

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL

DÉBORA BENVENUTTI CASTRO

**ESTUDO DE CASO EM GESTÃO DA QUALIDADE: aplicação da
ferramenta kaizen a uma escola**

FRANCA/SP

2022

DÉBORA BENVENUTTI CASTRO

**ESTUDO DE CASO EM GESTÃO DA QUALIDADE: aplicação da
ferramenta kaizen a uma escola**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial.

Orientador(a): Profa. Dra. Liene Cunha Viana.

FRANCA/SP

2022

DÉBORA BENVENUTTI CASTRO

**ESTUDO DE CASO EM GESTÃO DA QUALIDADE: aplicação da
ferramenta kaizen a uma escola**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) :
Nome : Dra Liene Cunha Viana Bittar
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 :
Nome : Ma. June Tabah
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 :
Nome : M.e Tadeu Artur de Melo Júnior
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 02 de Maio de 2022

DEDICATÓRIA

Este trabalho é inteiramente dedicado a minha família, que não mediu esforços para tornar meu sonho possível. Dedico ainda, a todos aqueles que possuem um sonho e que possam conquistá-lo por meio do estudo.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos especiais aos meus pais, por nunca terem medido esforços para me proporcionar um ensino de qualidade durante todo o meu período escolar. A minha orientadora, que conduziu o trabalho com paciência e dedicação, sempre disponível a compartilhar todo o seu vasto conhecimento.

A todos da escola Pingo de Amor, pelo fornecimento de dados e materiais que foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa que possibilitou a realização deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

*Onde se lançam livros às chamas, acaba-se
por queimar também os homens.*

Ray Bradbury

RESUMO

A qualidade é um fator de suma importância para qualquer tipo de instituição, sua gestão realizada de forma correta afeta diretamente o cliente e os ganhos da empresa. Dessa forma, o objetivo do presente trabalho é implementar melhorias na qualidade em uma escola, utilizando ferramentas da qualidade como Kaizen e Ciclo PDCA. A Pesquisa exploratória inicial revelou que a escola apresenta dificuldades em alguns processos. Buscando conhecer mais sobre a escola, apresentada a história da empresa, e suas diretrizes organizacionais, até para facilitar o entendimento dos seus processos de trabalho e pontos de melhoria na empresa escolhida. Durante todo o estudo será possível obter-se de informações baseadas em autores e pesquisas em trabalhos acadêmicos que facilitarão a compreensão do projeto, serão apresentadas ferramentas da qualidade que são capazes de auxiliar o gestor proporcionando visão ampla das dificuldades que a empresa enfrenta. Por fim, compreende-se que o estudo obteve eficácia e pode apresentar pontos de melhorias que a empresa deve levar em consideração.

Palavras-Chave: kaizen; PDCA; gestão de qualidade; diretrizes organizacionais.

ABSTRACT

Quality is a very important factor for any type of institution, its management carried out correctly directly affects the customer and the company's earnings. Thus, the objective of the present work is to implement quality improvements in a school, using quality tools such as Kaizen and PDCA Cycle. The initial exploratory research revealed that the school has difficulties in some processes. Seeking to know more about the school, presenting the history of the company, and its organizational guidelines, even to facilitate the understanding of its work processes and points of improvement in the chosen company. Throughout the study it will be possible to stick to information based on authors and research in academic works that will facilitate the understanding of the project, quality tools will be presented that are capable of helping the manager by providing a broad view of the difficulties that the company faces. Finally, it is understood that the study was effective and can present points of improvement that the company should take into account.

Keywords: kaizen; PDCA; quality management; organizational guidelines.

LISTA DE FIGURA

Figura 1: Ciclo PDCA	17
Figura 2: Organograma Clássico	26
Figura 3: Organograma Integrado em Setores	27
Figura 4: Organograma em barras	28
Figura 5: Organograma da empresa	29
Figura 6: Portão Social	30
Figura 7: Diretoria/Secretaria	31
Figura 8: Sala de TV 1	32
Figura 9: Sala de TV 2	32
Figura 10: Sala de aula fase 1	33
Figura 11: Berçário - dormitório 1	34
Figura 12: Lactário	35
Figura 13: Refeitório 1	36
Figura 14: Depósito	37
Figura 15: Cozinha	38
Figura 16: Pátio Coberto 1	39
Figura 17: Pátio Aberto 1	40
Figura 18: Pátio Aberto 2	40
Figura 19: Sala de recursos pedagógicos	41
Figura 20: Aplicação do Ciclo PDCA	48
Figura 21: Fluxo de trabalho nas salas de aula	50
Figura 22: Planta da Escola	51
Figura 23: Leiaute da Sala Fase 1	52
Figura 24: Alteração do Leiaute da Sala Sase 1	53
Figura 25: Fluxo de bonificação	54
Figura 26: Fluxograma Secretaria	56

QUADROS

Quadro 1: As Eras da Qualidade	15
--------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1 GESTÃO	10
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE	11
2.2.1 Ferramentas da qualidade	14
2.3 GESTÃO ESCOLAR	18
2.4 GESTÃO DA QUALIDADE EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO	20
2.4.1 Gestão participativa	21
3 ESTUDO DE CASO	21
3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA	23
3.2 ORGANOGRAMA	23
3.2.1 Tipos de organograma	23
3.2.2 Organograma da empresa em estudo	27
3.3 MATERIAIS	28
3.4 DESCRIÇÃO DE PROCESSOS	34
3.5 APLICAÇÃO DO CICLO PDCA: INTRODUÇÃO AO KAIZEN	35
3.5.1 Aplicação do Kaizen	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS	63

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo possui como tema a gestão da qualidade em instituição de ensino.

A gestão da qualidade é importante desde o momento em que as portas de uma empresa se abrem até quando elas se fecham. Sem qualidade não existe satisfação e, em um mercado disputado, com um público cada vez mais exigente, em busca sempre de novas aquisições e experiências, a qualidade significa a manutenção da clientela.

Assim, este projeto possui por objetivo implementar melhorias na qualidade em uma escola de ensino fundamental e infantil, por meio da aplicação de duas ferramentas de qualidade: Kaizen e Ciclo PDCA.

Para atingir os objetivos do presente trabalho utiliza-se uma revisão de literatura inicial, com a finalidade de definir conceitos como Gestão empresarial e Qualidade, assim como suas ferramentas. Em seguida, realiza-se um Estudo de Caso, com pesquisa de campo em uma instituição de ensino de primeiro e segundo grau.

Este trabalho de graduação encontra-se dividido em três capítulos. No capítulo dois, são apresentados a contextualização e a justificativa para execução do projeto. No capítulo dois, são apresentadas algumas definições e conceitos da gestão e suas ferramentas. No capítulo três apresenta-se o estudo de caso na empresa escolhida. Por fim, são expostas as considerações finais sobre o estudo que apresentam a importância do gestor preocupar-se com a gestão qualitativa da sua empresa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo objetiva apresentar as principais leituras teóricas que embasaram o presente estudo, a respeito de processos de gestão escolar e gestão da qualidade.

2.1 GESTÃO

Gestão é a capacidade de administrar. Oliveira e Menezes (2018, p.4) informam que a palavra gestão é “originária do latim *gestione*, o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar”. Muitas concepções foram dadas para o tema no decorrer dos anos. Entretanto, é importante ressaltar que foram necessários muitos estudos para que a administração pudesse se tornar uma teoria. Para Maximiano (2000, p. 26),

é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados de funções administrativas ou funções gerenciais.

De certa forma, gestão e administração são palavras que definem um conjunto de atividades destinadas a organizar todo tipo de empresa. No centro dessas atividades, encontra-se o “gerente”, gestor ou administrador.

Os gerentes são considerados importantes dentro da empresa por serem capazes de atuar na tomada de decisões, lidando diretamente com a resolução de problemas e com a administração de pessoas. Entretanto, não são apenas essas especificações que definem as atitudes que um gerente deve ter. Para Maximiano (2000 p.30), cabe aos gerentes:

Tomar decisões e resolver problemas: o fornecedor deixa de fazer a entrega e é preciso encontrar um substituto; um cliente importante pediu concordata e o caixa da empresa será afetado.

Processar informações: ler a correspondência, as notícias de economia e finanças, os resumos providenciados pela empresa, os relatórios de atividades dos funcionários, escrever um relatório para apresentar aos superiores.

Representar a empresa: fazer um discurso durante uma comemoração, comparecer ao tribunal em nome da empresa, fazer contatos com autoridades para defender interesses da empresa, assinar correspondência e documentos em nome da empresa.

administrar pessoas: selecionar novos funcionários, autorizar um funcionário a frequentar um curso, resolver conflitos e tomar decisões sobre demissões e admissões.

Cuidar da própria carreira: estudar, adquirir novas habilidades e informações, procurar estabelecer e manter relações com pessoas importantes da empresa, manter-se atualizado com as inovações.

Trata-se, portanto, de uma atividade multitarefas, que envolve cada aspecto da organização. A demanda exigida de um gestor engloba a função administrativa, ou seja, as exigências anteriormente descritas são cabíveis de serem executadas também por administradores, o que nos leva a identificar que cada vez mais a palavra “gestão” vem ganhando proporção e visibilidade, mas há algumas dificuldades em defini-la, já que existem diferenças. Para Dias (2002, p.10):

Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização.
Gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para, através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz.

Portanto, podemos definir que os estudos baseados na gestão incorporam a utilização de colaboradores para o atingimento de metas, já a administração ganha visibilidade por ser um processo teórico, com potencial de estudo, que se utiliza de planejamento e organização.

Por isso, pode-se afirmar que ambos estão alinhados com o atingimento de objetivos dentro da empresa, tornando-se assim, peça chave a necessária para toda e qualquer companhia, mas deve-se compreender que o termo “gestão” é mais abrangente que administração, uma vez que a administração busca controlar, planejar e ser mais eficiente aos objetivos das organizações.

Já a gestão, foca nos componentes humanos, entende-se que com a gestão busca-se conduzir, dirigir e governar pessoas, para que os objetivos da empresa sejam atingidos.

Para atingir seus objetivos financeiros, a empresa precisa se planejar para que sua gestão seja o mais produtiva possível e seus produtos (ou serviços) da melhor qualidade, ganhando competitividade no mercado. Nesse contexto, faz parte da concepção atual do processo de gestão de qualquer tipo de empresas a chamada “gestão de qualidade”, sobre a qual se discorrerá na próxima seção.

2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão deve ser capaz de ampliar a produtividade e o nível na qualidade de serviço, tornando possível entregar o melhor aos clientes, elevar a economia de recursos da empresa, gerando equilíbrio financeiro. Nesse contexto, começou-se a discorrer a respeito da “gestão da qualidade”, cuja função seria garantir que esta fizesse parte de todos os processos da empresa.

