhéus.

² Administração – UESC. Mestre em Cultura & Turismo – UESC. Docente e Coordenadora do curso de Administração – Faculdade de Ilhéus.

ABSTRACT: Quality management has ceased to be a topic restricted to the corporate world and has increasingly gained relevance in the school environment, especially in public institutions. This article aims to map the perceptions of the managers of the CAIC Darcy Ribeiro school, highlighting the importance of practices that promote continuous improvements in the educational process. The methodology employed included a bibliographic review and the application of a questionnaire, through the Google Forms platform, consisting of 11 questions designed to evaluate the current state of school management, the factors impacting the quality of education, and the training of managers. The research had three respondents, all of whom were school managers. The analysis of the responses showed that efficient quality management is essential for optimizing administrative and pedagogical processes, as well as enhancing educational outcomes. It was also observed that the qualification of school managers is a crucial factor for improving daily processes, as they play a central role in decision-making and team leadership. Based on the collected data, it was possible to conclude that the adoption of a quality management system at the CAIC Darcy Ribeiro school would significantly contribute to the improvement of educational performance indicators and the satisfaction of the entire school community. The proposed approach aligns with the needs identified in the research and complies with theoretical frameworks, demonstrating that manager training and the adoption of best management practices are essential for the success of this initiative.

Keywords: Quality management. School management. Manager training.

1. INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade tem deixado de ser uma exclusividade do ambiente corporativo e vem ganhando crescente relevância em áreas como a educação pública, onde desafios estruturais, pedagógicos e administrativos frequentemente comprometem a eficácia do ensino. A qualidade da educação no Brasil é um tema de intenso debate, especialmente no contexto de escolas públicas, como a Escola CAIC Darcy Ribeiro, localizada no município de Ilhéus, Bahia. Essa instituição enfrenta desafios relacionados à infraestrutura inadequada, falta de recursos financeiros, alta rotatividade de pessoal e a necessidade de capacitação contínua dos profissionais. Esses fatores evidenciam a urgência de estratégias que alinhem a gestão escolar aos princípios da qualidade, promovendo um ambiente mais eficiente e inclusivo.

O presente estudo teve como objetivo geral mapear as percepções dos gestores da Escola CAIC Darcy Ribeiro sobre a gestão da qualidade, identificando práticas e estratégias que possam contribuir para a melhoria contínua do ensino. Especificamente, buscou avaliar

o conhecimento dos gestores em relação às práticas de qualidade, identificar os principais desafios enfrentados e apresentar recomendações baseadas em dados e teorias consolidadas. Com isso, pretendeu-se criar uma base para a adoção de um sistema de gestão da qualidade que potencialize o desempenho dos alunos, a motivação dos profissionais e o fortalecimento do vínculo entre a escola e a comunidade.

A justificativa para este trabalho veio da necessidade de abordar lacunas na gestão da qualidade educacional que podem impactar diretamente a qualidade do ensino público. A Escola CAIC Darcy Ribeiro desempenha um papel crucial em sua comunidade, atendendo alunos de diferentes contextos socioeconômicos e culturais. A ausência de práticas estruturadas de gestão da qualidade pode prejudicar não apenas o aprendizado, mas também a imagem da escola como uma instituição confiável e eficiente.

Dessa forma, o trabalho partiu do seguinte questionamento: quais estratégias de gestão da qualidade podem ser implementadas na Escola CAIC Darcy Ribeiro para superar seus desafios e promover uma educação pública mais eficiente? A resposta a essa pergunta exige uma abordagem integrada, que combine teoria e prática, além de um compromisso com a melhoria contínua e a valorização de todos os envolvidos no processo educacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da Qualidade

A evolução da Gestão da Qualidade se confunde com a história da produção humana, inicialmente ligada ao trabalho artesanal, em que os artesãos tinham controle sobre todas as etapas de fabricação para garantir a satisfação do cliente. Com a chegada da Revolução Industrial, a produção se tornou mecanizada e padronizada, alterando o foco da qualidade para o processo de fabricação, com o objetivo de diminuir custos e especializar a mão de obra. "Podemos aumentar nossa perspectiva, voltando nossos olhos ao caminho percorrido até hoje - aos primeiros processos de gerenciamento para a qualidade" (Juran, 1993).

Hoje em dia, as empresas estão cada vez mais preocupadas com a qualidade, já que, em um cenário de globalização e competição acirrada, é fundamental adotar práticas de gestão de qualidade para fornecer serviços e produtos que atendam às expectativas dos clientes (Gozzi, 2015).

“É fundamental compreender plenamente o conceito de qualidade, dada a relevância da Gestão da Qualidade para as organizações” (Cordeiro, 2004). Este destaca a importância de entender completamente o conceito de qualidade, devido à significância da Gestão da Qualidade para as organizações. Isso implica que para implementar eficientemente práticas de gestão da qualidade, é essencial ter um conhecimento profundo do que qualidade realmente significa. Esse entendimento é crucial porque a qualidade afeta diversos aspectos de uma organização, desde a satisfação do cliente até a eficiência operacional e a competitividade no mercado. Uma compreensão abrangente da qualidade é fundamental para que as organizações possam gerenciar e melhorar continuamente seus processos, produtos e serviços.

A implementação eficaz da Gestão da Qualidade envolve diversas técnicas amplamente reconhecidas e utilizadas pelas organizações para manter e melhorar seus padrões de desempenho. Entre as mais importantes está o Ciclo PDCA, descrito por Deming (1986), que é uma metodologia cíclica que permite a melhoria contínua dos processos por meio do planejamento, execução, verificação e ação corretiva. Outra técnica fundamental é o Seis Sigma, popularizada por Motorola e General Electric, que, conforme Pande, Neuman e Cavanagh (2000), busca reduzir variações e defeitos nos processos, utilizando ferramentas estatísticas para identificar e eliminar causas de falhas, aumentando assim a eficiência operacional. Além disso, o Benchmarking é uma prática destacada por Camp (1989), que possibilita às organizações avaliar suas práticas e processos ao compará-los com as melhores práticas do mercado, promovendo melhorias baseadas em referências externas. Já o Controle Estatístico de Processos, de acordo com Montgomery (2013), utiliza gráficos e dados estatísticos para monitorar a qualidade durante o processo de produção, permitindo intervenções antes que problemas maiores ocorram. Essas técnicas, aplicadas de forma integrada, fornecem às empresas os meios para atingir seus objetivos de qualidade, enquanto desenvolvem uma cultura organizacional focada na excelência e inovação.

"O planejamento da qualidade é o processo de estabelecimento de objetivos de qualidade de longo alcance e definir uma abordagem para atingir os objetivos" (Juran, 1993). Num mundo globalizado e competitivo, a busca pela excelência se torna fundamental para as empresas, não apenas como uma estratégia de crescimento, mas como uma questão vital para sua sobrevivência. Em um ambiente onde as organizações estão interligadas, dependem

umas das outras para alcançar seus objetivos. A Gestão de Qualidade, é utilizada internacionalmente por pelo menos meio século, oferece às empresas as ferramentas necessárias para implementar, gerenciar e garantir a qualidade de seus processos. Por meio de procedimentos específicos, esses recursos são transformados nos produtos ou serviços que os clientes demandam. A essência da Gestão da Qualidade está em identificar, organizar e gerenciar os processos de uma organização, garantindo a qualidade de tudo o que produzem ou oferecem.

2.2 Práticas de Gestão da Qualidade na Gestão Pública

As ações referentes à qualidade, no âmbito da Administração Pública, revelam-se fundamentais no processo de gerenciamento dos serviços e produtos entregues à sociedade, como uma forma de possibilitar maior eficiência e eficácia nas ações públicas desenvolvidas (Kato; Chagas, 2014). Ao implementar a qualidade nas empresas de serviços público é de se esperar o enfrentamento de certos obstáculos, como a resistência à mudança, a complexidade do gerenciamento de serviços devido à sua natureza intangível e a persistente centralização da gestão.

Na sociedade atual, observam-se transformações cada vez mais velozes nos procedimentos sociais e organizacionais. Isso demanda uma liderança que atue de maneira inovadora para se adequar ao cenário contemporâneo. No âmbito do setor público, é notável que o papel do líder se torne ainda mais crucial, especialmente no que diz respeito à mobilização de todos os servidores envolvidos nas atividades de determinado órgão ou instituição (Melo; Silva, 2019).

A aplicação de técnicas de administração provenientes do setor privado em organizações públicas tem impactado outras pesquisas voltadas para a qualidade da administração pública. (Paes De Paula, 2010). Contudo, um dos principais pontos em que se fundamenta o assunto está relacionado à dificuldade de avaliar a qualidade, levando em consideração seus elementos complexos, poucos concretos e a falta de definição de critérios específicos. (Alencar; Fonseca, 2016).

Estudos sobre a qualidade da administração pública podem ser vistos por diversas perspectivas, concentrando-se na avaliação dos usuários internos ou externos. Quando se trata dos usuários externos, a intenção dessas pesquisas é avaliar a satisfação em relação aos

serviços oferecidos, por meio da criação e utilização de indicadores. (Novaes, 2015). Considerando os usuários internos, a qualidade é avaliada com base nos processos organizacionais e de gestão (Novaes, 2015).

A gestão da qualidade na administração pública é uma área que tem se desenvolvido consideravelmente, uma vez que a sociedade exige cada vez mais eficiência e transparência nos serviços oferecidos. A gestão da qualidade, nesse contexto, tem o objetivo de garantir que os serviços prestados atendam às necessidades dos cidadãos e que os processos internos sejam otimizados para alcançar melhores resultados.

Segundo Drucker (1995), a eficiência na administração pública pode ser compreendida como "fazer as coisas corretamente", enquanto a eficácia está relacionada a "fazer as coisas certas". Esses conceitos se aplicam de forma robusta à gestão pública, que precisa alinhar suas ações às expectativas da sociedade, ao mesmo tempo em que busca a otimização de recursos públicos, muitas vezes limitados.

Outro aspecto crucial para a gestão da qualidade na esfera pública é o uso de ferramentas e metodologias consolidadas no setor privado, como o PDCA, o Balanced Scorecard (BSC) e a Gestão por Competências. De acordo com Chiavenato (2014), a aplicação dessas ferramentas contribui para o aperfeiçoamento dos processos e a melhoria contínua dos serviços públicos. Contudo, mesmo com essas abordagens, a resistência à mudança e a burocratização podem ser obstáculos significativos (Motta, 2013).

Conforme mencionado por Fernandes e Pinho (2019), a gestão da qualidade também está diretamente relacionada à capacitação e ao desenvolvimento dos servidores públicos. A eficiência organizacional depende, em grande parte, de uma liderança que valorize o treinamento e o aperfeiçoamento contínuo dos servidores, o que pode impactar positivamente a entrega dos serviços à sociedade.

Dessa forma, a busca pela qualidade na gestão pública requer uma abordagem sistêmica, que leve em consideração não apenas a satisfação dos usuários, mas também a eficiência interna, a capacitação dos servidores e a implementação de práticas de melhoria contínua, a exemplo do que ocorre no setor privado.

2.3 Gestão Escolar

Escola tem sido alvo de diversas discussões na atualidade. Entre essas temáticas estão as formas de gestão escolar que alcançam maior autonomia e legitimidade (Menezes; Oliveira, 2018). As escolas estão no centro de muitos debates contemporâneos. Entre os temas discutidos, destacam-se as diferentes abordagens de gestão escolar que buscam alcançar maior autonomia e legitimidade. Isso indica um interesse crescente em encontrar maneiras de administrar as escolas que sejam mais independentes e que possuam uma aceitação e reconhecimento mais amplos na sociedade.

Borges (2004, p. 78) analisa que “nas últimas duas décadas tem se observado um movimento de dimensões mundiais rumo a padrões descentralizados de gestão dos sistemas educacionais”. Houve uma tendência global em direção a padrões descentralizados na gestão dos sistemas educacionais. Ao invés de serem controlados de maneira centralizada por um único órgão ou governo, os sistemas educacionais têm se movido para um modelo onde a administração e tomada de decisões são distribuídas entre várias entidades locais, regionais ou institucionais. Isso implica maior autonomia e responsabilidade para escolas, municípios ou outras organizações envolvidas na educação.

O princípio da gestão democrática inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos os alunos. O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico.

Além disso, a gestão escolar democrática é fundamental para promover um ambiente educacional inclusivo e participativo. Segundo Paro (2008), a gestão democrática não se limita apenas à participação formal nos conselhos escolares, mas envolve a criação de uma cultura de diálogo e colaboração entre todos os membros da comunidade escolar. Isso inclui professores, alunos, pais e funcionários, que devem ser incentivados a contribuir com suas ideias e opiniões para a tomada de decisões (Paro, 2008).

A descentralização da gestão escolar também está associada à melhoria da qualidade do ensino. De acordo com Lück (2007), a descentralização permite que as escolas adaptem suas práticas e políticas às necessidades específicas de suas comunidades, promovendo uma educação mais relevante e eficaz. A autonomia escolar, quando bem implementada, pode

levar a uma maior inovação pedagógica e a uma gestão mais eficiente dos recursos (Lück, 2007).

Outro aspecto importante da gestão escolar é a formação contínua dos gestores. Vasconcellos (2009) destaca que a capacitação dos gestores escolares é essencial para que eles possam desempenhar suas funções de maneira eficaz. Programas de formação e desenvolvimento profissional devem ser oferecidos regularmente para garantir que os gestores estejam atualizados com as melhores práticas e teorias de gestão educacional (Vasconcellos, 2009).