O conceito de gestão da qualidade evoluiu muito e passou por diversas considerações. Entende-se que “A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico, e passou a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação.” (LONGO, 1996, p.8). Com a forte concorrência, as empresas precisam buscar melhores formas de expandir a gestão da qualidade a todos os setores da empresa. Assim, de acordo com Lobo (2020, p.18):

Os colaboradores passaram a ter mais autonomia para desenvolver melhorias contínuas a partir da utilização de ferramentas e metodologias de qualidade. (...) As empresas que, dessa forma, atingiram o nível de qualidade e conformidade ao custo obtinham produtos de fácil venda devido ao baixo preço e à alta qualidade.

Trata-se, portanto, de um conjunto de ferramentas cuja aplicação pode levar a um aumento da competitividade empresarial. Assim, surgiram os certificados de qualidade, como os *International Organization for Standardization* (ISO). Ainda que essa gestão seja necessária, muitas empresas acreditam atingir alto nível qualitativo ao receber a certificação da ISO, mas deve-se encarar como feito mínimo para funcionamento aceitável para uma empresa. Ao vivenciar a Era da Qualidade Total¹, a realidade na qual nós nos enquadrados atualmente, é possível notar como é levado em consideração todo um conjunto colaborativo dentro da empresa, no qual a responsabilidade estende-se ao todo. Dessa forma, para Oliveira (2020 p. 23):

A ênfase passa a ser o cliente, tornando-se o centro das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer as suas necessidades e expectativas. A principal característica dessa era é que

¹ Esse termo foi criado por Armand Feigenbau em 1968, com referência a qualidade que é uma função de todas as áreas da organização, o que torna a qualidade uma filosofia de gestão. Propõe que as atividades sejam orientadas para o cliente e exige que as atividades internas sejam conduzidas de forma disciplinada, para que o resultado do controle da qualidade seja mantido no nível de expectativa do cliente. (MITOSO, 2021).

'toda a empresa passa a ser responsável pela garantia da qualidade dos produtos e serviços' - todos os funcionários e todos os setores.

O cuidado com a qualidade passou a ser totalmente focado no cliente, o que acarretou mudanças nos setores das empresas, pois ainda que a fabricação dos produtos fosse realizada buscando oferecer o menor índice de defeitos, nem tudo estava perfeito, pois os clientes passaram a ser mais exigentes, consumidores assíduos e vorazes por produtos que se enquadrem no seu padrão, personalidade e perfil.

De acordo com Carvalho (2005, p. 7), a qualidade pode ser dividida em três eras, apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1: As eras da qualidade

Características básicas	Interesse principal	Visão da Qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos profissionais da qualidade	Quem é o responsável pela qualidade
Inspeção	Verificação.	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto.	Instrumentos de medição.	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo.	O departamento de inspeção.
Controle Estatístico do Processo	Controle.	Um problema a ser resolvido.	Uniformidade do produto, com menos inspeção.	Ferramentas técnicas e estatísticas.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos.	Os departamentos de fabricação e engenharia (o controle de qualidade).
Garantia da Qualidade	Coordenação.	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente.	Toda cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, para impedir falhas de qualidade.	Programas e sistemas.	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas.	Todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes da qualidade.
Gestão Total da Qualidade	Impacto estratégico.	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência.	As necessidades de mercado e do cliente.	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização.	Estabelecimento de metas, educação e treinamentos, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas.	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança.

Fonte: CARVALHO, 2005, Apud MARTINELLI, 2009, p.15.

Como se pode verificar, as eras da qualidade representam uma evolução qualitativa ao longo do tempo.

Houve crescimento e desenvolvimento, iniciando-se o processo da qualidade na inspeção, tida como um problema a ser identificado, baseado na anomalia apresentada pelo produto. Logo em seguida, a evolução continua, e o processo de controle qualitativo analisa fatos estatísticos após coletar dados.

Seguindo o Quadro, entramos posteriormente na era que trata da garantia da qualidade, na qual há prevenção de defeitos e por fim a gestão da qualidade total, que garante a satisfação das vontades do cliente final, que recebe o produto.

Dessa forma, a qualidade pode e deve ser aplicada em todas as empresas, de quais ramos sejam, de pequeno, médio ou grande porte, desde que busquem focar no cliente final e no que desejam. E como já mencionado, a qualidade é responsabilidade de todos e por esse motivo a empresa deve sempre buscar funcionários capacitados, procurando treiná-los para que um ciclo qualitativo ocorra, obtendo-se assim sucesso no produto ou serviço entregue.

2.2.1 Ferramentas da qualidade

Após as eras apresentadas acima, é possível entender o motivo de se terem inventado ferramentas para essa gestão. As ferramentas da qualidade foram criadas para buscar auxiliar no controle de melhorias contínuas. Abaixo, serão apresentadas brevemente três ferramentas da qualidade consideradas importantes para a aplicação neste estudo de caso.

2.2.1.1 Ciclo *Plan, Do, Check, Act* (PDCA)

O PDCA é uma ferramenta usada no controle de processos, buscando solucionar problemas, tendo como foco a melhoria contínua de um sistema operacional da empresa.

De acordo com Ferreira (2014, p. 28):

O ciclo PDCA ou ciclo de Shewart é um método gerencial de tomada de decisão que constitui elemento basilar do sistema de gerenciamento pela qualidade. De acordo com essa perspectiva, todas as ações da organização deverão ter como orientação básica o cumprimento do referido ciclo. O PDCA é um instrumento de gestão aplicável a qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo.

Esse ciclo envolve o planejamento de tomada de decisões e influência nas atitudes a serem tomadas posteriormente, é uma ferramenta capaz de englobar projetos simples e complexos e isso garante melhor qualidade, por ser flexível. O significado da sigla PDCA revela como esse processo funciona:

- PLANEJAR (P): definir metas, horizontes, métodos e técnicas. Pode ser um planejamento estratégico, um plano de ação, um conjunto de padrões ou cronograma.
- EXECUTAR (D): executar as tarefas exatamente como previstas na etapa de planejamento e coletar dados para verificação do processo. Pode ser um programa de treinamento e educação seguido de ações operacionais concretas, por processo. Nessa etapa são essenciais a educação e o treinamento.
- VERIFICAR (C): a partir dos dados coletados na execução, comparar as metas definidas com os resultados obtidos.
 - CORRIGIR (A): eliminar as causas identificadas como geradoras de desvios (diferenças entre meta e resultado), evitando-se a recorrência dessas causas. A ação corretiva pode acontecer em qualquer das etapas do ciclo: durante o planejamento, a execução, a verificação e dentro do próprio momento da correção (FERREIRA, 2014, p. 28).

Na prática, esse ciclo apresenta um fluxo de funcionamento apresentado na Figura 2 abaixo:

Figura 1: Ciclo PDCA



Fonte: FERREIRA, 2014, p.29.

Como mostra a figura anterior, o ciclo pode ser definido explorado em sua versão mais completa de fluxo de projetos. O processo inicia-se na procura e definição de problema, após, é necessário gerenciar os métodos utilizados para atingir o objetivo desejado.

Em suma, o ciclo procura passar por um fluxo no qual será possível toda a análise problemática e avaliação de resultados e ainda reduzir custos.

2.2.1.2 *Brainstorming*

O *Brainstorming*, esse termo inglês se refere a mais uma das ferramentas da qualidade, utilizada geralmente em gestão participativa, pois ajuda um grupo de pessoas na resolução de problemas.

É uma ferramenta que por sua vez inspira a liberdade de expressão e criatividade dos que estão colaborando, por isso é importante não haver críticas e julgamento diante das palavras pressupostas do tema para que assim, as ideias sejam capazes de fluir durante todo esse processo.

Sobre esse processo, Ciarlini (2014, p.25) explica que

A realização do procedimento é feita de forma livre e dependerá do espaço e dos recursos materiais disponíveis no momento. É importante planejar o *brainstorming* sabendo em qual ambiente ele será realizado. Se na organização houver uma sala com paredes para colocar *post its*, mesas e cadeiras e um quadro, perfeito. Mas nem todas tem essa estrutura, então vale improvisar com o que é possível levar pra lá. Por exemplo, *post its* são itens fáceis e paredes para grudá-los quase sempre – isso mesmo, quase sempre – vão existir.

Com um ambiente agradável, é possível para todos pensar e desenvolver melhores ideias para auxiliar na solução de problemas, mas é importante que todos estejam alinhados com o mesmo objetivo, pois somente assim fará sentido utilizar essa ferramenta. O *Brainstorming* procura deixar o pensamento livre, pois quanto mais palavras, melhor.

De acordo com Martins (2013, p. 11), “A ferramenta objetiva essencialmente estimular os participantes a propor ideias sem que estas estejam em julgamento, estimulando assim o processo criativo individual”.

Esse pensamento deve ser sempre avaliado e levado em consideração, pois está alinhado com a visão “pensar fora da caixa”, que é muito cobrado por empresas atualmente respeitadas no mercado, é algo sempre falado e que faz sentido após o estudo de uma ferramenta com essa.

Trata-se de uma ferramenta da gestão da qualidade capaz de aproveitar o pensamento crítico e buscar a fundo trabalhar a criatividade. Dessa forma, fica mais fácil a obtenção de resultados positivos, pois conta-se sempre com mais de duas pessoas trabalhando em busca do mesmo objetivo.

2.2.1.3 Kaizen

O Kaizen é uma ferramenta de gestão da qualidade participativa, assim como o *Brainstorming*. Mas para o *Kaizen*, é necessário que os empregados da empresa façam parte de todo o processo, buscando encontrar brechas, onde existe a necessidade de melhoria. Ortiz (2010, p. 22) define essa ferramenta como

uma palavra japonesa para 'melhoria contínua'. O Kaizen envolve todos os empregados de uma empresa, os quais se concentram nas melhorias de processo. O primeiro trecho da jornada de produção enxuta em si, mas Kaizen não significa produção enxuta. A produção enxuta trata de remover desperdícios; o kaizen trata de melhorias contínuas. O Kaizen faz parte da produção enxuta.

Com o intuito de contribuir para o crescimento de empresas japonesas, diminuindo os gastos e trabalhando com poucos recursos, o Kaizen ganhou popularidade não só no Japão (onde foi criado), seu alcance estendendo-se por todo o mundo.

De acordo com Fonseca, Ribeiro, Reis e Mesquita (2016, p. 6) a palavra Kaizen pode ser definida como

'a filosofia mais poderosa da administração', por possuir ferramentas que envolvem todos dentro da empresa, em busca de melhoria dos negócios. Traduz-se Kaizen como Kai = melhoria / Zen = contínua, onde não significa somente fazer melhor as coisas, mas procurar também conquistar resultados específicos como eliminação de desperdício, de tempo, dinheiro, material e esforço; elevando a qualidade de produtos, serviços, relacionamentos, conduta pessoal e desenvolvimento de empregados, reduzindo os custos de projeto, fabricação, estoque e distribuição; transformando o atendimento ao cliente em um processo natural e interminável.