A administração das escolas atuais procura harmonizar a autonomia com a responsabilização, incentivando a envolvimento ativa de toda a comunidade escolar. A descentralização e a administração democrática são movimentos globais que objetivam aprimorar a qualidade educacional e tornar as instituições de ensino mais atentas às demandas de suas comunidades. O aperfeiçoamento constante dos gestores e a promoção de uma cultura colaborativa são componentes fundamentais para o êxito dessa estratégia.

2.4 Gestão da Qualidade na Educação Pública

No que se refere à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade em estabelecimentos de ensino, verifica-se ser crucial para auxiliar na administração dos assuntos relacionados à educação, desde as interações com os alunos - o principal foco da instituição - até com outros membros da sociedade, como a comunidade e o governo. Isso evidencia a importância desses sistemas (Marques, 2008).

A administração escolar, originalmente baseada nos moldes da Teoria Geral de Administração, está sendo redefinida devido à crise marcada pela incapacidade do Estado de fornecer serviços essenciais à população e pela falta de agilidade administrativa resultante da sua burocracia “ganha força a defesa do livre mercado, da abertura econômica, da privatização de órgãos públicos e das reformas administrativa, tributária, previdenciária e financeira” (Cabral Neto; Almeida; 2000).

Vasconcellos (2009) propõe que o diretor da escola tenha a responsabilidade de atuar como elo integrador e articulador entre os diversos segmentos, tanto internos quanto externos, da instituição. Segundo ele, é função do diretor gerenciar as atividades para garantir que o projeto da escola seja realizado com sucesso. Vasconcellos alerta que um

grande perigo é o diretor focar apenas em "fazer a escola funcionar", negligenciando o sentido mais profundo da gestão escolar. Ele argumenta que o papel do diretor não deve ser meramente burocrático-administrativo, mas sim uma tarefa de articulação, coordenação e intencionalidade. Embora inclua aspectos administrativos, o foco principal do diretor deve ser na gestão pedagógica da escola.

“Precisa apresentar transparência através da demonstração pública de seus processos e resultados” (Luck, 2007). Existe uma extrema necessidade de as escolas serem transparentes em relação aos seus processos e resultados. Isso significa que as escolas devem comunicar claramente como são tomadas as decisões administrativas, como são utilizados os recursos, e quais são os resultados obtidos em termos de desempenho acadêmico e outros indicadores de sucesso. A demonstração pública dessas informações é essencial para garantir a confiança da comunidade, dos pais, dos alunos e das autoridades educacionais, promovendo uma gestão mais aberta e responsável.

A implementação da Gestão da Qualidade nas escolas públicas é essencial para garantir a eficiência e a eficácia dos processos educacionais. Segundo Dourado e Oliveira (2009), a qualidade da educação deve ser entendida em suas múltiplas dimensões, incluindo a gestão escolar, a formação dos professores, a infraestrutura e os recursos disponíveis. Eles argumentam que uma Gestão da Qualidade bem estruturada pode contribuir significativamente para a melhoria desses aspectos, promovendo uma educação de qualidade para todos (Dourado; Oliveira, 2009).

Além disso, a gestão da qualidade na educação pública envolve a criação de indicadores e metas claras para avaliar o desempenho das escolas. De acordo com Lück (2007), a utilização de indicadores de qualidade permite que as escolas identifiquem suas principais áreas de melhoria e desenvolvam estratégias eficazes para alcançar seus objetivos. Isso inclui a análise dos resultados de aprendizagem dos alunos, a satisfação da comunidade escolar e a eficiência na utilização dos recursos (Lück, 2007).

A participação da comunidade escolar é outro elemento crucial na gestão da qualidade. Bordignon e Gracindo (2000) destacam que a gestão democrática e participativa é fundamental para o sucesso da Gestão da Qualidade nas escolas públicas. Eles afirmam que a inclusão de professores, alunos, pais e outros membros da comunidade no processo de

tomada de decisões contribui para a criação de um ambiente educacional mais colaborativo e comprometido com a qualidade (Bordignon; Gracindo, 2000).

Além de promover a participação da comunidade escolar, a Gestão da Qualidade na educação pública também se beneficia da aplicação de técnicas específicas de gestão da qualidade, como o Ciclo PDCA e o benchmarking. Segundo Juran (1992), o Ciclo PDCA permite a melhoria contínua dos processos, promovendo uma abordagem estruturada para planejar, executar, verificar e agir sobre os resultados, de forma a garantir o aprimoramento contínuo das atividades escolares. Essa metodologia ajuda as instituições a monitorar suas práticas e corrigir desvios, assegurando maior eficiência e eficácia na gestão escolar. Além disso, o benchmarking, conforme descrito por Camp (1989), consiste na comparação das práticas internas com aquelas de outras instituições que são referências em qualidade. Essa técnica, quando aplicada à gestão escolar, possibilita a adoção de boas práticas observadas em outras escolas ou sistemas educacionais, contribuindo para a implementação de soluções inovadoras e eficazes. A utilização de tais ferramentas permite que as escolas públicas desenvolvam processos de gestão mais robustos, promovendo não apenas a melhoria administrativa, mas também a elevação da qualidade do ensino oferecido.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo mapear as percepções dos gestores da Escola CAIC Darcy Ribeiro sobre gestão da qualidade, identificando os principais desafios enfrentados. Através de uma abordagem qualitativa e quantitativa, o estudo se disponibilizou à demonstrar a carência na aplicação do conhecimento teórico acerca da gestão da qualidade no contexto educacional, utilizando-se de uma pesquisa descritiva.

A população-alvo deste estudo foi composta pelas três gestoras, pois estas desempenham um papel central no funcionamento da escola, conforme o conceito de universo e amostra descrito por Vergara (1997) “O universo refere-se ao conjunto de elementos que apresentam as características de interesse para a pesquisa, e a amostra, ou população amostral, é uma parte representativa desse universo, selecionada de acordo com critérios pré-estabelecidos”.

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário no mês de novembro de 2024, direcionado às gestoras da Escola CAIC Darcy Ribeiro, desenvolvido com base nos princípios de Gestão da Qualidade presentes na ABNT NBR ISO 9001. Gil (2002) ressalta que o questionário é uma ferramenta eficiente e econômica para obtenção de informações, além de garantir o anonimato dos participantes. Esse procedimento permitiu que as respostas sejam analisadas tanto de maneira quantitativa quanto qualitativa, fornecendo subsídios para as conclusões do estudo, como também recomendado por (Gil, 2002).

Os dados coletados foram processados utilizando ferramentas como planilhas de Excel para a organização quantitativa e documentos em Word para análises e composições textuais, resultando na elaboração de um artigo científico que incluirá gráficos dos resultados obtidos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o levantamento dos dados necessários à pesquisa, foi aplicado um questionário estruturado com três gestores da escola CAIC Darcy Ribeiro, localizada em Ilhéus-BA. Esse instrumento teve como principal objetivo captar o nível de conhecimento dos gestores sobre possíveis estratégias de gestão da qualidade que poderiam ser incorporadas ao cotidiano da instituição escolar, com foco em práticas que promovam melhorias na eficiência administrativa e na qualidade do ensino. Durante o questionário, foram abordadas questões que exploravam tanto o entendimento atual dos gestores sobre o tema quanto a abertura para a implementação de novas abordagens.