Essa ferramenta é muito importante e tem poder para desenvolver áreas que precisam de melhoria. Quando esse processo trabalha o atendimento ao cliente, torna-se qualitativo e produtivo, atuando diretamente com o consumidor final. O resultado ocorre de forma natural, já que o bom atendimento faz parte da manutenção de clientes ativos dentro de uma empresa.

Por fim, pode-se utilizar o Kaizen como uma ferramenta de melhoria contínua, para trabalhar de forma enxuta, sem muitos gastos baseando-se em projetos que não exijam investimentos financeiros de grandes proporções e ainda engajar a

equipe, o que aumenta a produtividade uma vez que os colaboradores se sentem importantes e parte da empresa.

Segundo o objetivo desta pesquisa, de analisar a possibilidade de aplicação de ferramentas de qualidade à gestão de um tipo específico de empresa – a instituição escolar -, serão apresentadas algumas peculiaridades dessa gestão.

2.3 GESTÃO ESCOLAR

A escola deve fazer com que o ensino promova aprendizagem de acordo com um direito que o cidadão possui, por isso é importante que sua gestão ocorra de forma adequada. Assim, a qualidade deve envolver desde o planejamento aos funcionários da instituição, seja pública ou privada. Segundo Vieira e Bussolotti (2019, p.49),

Compreende-se que na educação brasileira surge um novo conceito, gestão da escola, que substitui o enfoque limitado de administração escolar, a partir da compreensão de que os problemas educacionais são complexos e **demandam uma ação articulada e conjunta na superação das dificuldades do cotidiano escolar** (GRIFO NOSSO).

É possível compreender um pouco mais sobre a gestão escolar por meio do pressuposto de que toda empresa sobrevive amparada de um meio gerenciável. Cada empresa possui formas de gerenciamento nas quais se obtém sucesso relativo mas, no caso das escolas em específico, deve ser levando em consideração que estas devem compreender que estão lidando com crianças e adolescentes, o que pede maior demanda organizacional, sendo necessária a participação e contribuição de toda a cadeia hierárquica, estendendo-se até uma relação afetiva de pais, podendo até mesmo ser compreendida como um trabalho social. De acordo com Luck (2009, p.19),

A educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetivá-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda. Como um processo social de formação humana, a educação se assenta sobre fundamentos, princípios e diretrizes para norteá-lo e dar unidade e consistência às ações educacionais promovidas pelas escolas, na promoção da formação e aprendizagem das crianças, jovens e adultos que frequentam o estabelecimento de ensino. Em vista disso, dada a abrangência das redes e sistemas de ensino, torna-se necessário haver legislação nacional, estadual e local capaz de nortear nas escolas sua jurisdição segundo princípios unitários de qualidade.

Como podemos verificar, toda a cadeia é de suma importância para o funcionamento de uma escola, na qual cada especificação hierárquica responsabiliza-se inteiramente de uma especialidade da gestão dentro da escola.

Tratando de gestão escolar, não podemos deixar de destacar também a importância de uma gestão democrática, ou seja, uma gestão participativa, capaz de ouvir e entender diversas áreas que estão relativamente abaixo da hierarquia. Segundo Cabral e Castro (2011, p.776) :

A gestão democrática das escolas públicas encontra-se na agenda da política educacional do governo brasileiro, notadamente, a partir das últimas décadas do século e se amplia nos anos iniciais do século. Esse mesmo mecanismo tem se apresentado como uma demanda dos setores organizados dos educadores que, historicamente, pressionaram o poder público para criar mecanismos de gestão democrática para a administração das unidades escolares. Tal mecanismo (em função de uma série de lutas históricas) encontra-se, hoje, assegurado nos principais instrumentos legais e de planejamento que conformam a política educacional concebida pelo governo brasileiro.

A gestão escolar é necessária para o funcionamento das escolas. É importante entender que as escolas devem possuir um regimento, visto que são necessárias as definições de direitos e deveres dos alunos, diretamente ligadas ao funcionamento da instituição. Para Richa et al (2018, p.9):

O Regimento Escolar é o documento que normatiza o funcionamento pedagógico e administrativo das instituições de ensino, orientando o desenvolvimento do trabalho a ser desenvolvido no ambiente escolar. Ele é a 'lei da escola', pois regula o funcionamento da instituição de ensino. Isso porque é por meio dele que toda a legislação educacional, da Constituição Federal até os Pareceres Normativos do Conselho Estadual de Educação, passando pelas Deliberações e Resoluções da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (Seed-PR), chegam até o âmbito escolar, onde os preceitos são institucionalizados no Regimento Escolar.

As leis existem tanto fora, quanto dentro da escola garantem o funcionamento da instituição, sejam de direitos básicos, até direitos mais específicos. Dessa forma, é possível compreender que servem elas para auxiliar que os direitos sejam cumpridos, mas direitos vem acompanhados dos deveres. Cada indivíduo possui uma obrigação quanto à sociedade. Dentro da escola, isso não muda, toda a hierarquia possui deveres que estão ligados, assim como os alunos possuem deveres para que ao fim consigam formar-se cidadãos. Além das leis, a gestão escolar deve buscar ser democrática, garantir o desempenho dos estudantes, buscar acesso a todos os alunos, procurando a igualdade e condições de sua permanência na escola.

Por fim, a hierarquia seguida dentro das escolas faz com que seu funcionamento garanta melhor desenvolvimento de todos. Ainda assim, a instituição deve buscar sempre ser mais competitiva e democrática para cumprir seu papel, sendo importante observar que a gestão esteja de acordo com o regimento escolar proposto, já que uma instituição de ensino se compõe a partir dele.

Deve-se gerir nas escolas a organização pedagógica, administrativa e didática por meio de um planejamento, que busca apoio na instituição como um todo, seja no âmbito pedagógico até o administrativo, separando as atribuições de direitos e deveres, dos estudantes, professores e todos os outros membros da comunidade escolar. Por exemplo, uma das obrigações da escola é o ato de registrar todo o processo educacional dos alunos, apresentando resultados de acordo com a idade.

2.4 GESTÃO DA QUALIDADE EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO

A partir do exposto, depreende-se a necessidade de se observarem certos parâmetros na gestão escolar. A qualidade deve ser vista como um fator importante na gestão de uma instituição de ensino.

Nesta seção será apresentada uma breve explicação da gestão participativa, para que posteriormente seja facilitada a compreensão da ferramenta de gestão da qualidade utilizada no estudo de caso, aproveitando dos benefícios da gestão participativa ou democrática e a necessidade da aplicação de aspectos da gestão de qualidade levando em consideração que se trata de um fator de suma importância para qualquer instituição.

2.4.1 Gestão participativa

A participação de pessoas em ambientes de gestão é de fato um dos impulsionadores positivos em uma equipe e contribui para na tomada de decisões.

O conceito de gestão participativa, para Luck (2006, p.5) pode ser definido como:

uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhe são afetas.

Gestão participativa corresponde ao conjunto de princípios e processos que envolvem os colaboradores na tomada de decisões.

Essa gestão deve ocorrer de forma democrática, onde essa ideia será associada e por fim, toda opinião apresentada pela sociedade sobre o tema em discussão deve ser avaliada. As empresas devem agir democraticamente com seus funcionários implementando assim a gestão participativa. Para Guimarães (2010, p. 42, apud SANTOS, 2012, p. 48)

A participação faz parte da natureza social do ser humano e o acompanha desde o início da humanidade até os dias atuais nas diversas formas de organização. Essa interação coletiva possibilita o pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar as coisas e a valorização das pessoas.

Algumas pessoas têm dificuldades para participar, isso é fato, e nem todos os colaboradores vão gostar da ideia e vê-la como necessidade, por isso a empresa precisa alinhar como um de seus critérios de contratação pessoas que estejam

engajadas nesse sentido, pois, ainda que o indivíduo aprenda a participar por necessidade, talvez essa participação não seja colaborativa e de nada para a empresa servirá. Nesses casos, cabe entender o comportamento de cada um. De acordo com Silva (1995, p.43),

a questão da gestão participativa encontra-se hoje fundamentalmente em conflito, onde o elemento central para uma redefinição passa pelo resgate dos padrões de respeito ao homem. Os processos participativos, por possibilitarem ao homem exercer melhor suas capacidades intelectuais, têm proporcionado melhores ambientes de trabalho e conseqüentemente uma melhor condição de vida. O que se apresenta como problema é a dificuldade do estabelecimento de processos participativos. O homem, no entanto, está permanentemente tentando superar estas dificuldades para alcançar uma proposta que poderá melhorar a sua condição de trabalho.

A tomada de decisões em conjunto é de fato muito efetiva, mas é necessário que ocorra participação para que essa ferramenta da gestão ofereça bons resultados. Dentro da escola, a gestão democrática faz parte do regimento escolar, por isso é vista como muito importante. Para Richa et al (2018, p.9),

Gestão Democrática - que define a participação de todos na gestão da instituição de ensino - o processo de (re)construção do Regimento Escolar deve ocorrer coletivamente pelos segmentos da comunidade escolar, no exercício do trabalho colaborativo e da responsabilidade de toda a comunidade escolar - os profissionais que atuam na instituição de ensino, pais e estudantes da Educação Básica. Além disso, esse documento deve ser discutido e aprovado pelo Conselho Escolar. Tal construção e aprovação, realizada pelos segmentos que compõem a comunidade escolar, promove a Gestão Democrática do trabalho pedagógico e institucional. Além disso, permite que todos discutam, reflitam e decidam sobre seus direitos, deveres e proibições que regulamentam a convivência e o bom andamento

do cotidiano escolar. (...) Portanto, quando os diretores viabilizam o engajamento dos indivíduos na construção coletiva desse material, sob a ótica da realidade da comunidade escolar e das práticas educacionais realizadas no cotidiano escolar, torna-os cientes e participativos, assumindo responsabilidades no processo educacional.

Em suma, é preciso haver engajamento entre os funcionários, só assim haverá sucesso na tomada de decisões, o que contribuirá para a evolução da empresa. É importante levar em consideração que esse processo faz parte do regimento escolar e deve estar de acordo com esse documento. De acordo com os princípios da gestão participativa, acredita-se que seja possível ouvir outras pessoas e crescer em conjunto.

3 ESTUDO DE CASO

Apresenta-se nesta seção o objeto do estudo de caso – uma instituição escolar que atende crianças do ensino fundamental e educação infantil, localizada em uma cidade do interior do estado de São Paulo. A partir do exposto sobre a gestão escolar, neste estudo de caso será proposta a introdução de algumas ferramentas da qualidade na gestão na escola, como parte fundamental desta. Devido ao tipo de empresa em questão, evidencia-se o ambiente de trabalho no estabelecimento.

Inicialmente, a empresa será caracterizada por meio de sua história, seu organograma, diretrizes organizacionais, seguindo de seus processos e materiais utilizados. Essas informações serão importantes para a aplicação de ferramentas da qualidade que serão expostas neste capítulo.

3.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A escola foi fundada em 1997, inicialmente com o curso de educação infantil. A partir de 2006, a escola foi vendida a uma pedagoga. Em 2015, o prédio destinado ao berçário foi construído anexo ao já existente; posteriormente, foram modernizadas as salas de aula, brinquedoteca, entre outros ambientes, adequando-se toda a escola às exigências da educação atual.

Em 2016, foi inaugurado o prédio destinado a Ensino Fundamental, construído também anexo ao já existente. Assim, atualmente a escola conta com Creche, Educação Infantil e Ensino Fundamental.

Pode-se afirmar que o ideal dos fundadores permanece enquanto a instituição de ensino se expande. O atendimento é baseado em projetos de ética e cidadania e de revitalização de valores e o desenvolvimento de trabalhos sociais.

3.2 ORGANOGRAMA

No tópico a seguir são apresentados alguns tipos de organogramas que podem ser utilizados e o organograma da empresa escolhida para o estudo de caso.

3.2.1 Tipos de organograma

O organograma é utilizado dentro das empresas para representar a sua hierarquia, dividindo cargos e setores e facilitando a organização. Neste capítulo são citados apenas três tipos de organograma, para complementar a compreensão durante a leitura do trabalho.

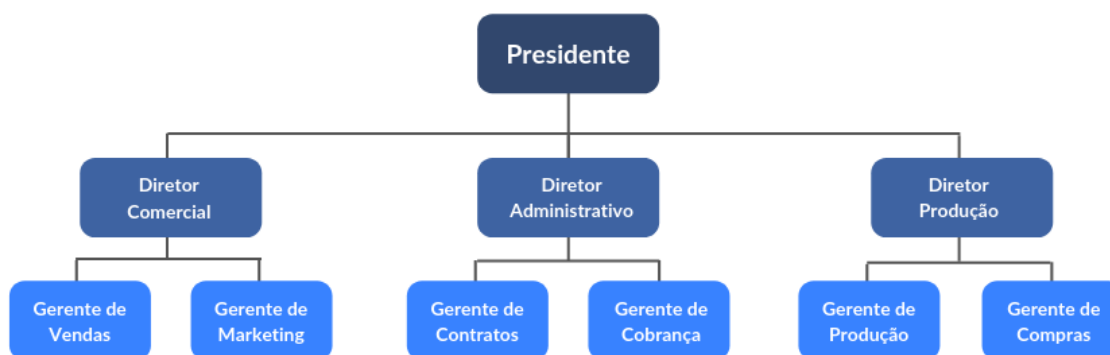
Há diversos tipos de organograma, como o organograma tradicional, clássico, em barras e em setores. A partir de suas características, cada empresa deve escolher qual se adequa melhor à organização e a define de forma mais precisa.

No organograma representado na figura abaixo (Figura 3) pode-se observar um exemplo de organograma clássico, que também pode ser chamado de vertical, segundo Berwanger (2013, p.13)

O organograma clássico também é chamado de vertical. É o mais comum tipo de organograma, elaborado com retângulos que representam os órgãos e linha que fazem a ligação hierárquica e de comunicação entre eles.

Apesar de suas recomendações, o organograma clássico ou vertical possui muita usabilidade e está presente em quase todas as empresas brasileiras. A seguir, podemos observar um modelo de organograma clássico.

Figura 2: Organograma Clássico



Fonte: Google imagens (2022)

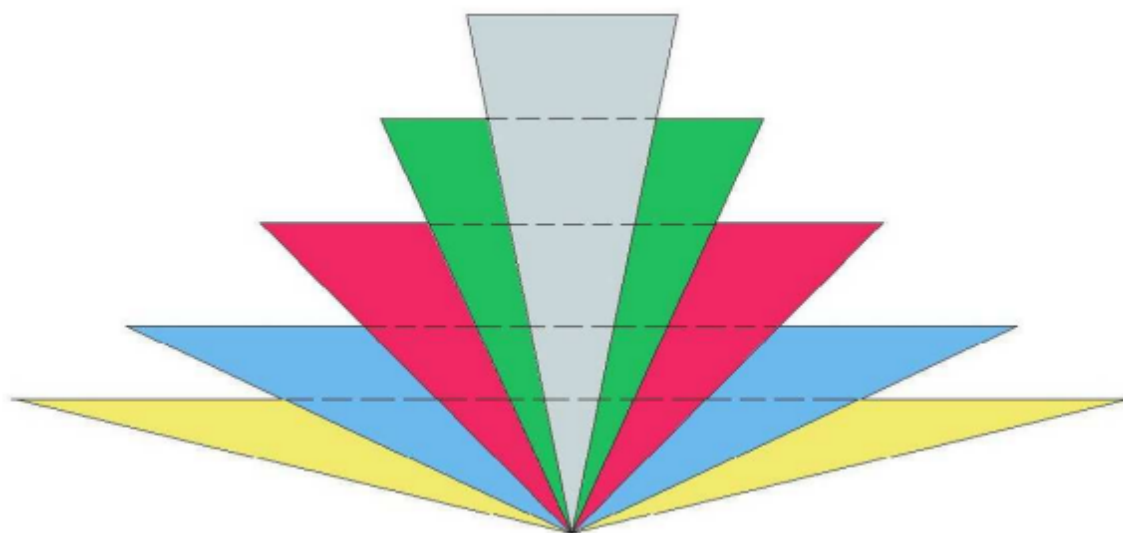
Na Figura foi apresentado um organograma onde o posicionamento dos cargos é associado de forma vertical. As funções de presidente, diretores e gerentes apresentam-se no topo do organograma, demonstrando assim a subordinação de cargos.

A Figura 4 representa o tipo de organograma integrado em setores no qual, segundo Berwanger (2013, p.33),

pode ser entendido como uma visualização gráfica diferente da que existe atualmente nas empresas. Uma forma clara e objetiva de localizar pessoas de acordo com suas habilidades e competências e colocá-las em setores diferentes, onde possam realizar suas tarefas da melhor maneira possível e de forma que contribuam com o seu melhor desempenho para a empresa sem que percam seu poder de decisão quando se fizer necessário

O organograma integrado em setores usa de mais informações para apresentar a hierarquia da empresa. Demonstra ainda uma relação mais complexa entre cargos de autoridade maior e seus diferentes níveis.

Figura 3: Organograma Integrado em Setores



Fonte: Berwanger (2013, p.33)

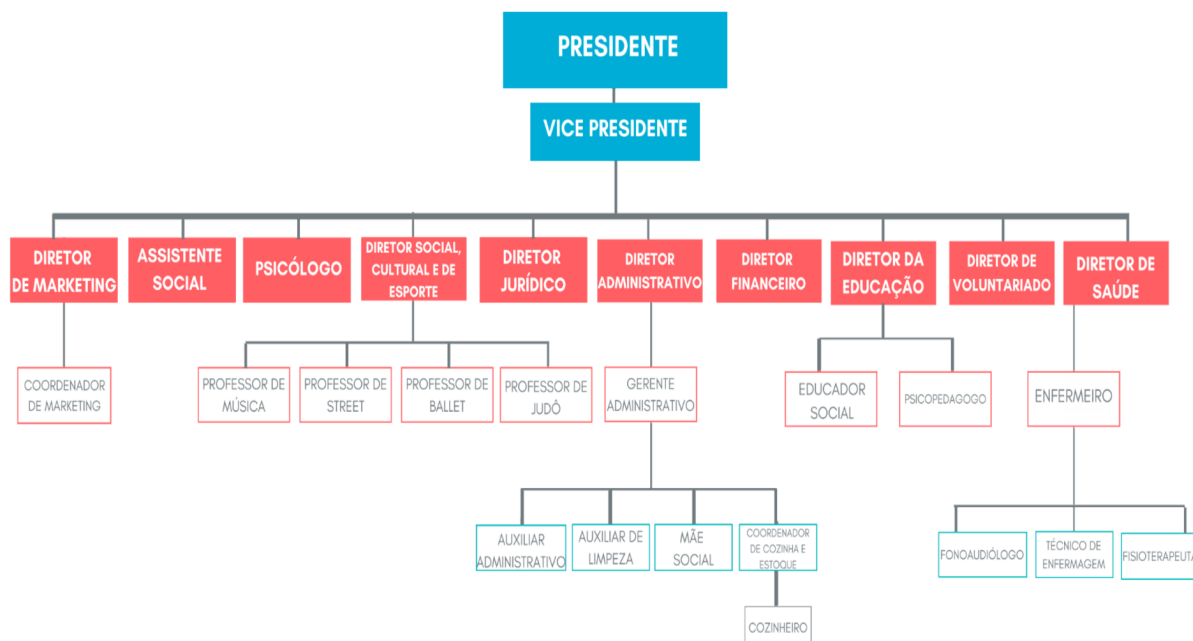
O organograma integrado em setores pode ser visto também com linhas pontilhadas representando fluxo da autoridade, que nada mais é do que uma subordinação hierárquica por função, diferindo-se de cargos de assessoria como planejamento, controle, consultorias e recomendações.

Na Figura 5, é exibido o organograma em barras, que possui a diferença do tradicional, tratando-se de apresentar-se hierarquicamente como sendo de barras maiores para menores. Segundo Berwanger (2013, p.33)

Representados por intermédio de longos retângulos a partir de uma base vertical, onde o tamanho do retângulo é diretamente proporcional à importância da autoridade que o representa.

Como informado anteriormente, a base inicial do organograma é apresentada de forma vertical, o tamanho da barra está de acordo com o nível do cargo ocupado.

Figura 4: Organograma em barras



Fonte: Google imagens 2022

Podemos observar na figura acima, que o cargo de presidente ocupa o topo da hierarquia e é a maior barra presente em todo o sistema. Os demais cargos vão diminuindo a barra gradualmente até chegar no último cargo, ou seja, na menor barra horizontal.

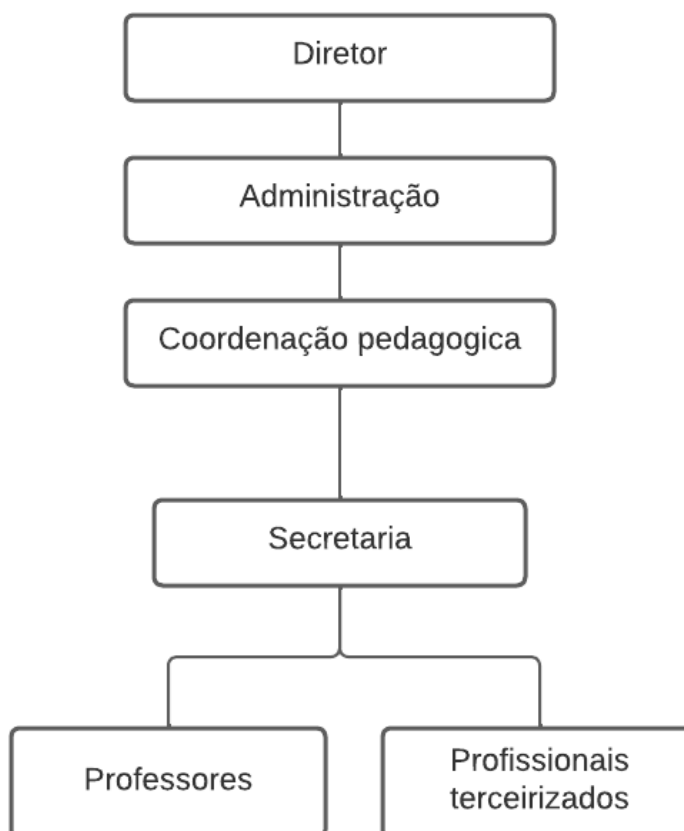
O organograma tradicional ainda é aplicado e muito utilizado sem grandes segredos nas empresas atualmente.