Os resultados obtidos com essa pesquisa foram analisados e discutidos detalhadamente na seção a seguir, onde se avaliam as percepções e sugestões dos gestores quanto à introdução de estratégias inovadoras na escola. Esses resultados foram confrontados com a literatura revisada, proporcionando uma visão crítica sobre a adequação e o potencial impacto das práticas mencionadas pelos entrevistados no ambiente escolar. A análise permitiu identificar pontos fortes e fragilidades nas práticas de gestão atuais, bem como o nível de alinhamento entre as expectativas dos gestores e as diretrizes de uma gestão escolar eficiente e orientada para resultados.

4.1 Perfil dos Gestores da Escola CAIC Darcy Ribeiro

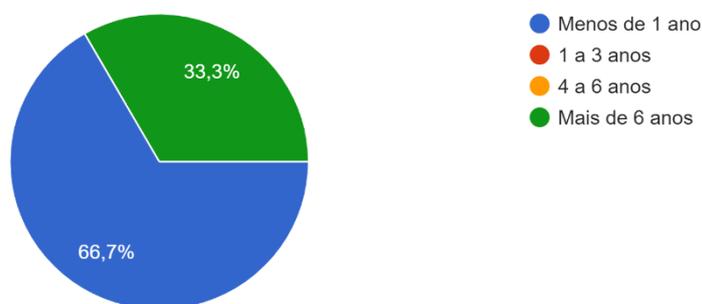
Os dados coletados incluem informações sobre os cargos e as funções das gestoras entrevistadas da escola CAIC Darcy Ribeiro, conforme descrito a seguir. Os três cargos principais representados na pesquisa são os de diretora, vice-diretora e secretária, cada um com atribuições específicas que refletem suas responsabilidades no ambiente escolar.

A diretora é responsável pela liderança geral da instituição, incluindo decisões estratégicas e gestão de recursos. A vice-diretora auxilia na administração diária da escola e na coordenação de atividades, atuando de maneira integrada com a diretoria. Já a secretária ocupa um papel administrativo, focado na organização de documentos e no atendimento de demandas internas e externas.

4.2 Tempo de Atuação na Escola

A Figura 1 ilustra o tempo de atuação das gestoras na escola CAIC Darcy Ribeiro, distribuído em quatro categorias: "menos de 1 ano", "1 a 3 anos", "4 a 6 anos" e "mais de 6 anos".

Figura 1: Tempo de atuação na escola.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

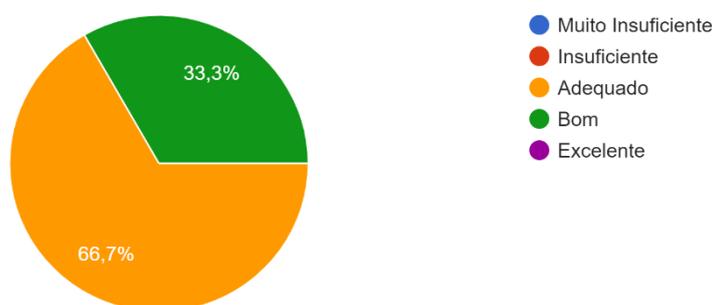
Conforme indicado na Figura 1, a equipe gestora da escola apresenta uma diversidade de tempos de atuação. Uma das gestoras possui mais de seis anos de experiência na instituição, correspondendo a 33,3% do total. Esse longo período na escola lhe confere uma perspectiva mais histórica e consolidada sobre o ambiente escolar e os processos institucionais, podendo contribuir com um olhar aprofundado sobre os desafios e conquistas da escola ao longo dos anos.

As outras duas gestoras estão na escola há menos de um ano, representando 66,7% do total. Esse grupo traz uma perspectiva mais recente, o que pode favorecer a introdução de novas práticas e uma visão diferenciada sobre a realidade atual da escola. Essa combinação de experiências é enriquecedora, pois proporciona um equilíbrio entre a visão de longo prazo e o frescor de quem está se adaptando ao contexto, potencializando estratégias de melhoria contínua que atendam a diferentes necessidades e perspectivas na escola.

4.3 Avaliação do Nível Atual da Qualidade dos Serviços Prestados

A Figura 2 mostra a avaliação das gestoras da escola CAIC Darcy Ribeiro em relação à qualidade dos serviços prestados, utilizando as categorias: "muito insuficiente", "insuficiente", "adequado", "bom" e "excelente".

Figura 2: Avaliação do nível atual da qualidade dos serviços prestados.



Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Conforme ilustrado na Figura 2, as opiniões das gestoras a respeito da qualidade dos serviços prestados na escola variam, mas tendem a ser positivas. Duas gestoras consideram que a qualidade dos serviços é "adequada", representando 66,7% da equipe gestora. Para elas, a escola consegue atender de forma satisfatória as necessidades dos alunos, apesar das limitações que ainda possam existir. Essa percepção sugere que o ambiente escolar é funcional e proporciona condições para que os estudantes possam aprender e se desenvolver.

A terceira gestora, que corresponde a 33,3%, avalia o serviço como "bom". Em sua opinião, a dedicação dos professores e o comprometimento da equipe administrativa fazem com que a escola vá além do básico, oferecendo um atendimento acolhedor e de qualidade.

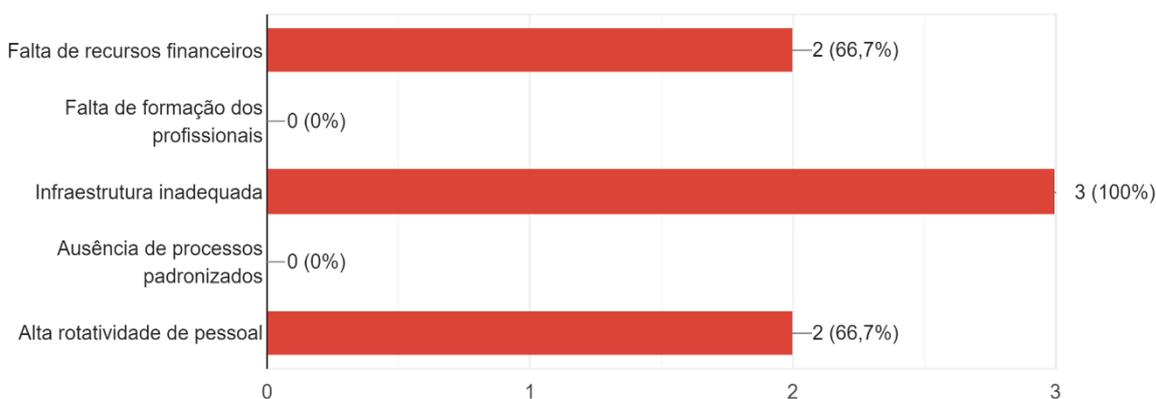
Essa percepção valoriza o empenho da equipe em criar um ambiente favorável para o aprendizado.