O organograma é de suma importância pois trata-se de uma ferramenta capaz de organizar um fluxo de trabalho, promovendo uma melhora na integração das áreas e, como consequência, facilita a comunicação interna da empresa. Para recém-admitidos ou até mesmo para outros funcionários, possui a capacidade de revelar trilhas que são necessárias para o atingimento de determinados cargos dentro da empresa. Portanto, independente do organograma escolhido, se utilizado pela empresa de forma correta surtirá efeitos positivos na organização de seu trabalho.

3.2.2 Organograma da empresa em estudo

A empresa em estudo apresenta um organograma simplificado como mostra a figura abaixo.

Figura 5: Organograma da empresa



Fonte: Autora, 2022

Essa estrutura hierárquica revela uma forte dependência de toda a equipe ao diretor e dono que cuida diretamente da administração e que ocupa ainda o cargo de coordenador pedagógico. Acaba por sua vez acumulando atribuições que deveriam possuir uma divisão entre outros colaboradores para evitar o acúmulo de funções, sendo direcionada cada área para uma pessoa específica, entretanto isso não ocorre na empresa em questão. Após verificação diretamente com a diretoria, constatou-se que a profissional ocupa também o cargo da gestão de recursos humanos.

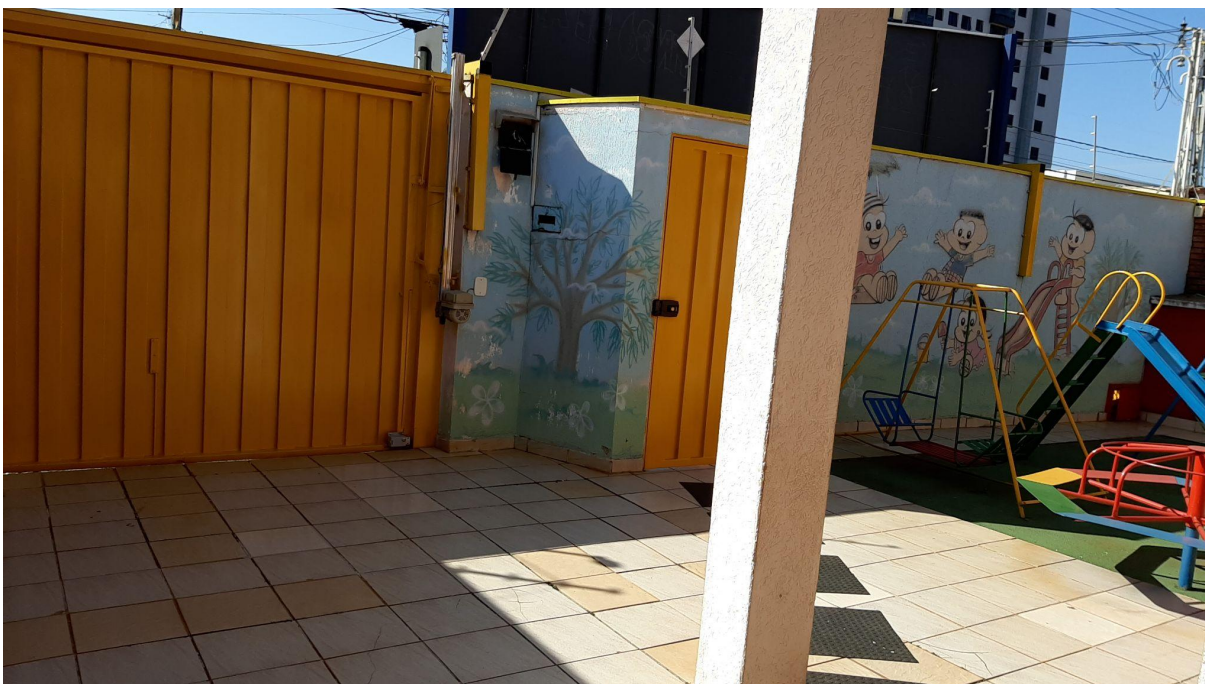
3.3 MATERIAIS

Nesta seção, foram divididos os materiais dispostos por cada área, ou seja, cada sala de aula da escola ou local possui materiais específicos que complementam esse ambiente.

3.3.1 ENTRADA:

A entrada possui um portão social com interfone, e está localizada próximo ao *playground* como mostra a imagem a seguir.

Figura 6: Portão Social



Fonte: Autora, 2022

Contando com um portão social que possui um interfone, é possível atender os visitantes de forma rápida, pois possui câmera para fácil visualização. O portão social está entre dois portões.

3.3.2 DIRETORIA/SECRETÁRIA:

A diretoria está localizada junto com a secretaria, que ocupa o mesmo ambiente. Nela podemos identificar armários, mesas de escritório, cadeiras, notebook, impressora/scanner, telefone móvel e materiais de escritório apresentados na figura a seguir.

Figura 7: Diretoria/Secretaria



Fonte: Autora, 2022

A diretoria está próximo a entrada do portão social, o que facilita o acesso direto da de visitantes, ou pais de alunos que desejam realizar alguma solicitação direta.

3.3.3 SALA DE TV I

A escola possui mais de uma sala de TV, na figura é apresentado somente a primeira sala, localizada no primeiro prédio. A sala possui tatames e uma televisão.

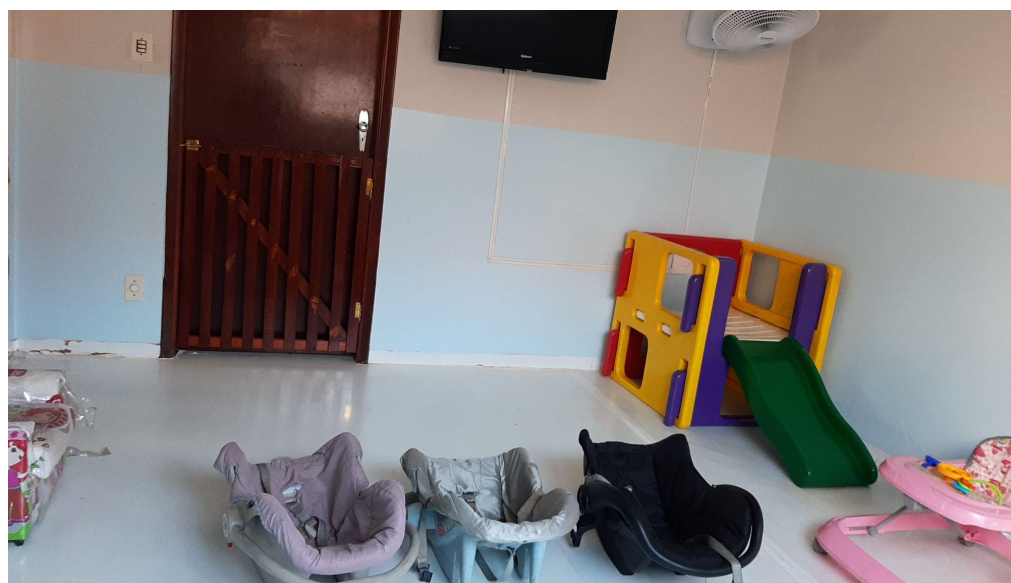
Figura 8: Sala de TV 1

Fonte: Autora, 2022

A sala em questão, não é tão pequena, mas a tv está localizada mais acima para evitar acidentes.

3.3.4 SALA DE TV II

A sala de TV dois está localizada dentro do berçário, esta sala possui piso antialérgico que não solta resíduo e não acumula poeira, uma televisão, bebe conforto, brinquedos e ventilador.

Figura 9: Sala de TV 2

Fonte: Autora, 2022

O berçário também possui televisão e ao lado dela podemos visualizar a porta que dá acesso ao lactário que possui a grade de proteção para evitar que as crianças entrem evitando possíveis acidentes

3.3.5 SALAS DE AULA

As salas de aula possuem armários, materiais pedagógicos, lousa, mesas, cadeiras adequadas à faixa etária das crianças, ao todo são dez salas de aula. A figura a seguir apresenta a sala somente da fase um.

Figura 10: Sala de aula fase 1



A sala de fase um apresentada é a menor da escola, possui sete alunos, a figura está apresentando a porta de entrada da sala, onde podemos visualizar enfeites e a mesa do professor. A sala está próxima ao banheiro.

3.3.6 BERÇÁRIO

O berçário possui duas salas com berços, a primeira possui quatro berços e a segunda possui cinco berços, o berçário conta ainda com armarios e Piso antialérgico que não solta resíduo e não acumula poeira como mostra a figura abaixo.

Figura 11: Berçário - dormitório 1



Fonte: Autora, 2022

Ao todo são nove berços de madeira que foram espaçados como mostrado na figura, os dois dormitórios estão localizados um em frente ao outro e ao lado da sala de TV dois.

3.3.7 LACTÁRIO

O lactário onde é destinado o preparo adequado do leite, e conta com armarios, pia com torneiras adequadas, bancadas e micro-ondas.

Não é um ambiente grande, mas conta com os objetos adequados como mostra na figura a seguir.

Figura 12: Lactário



Fonte: Autora, 2022

A porta como apresentada na figura leva ao acesso externo da escola, por isso fica trancada e possui grades de segurança.

3.3.8 REFEITÓRIO I

O refeitório está localizado no primeiro prédio, e possui mesas, cadeiras, armário, bebedouro e lavabo, como mostrado na figura abaixo.

Figura 13: Refeitório 1

Fonte: Autora, 2022

O refeitório está próximo a entrada da garagem que é interligada por uma porta de acesso de vidro, apresentada no pátio coberto 1 (Figura 17). No fim do refeitório é possível identificar ainda a porta do depósito.

3.3.9 DEPÓSITO

O depósito foi apresentado na figura abaixo, entretanto somente sua entrada, mas dentro, conta com tanque e prateleiras com materiais de limpeza e higiene.

Figura 14: Depósito



Fonte: Autora, 2022

Fica ao lado da entrada da piscina e ao fim do refeitório, dessa forma, é possível identificar na figura sua entrada.

3.3.10 COZINHA

A cozinha é um ambiente pequeno, entretanto a merenda da escola é feita por uma equipe terceirizada, dessa forma, o espaço não é um problema, servindo apenas para armazenagem de itens necessários, o ambiente conta com armários, geladeira, microondas, pia, fruteira, fogão e pratos e talheres. Segue a figura abaixo.

Figura 15: Cozinha

Fonte: Autora, 2022

A cozinha usada para lavar os pratos e copos utilizados no refeitório e guardar alimentos não perecíveis nos armários e os perecíveis na geladeira.

3.3.11 PÁTIO COBERTO I

O primeiro pátio é coberto como mostra a figura abaixo, está localizado no primeiro prédio, possui cabideiros para suspensão das mochilas e itens e lousa.

Figura 16: Pátio Coberto 1

Fonte: Autora, 2022

Esta figura mostra ao fundo a entrada do refeitório localizada na porta de vidro ao fundo, essa entrada possui pisos antiaderente para evitar possíveis acidentes.

3.3.12 PÁTIO ABERTO

O pátio aberto como apresentado nas figuras a seguir, conta com gira-gira, escorregas, balanços, gangorras grandes, gangorra cavalinho pequena, castelinho com escorregador, torre com escorregador, escorregador médio, brinquedos e cavalinho upa-upa.

Figura 17: Pátio Aberto 1

Fonte: Autora, 2022

Nesse pátio pode-se localizar o playground da escola e o segundo portão, este fica trancado, focalizando todo o acesso pelo portão social. Quanto ao playground a figura abaixo, mostra a sua continuidade.

Figura 18: Pátio Aberto 2

Fonte: Autora, 2022

Nesta figura podemos identificar mais brinquedos, e o portão social na lateral direita. O parque está localizado ao lado da diretoria/secretaria.

3.3.13 SALA DE RECURSOS PEDAGÓGICOS

A sala de recursos pedagógicos (figura 20) conta com livros infantis, materiais pedagógicos, blocos de montar, fantoches, prateleiras, aparelho de som, brinquedos pedagógicos e mapas.

Figura 19: Sala de recursos pedagógicos



Fonte: Autora, 2022

Por fim, a figura apresenta todo o material que compõe os materiais pedagógicos que os professores têm acesso, alguns ficam à disposição do corpo docente dentro dos armários nas próprias salas, mas a maior parte fica localizadas na sala de recursos pedagógicos

Cada detalhe que compõe o ambiente é importante pois mostra como a escola tende a organizar seus itens e leiaute.

3.3.1 Diretrizes organizacionais

O mercado se mostra muito volátil, sendo necessária a adoção de estratégias capazes de controlar e demonstrar os objetivos que uma empresa possui no mercado que está inserido, dessa forma, são utilizadas as diretrizes organizacionais ou diretrizes estratégicas, que devem definir o motivo de a empresa ter sido criada, onde querem chegar e qual o comportamento que a empresa prega ou demonstra aos funcionários e clientes, ou seja, naquilo que ela acredita, essas diretrizes para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992, apud MULLER, 2003 p.32): “é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso a construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo considerando seu ambiente atual e futuro”.

Essa estratégia precisa ser planejada, para ser executada, isso requer mais atenção e maior gestão. Para Oliveira (1999, apud MULLER, 2003 p.32), “o processo gerencial que permite estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

Pode-se afirmar que a gestão permite que os objetivos da empresa sejam determinados a partir do que a instituição segue.

A empresa em estudo não possui o enunciado das diretrizes organizacionais e, para auxiliar em sua gestão, os tópicos abaixo foram utilizados para explicar de forma mais clara o que são essas diretrizes a fim de definir a da empresa em estudo ao final do capítulo.

3.3.2 Missão

As organizações são criadas por algum motivo e para defini-lo existe o enunciado da missão, que é a razão pela qual a empresa existe e porque foi criada, devendo assim demonstrar o que seus fundadores acreditam e querem demonstrar. Para Laruccia (2012 p.52),

Toda empresa, não importando o quanto grande ou pequena ela seja, necessita de uma declaração de uma missão como fonte de direcionamento -um tipo de bússola- que permite a seus empregados, a seus clientes, e também a seus acionistas saberem o que a empresa representa e para onde liderá-la. Uma missão conduz uma empresa a um sentido de comprometimento, tendo uma razão maior para o seu funcionamento, a parte da compensação salarial. A missão também serve para unificar as pessoas em uma companhia, provendo um sentido de identidade, principalmente quando se agregam muitos tipos diferentes de pessoas, em diferentes partes da empresa, do país e do mundo, com trabalhos e cargos diferentes, assim como diferentes níveis de instrução e educação. Finalmente, uma missão, simplesmente por sua existência, serve de base para que uma companhia construa o seu futuro.

A missão da organização também influencia na tomada de decisões diante das oportunidades que surgem para a empresa, o gestor toma decisões baseadas na missão da organização pois ela está diretamente ligada com o foco com que deve atuar.

3.3.3 Visão

A visão representa aonde a empresa pretende chegar. Segundo Lemos e Macedo (2019, p.66), “Ter uma visão de futuro é simplesmente querer chegar a algum lugar. Todo gestor de alguma forma tem uma visão de futuro para sua organização, mas nem sempre a formalizam, ou definem uma estratégia para alcançar seus objetivos”.

Para a empresa, é necessária uma visão de futuro que a levará a determinado momento. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma.

3.3.4 Valores

Os valores são os comportamentos que a empresa demonstra ter e espera que seus funcionários também tenham. Assim, esse enunciado deve influenciar também na contratação de novos funcionários. Segundo Russo (2019, p.10),

Os valores organizacionais são crenças que orientam e guiam a vida dos grupos. Eles orientam a vida organizacional e o comportamento dos gestores e dos empregados, sustentam os comportamentos, motivam a obtenção de metas e objetivos, bem como determinam a estrutura, os eventos e as decisões organizacionais.

Desta forma, podemos compreender que os valores são algo que devem ser vivenciados todos os dias, não sendo encarados como uma lista de desejos que devem ser seguidos, pois são de fato crenças que o indivíduo carrega.

3.3.4.1 Missão, visão e valores da empresa estudo

A empresa em estudo possui somente a visão e missão estipuladas, foi necessário definir os valores, o que se fez baseado na análise da instituição e em entrevista com a diretoria da escola (que forneceu palavras chaves para essa definição).

- Proposta de Valores: Trabalhar com ética, justiça, dignidade, respeito para receber amizade, honestidade, solidariedade, autodisciplina e amor

- Visão:
 - Formar indivíduos autônomos, cooperativos, ajustados e com sentido de responsabilidade em seus processos individuais de evolução e nos processos de desenvolvimento de seu grupo social, dando-lhes prontidão para assumir seu papel como participantes ativos na sociedade.

 - Desenvolver nos alunos uma atitude criativa e reflexiva frente ao conhecimento na interpretação da realidade.

 - Formar alunos capazes de expressarem-se crítica e criativamente nas diversas

formas de linguagem do mundo contemporâneo.

- Formar pessoas comprometidas com os processos naturais e com o respeito ao meio ambiente e aos recursos materiais e humanos da comunidade.

- Preparar o aluno para o exercício da cidadania, para a transformação criativa e ética da realidade social e capaz de atuar no mundo do trabalho, compreendendo os fundamentos científicos e tecnológicos dos processos produtivos.

- Criar condições para que todos os alunos desenvolvam suas capacidades e aprendam os conteúdos necessários para a vida em sociedade. -Permitir ao aluno exercitar sua cidadania a partir da compreensão da realidade, para que possa contribuir em sua transformação.

-Buscar novas soluções, criar situações que exijam o máximo de exploração por parte dos alunos e estimular novas estratégias de compreensão da realidade.

-Criar mecanismos de participação que traduzam o compromisso de todos na melhoria da qualidade de ensino e com o aprimoramento do processo pedagógico.

-Promover a integração escola-comunidade.

- Atuar no sentido do desenvolvimento humano e social tendo em vista sua função maior de agente de desenvolvimento cultural e social na comunidade, a par de seu trabalho educativo.

- Melhoria para Visão: - Estimular o desenvolvimento da autonomia;
 - Valorizar a vida.
 - Respeitar o próximo e o meio ambiente.
 - Criar e manter ambiente facilitador de aprendizagem.
 - Trabalhar com Ética e compromisso.
 - Formar cidadãos críticos e conscientes.

- Missão: A escola tem como missão formar pessoas capazes de pensar e agir

como cidadãos conscientes de sua importância no processo de transformação de si e do mundo. Está voltada para uma educação sociointeracionista, respeitando sempre as etapas do desenvolvimento infantil. Diante disto, precisamos de uma escola democrática, onde o acesso e a permanência de todos favoreçam a igualdade e, ainda, é necessário que haja uma união entre professores, crianças, equipe gestora, pais, funcionários de apoio e comunidade, pois são eles que dão vida à Unidade Escolar. E é neste contexto que o comprometimento dos indivíduos participativos é necessário para se chegar a uma educação de qualidade, que deve ser compreendida numa perspectiva dinâmica em constante reformulação.

- **Melhoria para Missão:** A escola tem como missão formar pessoas capazes de pensar e agir como cidadãos conscientes de sua importância no processo de transformação de si e do mundo.

3.4 DESCRIÇÃO DE PROCESSOS

A gestão escolar está amplamente atenta no que diz respeito ao dia a dia tanto do estudante quanto do pedagogo e até de funcionários terceirizados. Neste tópico, abordaremos alguns dos fluxos de processos realizados no âmbito escolar.

Dentro da escola em estudo, a gestão ocorre principalmente pelo diretor que, além de dono, assume o cargo de coordenador pedagógico, que volta a sua atenção aos funcionários que integram o time pedagógico.

As aulas ocorrem de segunda a sexta durante o horário comercial, das 7:30h às 17:30h. A equipe conta com seis professores de Educação Infantil, dois professores de Ensino Fundamental, oito profissionais terceirizados: professor de música, professor de balé, educação física, inglês, capoeira, arte, além de um nutricionista e um psicólogo. Pode-se afirmar, de acordo com a observação na visita à escola, que os professores estão de fato comprometidos com a proposta pedagógica da escola.

Entre todos os processos realizados na escola, foram escolhidos dois que serão trabalhados ao longo desta pesquisa².

Primeiro processo que deve ser levado em consideração é relativo à organização das salas de aula, que possuem cadeiras e mesas adequadas à faixa etária das crianças, lousa, materiais pedagógicos e armários. A escola conta com dez salas de aula, algumas das quais possuem o leiaute menor, o que na maioria das vezes pode gerar um incômodo na hora de os professores se movimentarem para explicar e passar atividades, dificultando também a chegada até o aluno que precise de uma pouco mais de atenção na hora de realizar alguma atividade

O ato e a necessidade de se movimentar na hora de atender os alunos acaba por gerar incômodo devido ao tamanho das salas. Dessa forma, o primeiro processo pode ser considerado o ato de dar aula.

Segundo processo: ocorre dentro da secretaria, é o de arquivamento de matrículas. Cada aluno possui uma pasta onde são anexadas suas informações, como ficha de matrícula, cadastro, notas e histórico escolar.