Essas diferentes avaliações, apresentadas na Figura 2, indicam que, embora a qualidade dos serviços prestados seja vista de forma positiva, ainda há espaço para aprimoramentos. Essa análise sugere que a escola poderia investir ainda mais na melhoria contínua dos seus serviços e recursos, visando fortalecer a experiência educacional e o atendimento aos alunos, de modo a buscar uma avaliação ainda mais elevada no futuro.

4.4 Os Principais Desafios Enfrentados Para a Inclusão da Gestão da Qualidade na Escola

A Figura 3 ilustra os principais desafios enfrentados pela escola CAIC Darcy Ribeiro para a implementação de uma gestão da qualidade eficaz, divididos nas categorias: "falta de recursos financeiros", "falta de formação dos profissionais", "infraestrutura inadequada", "ausência de processos padronizados" e "alta rotatividade de pessoal".

Figura 3: Os principais desafios enfrentados para a inclusão da gestão da qualidade na escola.



Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

A Figura 3 destaca os principais obstáculos apontados pelas gestoras da escola CAIC Darcy Ribeiro para a implementação da gestão da qualidade. Entre os desafios, a “falta de recursos financeiros” foi indicada por 66,7% das gestoras como um fator limitador, dificultando a aquisição de materiais didáticos, a formação continuada dos profissionais e a realização de melhorias estruturais na escola. Esse cenário prejudica o planejamento e a execução de ações que possam contribuir para uma educação de qualidade, comprometendo o atendimento às necessidades dos alunos.

Outro grande desafio é a “infraestrutura inadequada”, mencionada por 100% das gestoras. Esse problema afeta diretamente o processo de ensino-aprendizagem, pois as salas de aula e outros ambientes escolares não são adequados para promover uma experiência educativa eficaz. A falta de estrutura limita tanto a atuação dos professores quanto o desempenho dos alunos, afetando negativamente o ambiente escolar e a qualidade dos serviços.

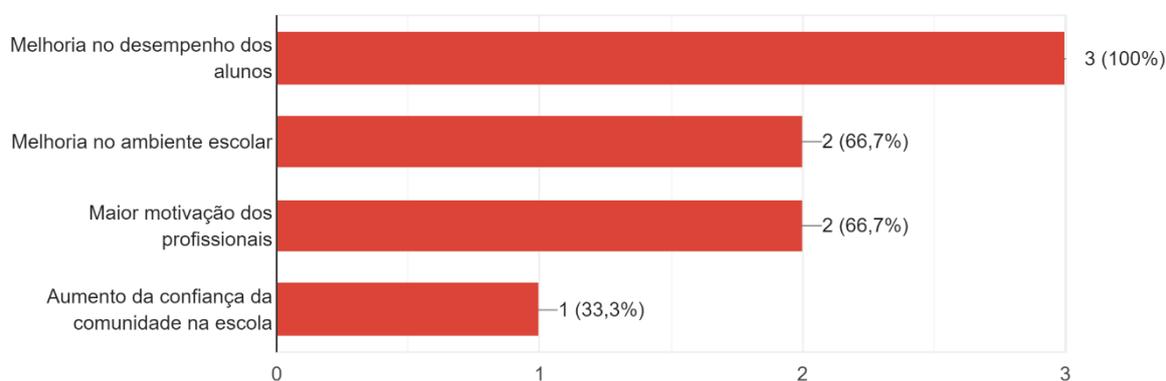
Além disso, a “alta rotatividade de pessoal”, citada por 66,7% das gestoras, compromete a continuidade das ações pedagógicas e dos projetos de melhoria. Quando há constante troca de professores e funcionários, a implementação de uma gestão da qualidade fica prejudicada, pois a adaptação e o alinhamento dos novos membros ao contexto da escola demandam tempo e dificultam a consolidação de processos de melhoria.

Esses desafios, sintetizados na Figura 3, precisam ser superados para que a escola possa considerar a implementação da gestão da qualidade e, conseqüentemente melhorar a experiência e o desempenho educacional oferecidos aos alunos.

4.5 Os Principais Benefícios Para a Implementação de uma Gestão da Qualidade Eficiente na Escola

A Figura 4 apresenta os principais benefícios que as gestoras da escola CAIC Darcy Ribeiro identificam como resultados de uma gestão da qualidade eficiente, distribuídos nas categorias: "melhoria no desempenho dos alunos", "melhoria no ambiente escolar", "maior motivação dos profissionais" e "aumento da confiança da comunidade na escola".

Figura 4: Os principais benefícios para a implementação de uma gestão da qualidade eficiente na escola.



Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Os dados da Figura 4 apontam que a “melhoria no desempenho dos alunos” é o benefício mais amplamente reconhecido pelas gestoras, com 100% delas destacando esse impacto positivo. Isso indica que uma gestão da qualidade bem estruturada facilita o uso de metodologias pedagógicas eficazes, organizando o ambiente escolar de forma a otimizar o aprendizado e elevar os resultados acadêmicos dos estudantes.

Além disso, “a melhoria no ambiente escolar” foi mencionada por 66,7% das gestoras, sugerindo que a gestão eficiente promove uma convivência mais saudável entre alunos, professores e funcionários. Um ambiente escolar harmonioso contribui para reduzir conflitos, favorecendo a construção de um espaço seguro e propício para o aprendizado.

Outro benefício significativo é a “maior motivação dos profissionais”, também reconhecido por 66,7% das gestoras. A valorização e o engajamento dos colaboradores, proporcionados por uma administração organizada, refletem diretamente na qualidade da educação. Profissionais motivados tendem a investir mais em suas atividades, criando uma atmosfera positiva e inspiradora para os alunos.

Por fim, uma das gestoras destacou o “aumento da confiança da comunidade na escola”, representando 33,3%. Esse benefício fortalece a imagem da escola como uma instituição bem-organizada e comprometida com a excelência, gerando uma percepção positiva na comunidade local. Esse prestígio reforça os vínculos com as famílias e potenciais parceiros, aumentando o apoio externo, o que pode beneficiar diretamente o ambiente escolar e seus recursos.

Esses benefícios, apresentados na Figura 4, revelam que uma gestão da qualidade eficiente não só impacta o ambiente e o desempenho interno, mas também contribui para a construção de uma reputação sólida e confiável da escola na comunidade, aumentando as oportunidades de colaboração e suporte externo.

4.6 Ações que Devem ser Priorizadas para Melhorar o Serviço de Qualidade na Escola

O Quadro 1 apresenta as ações prioritárias identificadas pelas gestoras da escola CAIC Darcy Ribeiro para aprimorar a gestão da qualidade educacional. As ações são classificadas em: "Capacitação contínua dos professores e funcionários", "Revisão e padronização dos processos administrativos", "Monitoramento constante do desempenho escolar", "Envolvimento da comunidade escolar no processo de tomada de decisão",

"Melhoria da comunicação entre os diferentes setores da escola" e "Parcerias com instituições públicas e privadas para investimentos".