Para esse processo, os arquivos são feitos de forma manual, utilizando folhas impressas, preenchidos e posteriormente arquivados na pasta com o nome do aluno. Esse processo gera uma certa dificuldade ao serem solicitados dados do aluno na secretaria, pois deve-se procurar manualmente as documentações anexadas nas pastas que ficam.

A seção seguinte apresenta uma proposta de aplicação de ferramentas de qualidade a esses processos, a fim de diminuir os problemas encontrados.

3.5 APLICAÇÃO DO CICLO PDCA: INTRODUÇÃO AO KAIZEN

Nesta seção será apresentada a aplicação da ferramenta ciclo PDCA, a fim de coletar informações para futura aplicação do Kaizen na empresa.

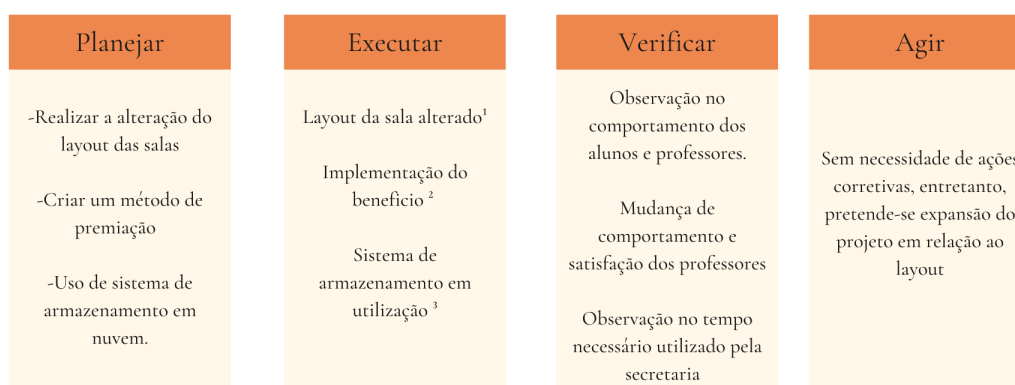
No item anterior, foram identificados dois processos realizados na escola, um dentro da sala de aula e outro na secretaria. Há ainda outras questões que afetam a

² A observação dos processos nas visitas técnicas levou à escolha de dois deles para a aplicação das ferramentas de qualidade, pela percepção de ocorrência de problemas em seu desenvolvimento e pela importância que assumem no cotidiano escolar.

eficiência administrativa da empresa e que estão ligadas à direção, como por exemplo, o uso excessivo de material para impressão.

As informações foram coletadas durante a visita à escola, que revelou sua qualificação e pontos a serem melhorados. Para auxiliar na identificação destes pontos, foi utilizado o ciclo PDCA, assim como mostra a figura a seguir.

Figura 20: Aplicação do Ciclo PDCA



Fonte: Autora, 2022

Seguindo o estudo desta ferramenta, sua aplicação ocorreu com a separação de tópicos (planejar, executar, verificar e agir), e foi realizada a análise dos pontos de melhoria. O recurso foi utilizado da seguinte forma:

- **Planejar:** realizar a alteração do leiaute, criar um método de premiação para colaboradores e instalar o uso de sistema de armazenamento de informações em nuvem. > Recursos necessários: Autorização da diretoria.
- **Desenvolver/Executar/ Dirigir:** nos dias posteriores, o diretor realizou a alteração das salas onde as crianças puderam sentar-se adequadamente, sem interromper o fluxo e passagem do professor. Quanto ao método de premiação, decorreu-se de um bônus no valor de R\$50 para o uso no salão de beleza. A bonificação deve ocorrer de forma bimestral, levando em consideração que serão disponibilizadas bonificações para professor de educação infantil e ensino fundamental, sendo utilizadas como indicador de avaliação das notas dos alunos.

Para o armazenamento das informações, passou a ser utilizado o *Google Drive*, onde os documentos ficaram organizados em pastas, para cada aluno matriculado na escola.

- **Conferir/Verificar:** os alunos se mostraram mais satisfeitos com a mudança de lugar e com o espaço distribuído de forma adequada, assim como os professores que conseguiram trabalhar mais confortavelmente ao poder utilizar os espaços para movimentação. Foi observada mudança no comportamento dos colaboradores, que ao receber o benefício mostraram-se mais animados e dedicados aos resultados dos alunos, aliviando a tensão e estimulando a competitividade. O uso do sistema de armazenamento em nuvem auxiliou na redução de papéis, aumentando a qualidade no serviço prestado pela secretaria, reduzindo ainda o uso de papéis.
- **Alavancar/Ajustar/Atuar/Agir:** não foram necessárias ações corretivas, entretanto o diretor da escola se dispôs a expandir o programa de benefícios e principalmente trabalhar na expansão das salas e contratação de novos professores para complementar a equipe pedagógica, diminuindo a quantidade de alunos na sala.

Ao utilizar o ciclo PDCA, foi possível identificar pontos que devem ser melhorados dentro da empresa. Foram implementadas as informações acima, entretanto, alguns pontos ainda devem ser revisados para utilizar a ferramenta Kaizen.

3.5.1 Aplicação do Kaizen

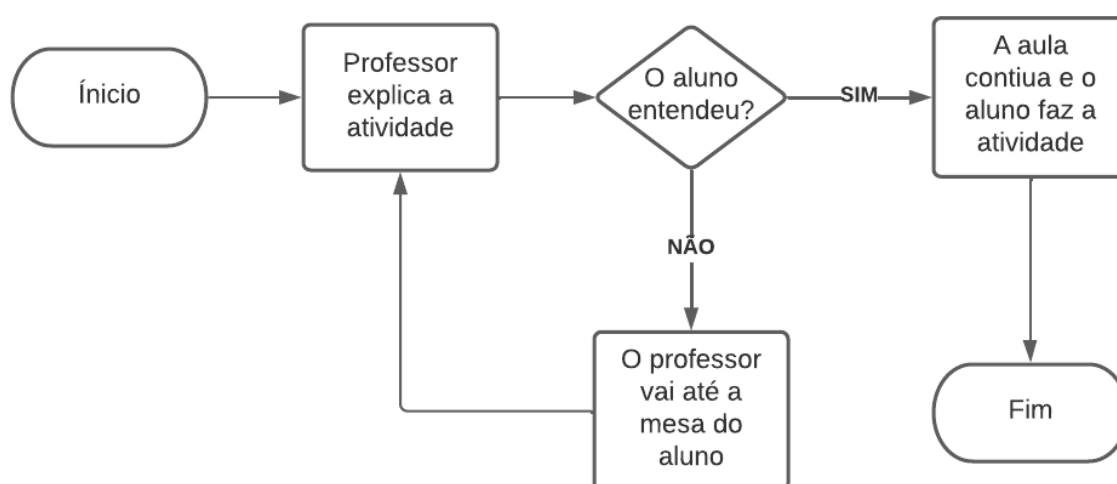
Ao utilizar o ciclo PDCA, foi possível descobrir falhas em diversos processos. Para conseguir maior profundidade na situação, a ferramenta Kaizen foi elencada como uma forma de melhoria em toda a cadeia produtiva dentro da empresa. Buscando a implementação do Kaizen na empresa em estudo, nos tópicos a seguir, será demonstrada a aplicação da ferramenta visando à separação de cada processo apresentado anteriormente.

Leiaute

Definição do problema: Este processo é avaliado pelo professor, que notavelmente, possui dificuldades para locomoção dentro da sala de aula prejudicando o fluxo de trabalho.

Fluxograma do processo: Como apresentado na imagem abaixo, fluxo deste processo segue desta forma:

Figura 21: Fluxo de trabalho nas salas de aula



Fonte: Autora, 2022

A Figura acima apresenta o fluxo que deve ocorrer dentro da sala de aula ao ser proposta uma atividade, ou seja, quando o professor se dispõe a ensinar precisa de espaço para seguir o fluxo corretamente, como podemos visualizar o fluxo tem início após o professor explicar a matéria, em seguida existe a possibilidade do aluno entender o processo ou não, sendo assim, a próxima atitude a ser seguida ocorrerá de acordo com o entendimento do aluno ou não.

A Figura 23 possibilita a melhor visualização do leiaute da mesma, onde podemos verificar o posicionamento de cada sala, sendo ainda perceptível que algumas salas são maiores do que as outras. É possível identificar também todas as áreas já mencionadas anteriormente.

Figura 22: Planta da Escola



Fonte: Autora, 2022

A Figura 23 apresenta o mapa de riscos da escola, entretanto, é de fácil visualização o leiaute da escola. A alteração foi proposta para somente uma sala, pois as outras estavam melhor organizadas.

Solução proposta: A escola possui dez salas de aula ativas atualmente, algumas são maiores do que outras. Por exemplo, na sala de fase um, com crianças de um até dois anos de idade. Nesta cabem sete carteiras, porém, o professor não consegue andar pela sala com a lotação completa, como mostra a Figura a seguir.

Figura 23: Leiaute da Sala Fase 1



Fonte: Autora, 2022

A Figura apresenta uma das atividades realizadas pelo corpo docente no final do semestre de 2021. Como podemos observar, a sala é estreita e mal dá para andar.

Implementação: Com base nas informações anteriores, foi feita a troca de salas, as sete carteiras foram posicionadas de outra forma.

Figura 24: Alteração do Leiaute da Sala Sase 1



Fonte: Autora, 2022

Como apresentada na Figura 25, foram utilizadas duas mesas maiores centralizadas no meio da sala, com sete cadeiras em volta, sobrando espaço para o professor se movimentar pelas laterais da sala.

Avaliação dos resultados: As expectativas demonstradas pelos professores foram especificamente satisfeitas, com maior facilidade de locomoção dentro da sala.

Criação de um padrão: De forma padrão, este ajuste deve ser pensado de acordo com o crescimento da escola, por isso, quanto mais alunos matriculados, deve-se pensar mais à frente como essas crianças serão realocadas. Com isso, os próximos passos vão depender do tempo, deve-se levar em consideração o crescimento da empresa.