Quadro 1: Ações que devem ser priorizadas para melhorar o serviço de qualidade na escola.

AÇÕES A SEREM PRIORIZADAS	RESPOSTAS
Capacitação contínua dos professores e funcionários	2 (66,7%)
Revisão e padronização dos processos administrativos	1 (33,3%)
Monitoramento constante do desempenho escolar	1 (33,3%)
Envolvimento da comunidade escolar no processo de tomada de decisão	2 (66,7%)
Melhoria da comunicação entre os diferentes setores da escola	2 (66,7%)
Parcerias com instituições públicas e privadas para investimentos	2 (66,7%)

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Os dados do Quadro 1 revelam as principais ações que as gestoras consideram prioritárias para melhorar a qualidade dos serviços na escola. A “capacitação contínua dos professores e funcionários” foi destacada por 66,7% das gestoras, indicando a necessidade de oferecer treinamento e aperfeiçoamento regular para a equipe. Essa ação é fundamental para manter o corpo docente atualizado sobre as melhores práticas pedagógicas e administrativas, contribuindo para um ensino de qualidade e um funcionamento mais eficiente da escola.

Outro aspecto ressaltado por 66,7% das gestoras foi o “envolvimento da comunidade escolar no processo de tomada de decisão”. Essa prática sugere uma gestão participativa, em que pais, alunos, professores e funcionários colaboram nas decisões que afetam o ambiente escolar. A participação ativa da comunidade promove um clima de cooperação e transparência, fortalecendo o relacionamento entre a escola e as famílias e alinhando as ações da escola às necessidades e expectativas de todos os envolvidos.

A “melhoria da comunicação entre os diferentes setores da escola” e as “parcerias com instituições públicas e privadas para investimentos” foram igualmente indicadas como prioridades, cada uma com 66,7% de adesão entre as gestoras. Uma comunicação interna clara é essencial para a coordenação eficaz das atividades e para a resolução de problemas, enquanto as parcerias institucionais aumentam os recursos disponíveis, possibilitando

investimentos em infraestrutura, materiais pedagógicos e outras melhorias essenciais para o ambiente educacional.

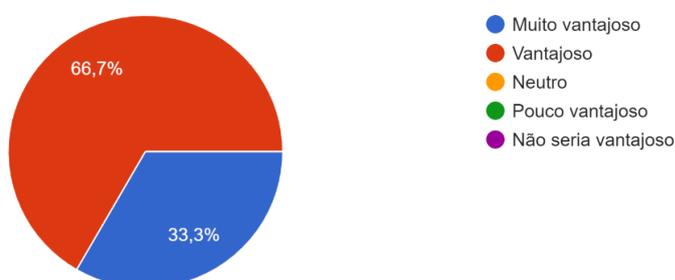
Outras ações, como a “revisão e padronização dos processos administrativos” e o “monitoramento constante do desempenho escolar”, foram mencionadas por 33,3% das gestoras. Essas práticas complementam as prioridades mencionadas, destacando a importância de uma estrutura organizacional clara e de uma avaliação contínua do desempenho para garantir uma gestão eficaz e um ensino de qualidade.

Essas ações, organizadas no Quadro 1, representam o compromisso da escola com a excelência e com a melhoria contínua dos seus processos educacionais e administrativos. Ao priorizar essas práticas, a gestão da escola CAIC Darcy Ribeiro busca construir um ambiente escolar eficiente, acolhedor e que responda às necessidades da comunidade escolar, fortalecendo assim o impacto positivo da instituição na educação e no desenvolvimento dos seus alunos.

4.7 Vantagem da Criação de Indicadores de Desempenho para Avaliar a Qualidade das Atividades Escolares e Administrativas

A Figura 5 apresenta a opinião das gestoras da escola CAIC Darcy Ribeiro sobre a criação de indicadores de desempenho para avaliar a qualidade das atividades escolares e administrativas, dividindo-se nas categorias: "muito vantajoso", "vantajoso", "neutro", "pouco vantajoso" e "não seria vantajoso".

Figura 5: Vantagem da Criação de Indicadores de Desempenho para Avaliar a Qualidade das Atividades Escolares e Administrativas.



Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Conforme ilustrado na Figura 5, a criação de indicadores de desempenho foi amplamente vista como positiva entre as gestoras. Duas delas, representando 66,7%, classificaram essa prática como “vantajoso”, enquanto uma considerou “muito vantajoso”, representando 33,3%. Esse consenso revela uma percepção favorável quanto ao uso de indicadores para monitorar e avaliar de forma contínua e objetiva aspectos importantes como o rendimento dos alunos, a eficiência dos processos administrativos e a qualidade geral do ambiente escolar.

A utilização de indicadores proporciona à gestão uma visão clara dos pontos fortes e das áreas que demandam melhorias. Com esses dados, a equipe gestora pode tomar decisões mais informadas e estratégicas, direcionando os recursos e esforços para onde são mais necessários. Esse processo de monitoramento contínuo facilita a implementação de melhorias e garante que a escola se mantenha alinhada com suas metas educacionais.

Além disso, os indicadores de desempenho também promovem transparência e responsabilidade, permitindo que professores, funcionários e famílias acompanhem o progresso das iniciativas realizadas. Esse acompanhamento fortalece o compromisso de todos os envolvidos com o sucesso escolar e cria uma cultura de excelência, na qual o esforço coletivo é direcionado para o alcance de metas claras e para a melhoria contínua.

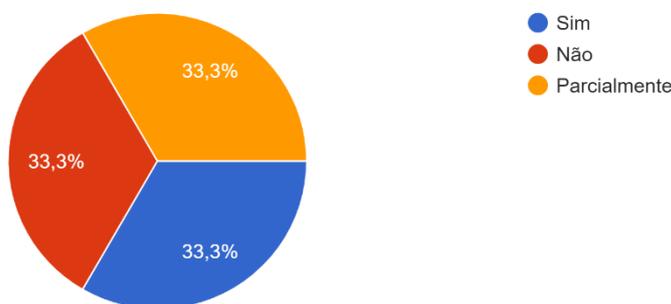
230

Assim, como mostrado na Figura 5, a criação de indicadores de desempenho é uma ferramenta essencial para a escola CAIC Darcy Ribeiro alcançar seus objetivos e garantir a qualidade dos serviços educacionais.

4.8 Conhecimentos Sobre Gestão da Qualidade

A Figura 6 apresenta os resultados da pesquisa sobre o nível de conhecimento das gestoras da escola CAIC Darcy Ribeiro em relação à gestão da qualidade. As respostas foram categorizadas em: "sim" (posso aplicar gestão da qualidade com competência), "não" (não tenho conhecimento suficiente sobre o tema) e "parcialmente" (conhecimentos parciais).

Figura 6: Conhecimentos sobre gestão da qualidade.



Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

A Figura 6 revela uma distribuição equilibrada das respostas sobre o nível de conhecimento das gestoras em relação à gestão da qualidade. Cada uma das três gestoras apresentou uma resposta diferente: uma afirmou ter conhecimentos suficientes, outra declarou não possuir conhecimentos e a terceira indicou ter conhecimentos parciais. Cada uma dessas respostas representa 33,3%, refletindo a diversidade de percepções sobre o domínio do tema dentro da equipe gestora.

Essa falta de uniformidade no nível de entendimento sobre gestão da qualidade pode ser um desafio para a implementação eficaz de práticas de melhoria contínua na escola. Quando os gestores não compartilham uma base comum de conhecimento, isso pode dificultar o alinhamento das estratégias e ações necessárias para promover a excelência educacional.

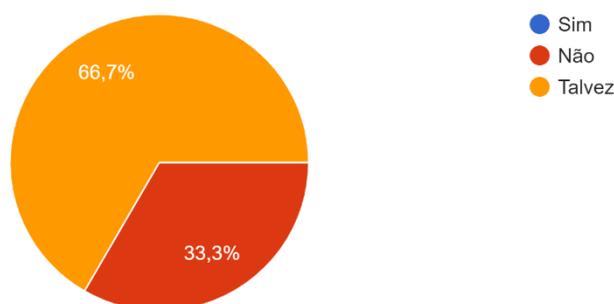
Para superar esse desafio, seria fundamental investir em capacitações e treinamentos que proporcionassem um entendimento mais uniforme sobre os princípios e práticas de gestão da qualidade entre as gestoras. Com um conhecimento mais coeso, a escola poderia implementar de maneira mais eficaz as práticas de melhoria contínua, promovendo uma gestão mais sólida e alinhada, capaz de elevar a qualidade do ensino e a eficiência administrativa da instituição.

Portanto, a Figura 6 destaca a importância de garantir que todos os gestores possuam uma compreensão profunda e comum sobre gestão da qualidade, o que resultaria em uma abordagem mais eficaz e integrada para o desenvolvimento da escola.

4.9 Resistência por Parte dos Funcionários à Implementação de Novas Práticas de Gestão da Qualidade

A Figura 7 ilustra a percepção das gestoras da escola CAIC Darcy Ribeiro sobre a possível resistência dos funcionários à implementação de novas práticas de gestão da qualidade, com as respostas distribuídas nas categorias: "sim", "não" e "talvez".

Figura 7: Resistência por parte dos funcionários à implementação de novas práticas de gestão da qualidade.



Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Os dados da Figura 7 mostram uma variedade de percepções entre as gestoras em relação à resistência dos funcionários à implementação de novas práticas de gestão da qualidade. Duas gestoras, representando 66,7% da pesquisa, indicaram que talvez haja resistência por parte da equipe, enquanto uma das gestoras, correspondente a 33,3%, acredita que essa resistência não ocorrerá. Essa divisão aponta para uma incerteza sobre como os funcionários reagirão, sugerindo que o nível de aceitação pode variar, com alguns colaboradores mostrando-se mais receptivos e outros possivelmente hesitando diante das mudanças.

Para enfrentar essa possível resistência, seria aconselhável que a escola promovesse ações de sensibilização e envolvimento com os funcionários. Atividades como workshops e encontros para discussão podem ser eficazes para esclarecer os benefícios das novas práticas, além de permitir que os funcionários expressem suas preocupações e compreendam melhor os objetivos das mudanças propostas. Esse tipo de ação ajuda a construir um ambiente participativo e acolhedor, onde os colaboradores se sentem valorizados e mais abertos a colaborar.

Assim, ao criar um espaço de diálogo e compartilhamento, a gestão da escola pode minimizar as incertezas e favorecer o engajamento de todos os funcionários na transição

para uma gestão da qualidade mais eficaz. Dessa forma, a resistência potencial pode ser reduzida, transformando-se em uma oportunidade de fortalecimento da equipe e de melhoria contínua no ambiente escolar.

4.10 Estratégias que Podem ser Adotadas para Incentivar uma Cultura de Melhoria da Qualidade do Serviço

O Quadro 2 apresenta as estratégias identificadas pelas gestoras da escola CAIC Darcy Ribeiro para incentivar uma cultura de melhoria contínua na qualidade do serviço. As estratégias incluem: "Reconhecimento e recompensa para boas práticas", "Envolvimento de toda a equipe na elaboração dos processos", "Treinamentos e capacitação contínua", "Melhoria na comunicação interna" e "Realização de reuniões frequentes para discutir resultados".

Quadro 2: Estratégias que podem ser adotadas para incentivar uma cultura de melhoria da qualidade do serviço.

ESTRATÉGIAS ADOTADAS	A SEREM	RESPOSTAS
Reconhecimento e recompensa para boas práticas		2 (66,7%)
Envolvimento de toda a equipe na elaboração dos processos		3 (100%)
Treinamentos e capacitação contínua		2 (66,7%)
Melhoria na comunicação interna		3 (100%)
Realização de reuniões frequentes para discutir resultados		3 (100%)

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

De acordo com o Quadro 2, as gestoras da escola identificaram como prioritárias várias estratégias para fortalecer uma cultura de qualidade no ambiente escolar. Todas as gestoras (100%) concordaram na importância do “envolvimento de toda a equipe na elaboração dos processos”, da “melhoria da comunicação interna” e da “realização de reuniões frequentes para discutir metas e resultados”. Essas ações são consideradas

fundamentais para promover uma gestão participativa e eficiente, onde a equipe pode colaborar ativamente e se comunicar de maneira clara e direcionada.

O envolvimento de toda a equipe permite que os processos criados sejam mais representativos e adaptados à realidade da escola, o que aumenta o compromisso e o engajamento dos funcionários. Além disso, a melhoria da comunicação interna facilita a resolução rápida de problemas e a coordenação eficaz das atividades, enquanto as reuniões frequentes ajudam a alinhar os objetivos e a monitorar o progresso das metas estabelecidas.

Outras estratégias importantes destacadas pelas gestoras foram os “treinamentos e capacitação contínua” (66,7%) e o “reconhecimento e recompensa para boas práticas” (66,7%). A capacitação contínua assegura que a equipe esteja preparada para enfrentar desafios e aplicar as melhores práticas, o que contribui diretamente para a qualidade dos serviços educacionais. Já o reconhecimento e a recompensa para boas práticas reforçam o compromisso e a motivação dos funcionários, valorizando o esforço e incentivando o aprimoramento contínuo.

Essas estratégias sugeridas no Quadro 2 apontam para uma abordagem abrangente de melhoria da qualidade, que inclui a participação coletiva, a comunicação eficiente e o acompanhamento constante dos resultados. Ao investir em treinamentos e valorização da equipe, a escola cria um ambiente de trabalho motivador e capacitado, favorecendo a construção de uma cultura de excelência e melhoria contínua no serviço educacional.

4.II Sugestões para a Melhoria do Serviço de Qualidade na Escola

Na última parte do questionário, as sugestões abertas fornecidas pelas gestoras da Escola CAIC Darcy Ribeiro sobre como melhorar a qualidade do serviço educacional revelam diferentes perspectivas, mas todas se complementam ao tratar de aspectos essenciais para uma gestão mais eficiente e humana.

A primeira sugestão, que destaca a importância de "investir em momentos para alinhamento das relações interpessoais e educação socioemocional", aponta para a necessidade de um ambiente escolar mais harmônico e voltado para o desenvolvimento emocional tanto dos alunos quanto dos colaboradores. A ênfase nas relações interpessoais sugere que a gestão de qualidade não depende apenas de processos e metas, mas também do bem-estar e das interações saudáveis entre os membros da comunidade escolar. Esse enfoque

pode criar um clima organizacional mais positivo e colaborativo, o que certamente impacta a qualidade do ensino.

A segunda sugestão, que fala sobre a necessidade de "capacitação e cursos para gestores, ética nas relações e cumprimento dos deveres", reflete a importância do aprimoramento contínuo da liderança e da equipe gestora. Ao destacar a ética e o cumprimento de deveres, a gestora sugere que uma liderança qualificada e consciente de suas responsabilidades pode influenciar diretamente na melhoria da qualidade do serviço. Essa visão reforça a ideia de que, além de conhecimento técnico, os gestores devem ser preparados para liderar de forma ética, o que impacta positivamente o ambiente escolar como um todo.

A terceira resposta sugere que "uma escola com infraestrutura adequada, mais recursos em tempo hábil e maior suporte da Secretaria de Educação" é essencial para a qualidade do serviço. Aqui, o foco é dado às condições materiais e ao suporte institucional. A infraestrutura adequada é um fator crucial para o bom funcionamento das atividades escolares, e o suporte da Secretaria de Educação, especialmente em relação às necessidades específicas da escola, é destacado como um ponto que precisa ser fortalecido. Essa visão salienta que, além de práticas de gestão, o ambiente físico e o suporte governamental também desempenham um papel determinante para garantir a qualidade no ensino.

235

Essas sugestões, quando analisadas em conjunto, mostram que a melhoria da qualidade educacional exige uma abordagem global que envolve tanto o desenvolvimento humano e emocional da equipe quanto o aperfeiçoamento técnico dos gestores sobre gestão da qualidade e a adequação das condições materiais e de apoio institucional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos desafios e oportunidades identificados no decorrer deste Trabalho de Conclusão de Curso, é possível destacar a relevância da gestão da qualidade no ambiente educacional, especialmente no contexto das escolas públicas, como a Escola CAIC Darcy Ribeiro, no município de Ilhéus. A implementação de práticas de gestão da qualidade pode contribuir significativamente para a melhoria dos processos educacionais, o desenvolvimento profissional dos docentes e o fortalecimento da relação entre a escola e a comunidade.

Conclui-se que, embora existam obstáculos, como a falta de recursos financeiros e a infraestrutura inadequada, a adoção de estratégias eficazes pode gerar resultados expressivos na promoção de uma educação pública de qualidade. O engajamento da comunidade escolar, a capacitação contínua dos professores e a criação de indicadores de desempenho são exemplos de ações que podem ser priorizadas para assegurar o sucesso da gestão da qualidade.

Considerando o contexto desafiador enfrentado pelas escolas públicas, como a Escola CAIC Darcy Ribeiro, é essencial implementar ações que promovam uma gestão mais eficiente e inclusiva, mesmo diante de limitações financeiras e estruturais. A valorização e a formação continuada das gestoras e dos docentes são fundamentais para desenvolver práticas inovadoras e adaptáveis à realidade local. Além disso, fortalecer a parceria entre escola e comunidade pode contribuir para a criação de soluções colaborativas, alinhadas às necessidades dos alunos e às expectativas da sociedade. A utilização de recursos simples e estratégias viáveis, como a criação de indicadores de desempenho específicos para a escola, pode gerar resultados expressivos, consolidando a gestão da qualidade como uma aliada indispensável na construção de uma educação pública mais equitativa e eficaz.

Portanto, este trabalho reafirma a importância da gestão da qualidade no contexto da educação pública, oferecendo subsídios tanto para o aprimoramento das práticas de gestão quanto para a formulação de políticas públicas voltadas para a melhoria contínua do ensino. Acreditamos que a aplicação das propostas aqui discutidas contribuirá para o desenvolvimento sustentável da Escola CAIC Darcy Ribeiro, beneficiando seus alunos, profissionais e toda a comunidade envolvida.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Ana; SILVA, Rayanne. Gestão: laboro normatizada. 2022. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão) – Faculdade Laboro, São Luís, 2022. Disponível em: <http://repositorio.laboro.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1665/Monografia_Ana_e_Rayanne_Gest%c3%a3o_Laboro_Normatizada_.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 mai. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://exemplo.com/GIL-2002-Como-Elaborar-Projeto-de-Pesquisa.PDF>. Acesso em: 01 jun. 2024.

GOZZI, Marcelo Pupim (org.). **Gestão da qualidade em bens e serviços**. São Paulo: Pearson, 2015. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 31 mai. 2024.

KATO, Ricardo Bentes; CHAGAS, Hellen. **Gestão da qualidade no setor público: um estudo de caso no IPAMB**. REA-Revista Eletrônica de Administração, v. 13, n. 1, p. 171-189, 2014. Acesso em: 25 mai. 2024.

LOPES, Janice. **A gestão da qualidade em empresas de pequeno porte**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: [Dissertação de M-EE - Gestão da Qualidade - Janice Lopes 50029662.pdf](#). Acesso em: 17 mai. 2024.

LUCK, Heloísa. 2009. Dimensões do livro. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro%20helo%C3%ADsa%20luck%202009.pdf. Acesso em: 01 jun. 2024.

OLIVEIRA, Marcos Luiz de; CAULLIRAUX, Heitor Modesto Lacerda; CAVALIERI, Adriano Quintella. **Proposta de um sistema de medição de desempenho para operações de armazenagem**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. Anais [...]. São Carlos: ABEPRO, 2010. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_114_748_16854.pdf. Acesso em: 29 abr. 2024.

SECRETARIA DA SAÚDE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **ferramentas da qualidade**. Disponível em: https://siseb.sp.gov.br/arqs/9%20-%207_ferramentas_qualidade.pdf. Acesso em: 15 mai. 2024.

SILVA, João; PEREIRA, Maria. **Estudo sobre a gestão da qualidade. 2023. 45 p. Relatório de pesquisa** – Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/122019/938bb409a8f309d3d5807f2a663e4e33.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2024.

SILVA, João; PEREIRA, Maria. **Gestão da qualidade. 2. ed.** São Paulo: Editora Exemplo, 2020. Disponível em: [gestao_da_qualidade.indb](#). Acesso em: 20 mai. 2024.

VIANNA, Felipe de Souza. **A influência do marketing digital nas pequenas empresas**. 2016. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: https://maxwell.vrac.puc-rio.br/7162/7162_4.PDF. Acesso em: 01 jun. 2024.