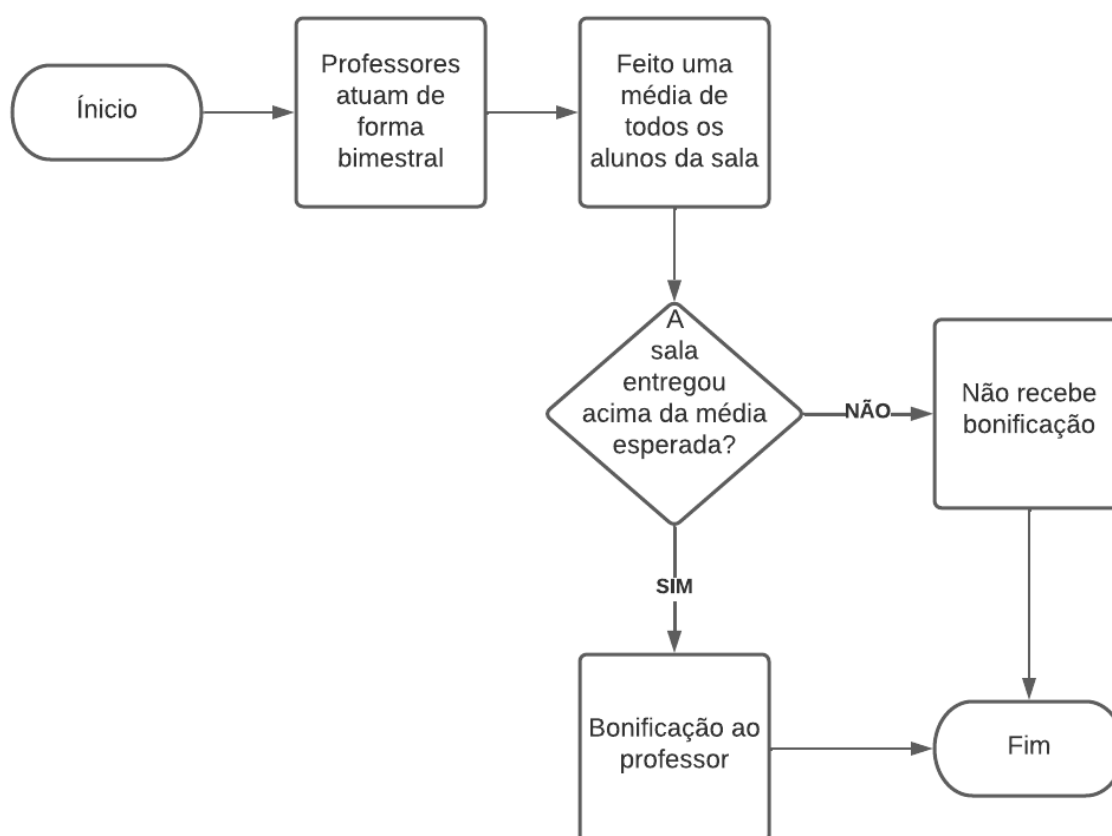
Próximos passos: Para os próximos passos deve-se compreender a necessidade de mudar o leiaute das salas de acordo com o crescimento das matrículas.

Método de premiação

Definição do problema: Os professores demonstraram-se satisfeitos com a mudança das salas de aula, mas a escola não possui um plano de carreira. A qualidade de serviço pode ser afetada de forma significativa, levando em consideração que a falta de reconhecimento gera frustração na maioria das vezes.

Fluxograma do processo: Foi desenhado este fluxograma com a intenção de simplificar a implementação do método de premiação, ou reconhecimento.

Figura 25: Fluxo de bonificação



Fonte: Autora, 2022

O fluxo apresentado na Figura acima retrata como a bonificação deve ocorrer, levando em consideração que o professor deve recebê-la somente se atingir a média 9, exemplo: a sala possui 7 alunos, o primeiro fechou o bimestre com nota 7, o

segundo com nota 6, o terceiro com nota 8, o quarto com 10, o quinto com 9, o sexto com 6, o sétimo com 7. Serão somadas todas as notas, ou seja, $7+6+8+10+9+6+7=53$, depois das notas serem somadas, o valor é dividido pelo número de alunos: $53/7=7.57$, ou seja, a média esperada não foi atingida com sucesso, então a bonificação não será disponibilizada. Deve-se levar em consideração que as avaliações devem ser revisadas pela coordenação pedagógica antes de serem dadas aos alunos.

Caso dois professores que atuam no mesmo grau de ensino tenham resultados iguais ao atingir a nota esperada então a bonificação deverá ser aplicada mediante a avaliação comportamental do colaborador, esse critério será definido pela diretoria.

Solução proposta: Foi proposto a bonificação para que professores busquem mais competitividade na instituição, melhorando o desempenho.

Implementação: Foi implementada no terceiro bimestre de 2021 de acordo com os critérios informados anteriormente.

Avaliação dos resultados: Os resultados foram satisfatórios e como esperado, os funcionários demonstraram mais empenho no trabalho.

Criação de um padrão: Este padrão deve ser seguido até as próximas avaliações.

Próximos passos: Implantar a avaliação de clima dentro da empresa anualmente, buscando compreender como os colaboradores se sentem ao dar aula, e levando em consideração que isso será um parâmetro de medição. Outro passo é o quadro de funcionário do bimestre, pois o reconhecimento dentro da instituição é de suma importância para o desempenho satisfatório.

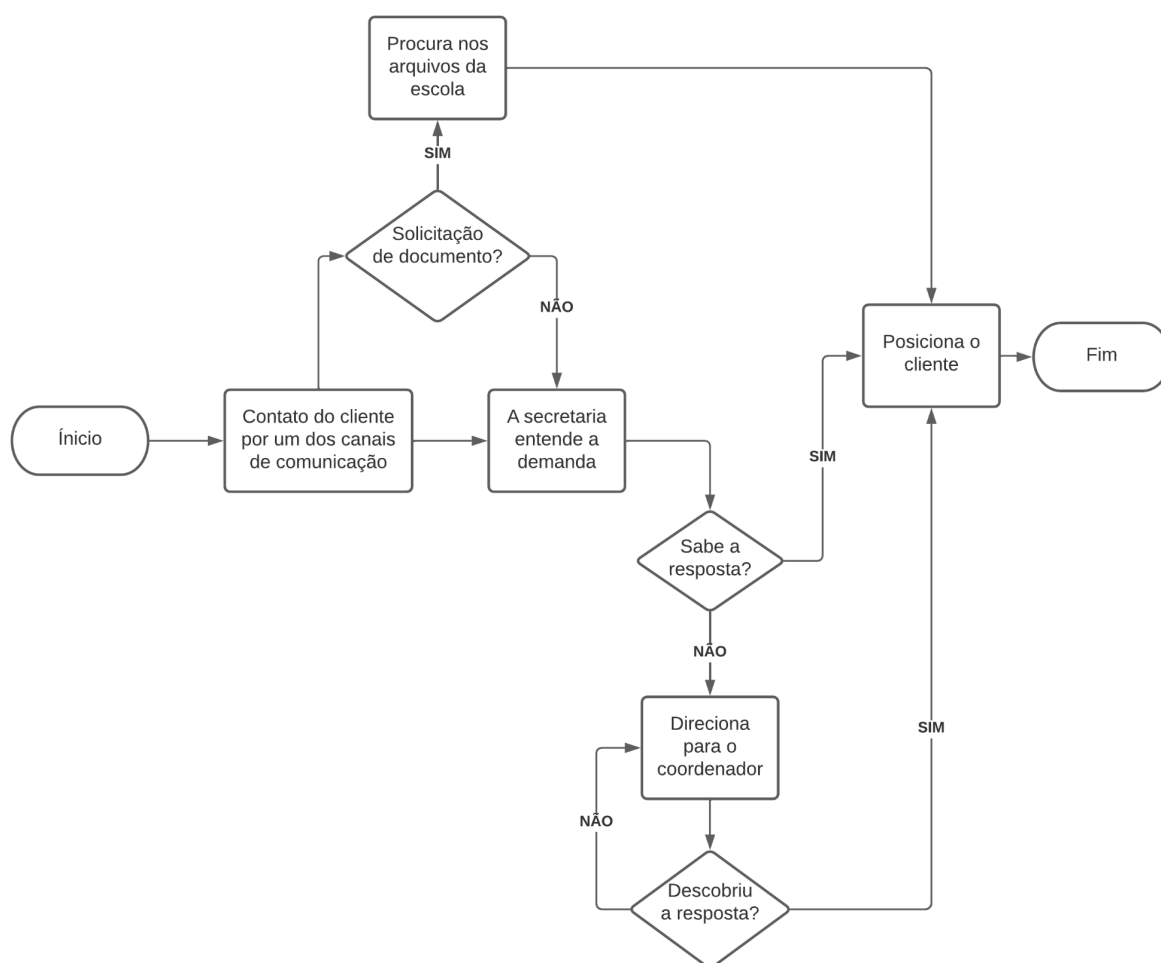
Armazenamento de documentos

Definição do problema: Utilização de papel excessivo, armazenagem dos documentos em pastas, arquivadas em armários, dificuldade de localizar

documentos na hora de atender o cliente, o que gera insatisfação devido ao tempo médio de atendimento.

Fluxograma do processo: O processo elencado no fluxograma abaixo é realizado dentro da secretaria e ocorre diariamente.

Figura 26: Fluxograma Secretaria



Fonte: Autora, 2022

Como podemos visualizar na Figura acima, o fluxograma foi desenhado para melhor compreensão da função exercida dentro da secretaria. Esse processo inicia-se de uma demanda imposta pelo cliente, na maioria das vezes o responsável legal pelo aluno matriculado na escola. Os canais de comunicação utilizados nesse fluxo são o telefone, *Whatsapp* ou a pessoa pode se dirigir à instituição pessoalmente.

A secretária deve compreender a demanda solicitada pelo cliente e, caso tenha dificuldades ou não encontre formas de posicionar o consumidor, deve buscar auxílio do coordenador, o processo é finalizado somente com posicionamento do cliente.

Para solicitar documentos, pode-se acionar a secretaria que vai buscar os arquivos nos armários, entretanto, esse processo, por ser realizado de forma arcaica e sem organização, pode demorar mais do que o esperado.

As dúvidas geradas pelos clientes precisam ser supridas da melhor forma possível, por isso, o atendente deve estar preparado para a função, ser ágil e compreender os processos que devem ser executados.

Solução proposta: Foi proposto o uso do *Google drive* como uma ferramenta para auxiliar no armazenamento de arquivos em nuvem.

Implementação: Os arquivos estavam armazenados apenas em armários e poderiam ser perdidos, principalmente tratando-se da era digitalizada em que vivemos. A implementação ocorreu por parte da secretaria, que escaneou os arquivos e os armazenou no *Google drive*, em pastas, separando por duas pastas: ensino fundamental e educação infantil. Cada nível de ensino possui uma pasta com a subpasta da sala e cada sala possui outra subpasta para o aluno com a sua ficha de matrícula e histórico escolar

Avaliação dos resultados: Os resultados saíram como esperado: a secretária conseguiu se organizar em relação aos documentos e agora com apenas o número de CPF ou nome completo é possível encontrar o documento, se necessário imprimir ou enviar pelo *whatsapp* do solicitante.

Criação de um padrão: Sempre que for solicitado o documento deve ser enviado ao cliente de acordo com seu desejo, seguindo o mesmo fluxo apresentado da Figura 9. Porém, agora com a implementação do armazenamento em nuvem é possível identificar a melhora no indicador de tempo médio de atendimento.

Próximos passos: Para os próximos passos, foi proposto o uso de sistemas integrados de gestão que auxiliem na separação dos documentos com segurança.

3.6 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa em estudo não possui um plano de carreira, o que influencia diretamente na experiência do colaborador. A empresa não estimula o crescimento do colaborador, o que por sua vez torna o trabalho desanimador, portanto a implementação de um método meritocrático de premiação por sua vez agregou maior disponibilidade e ânimo aos docentes, mesmo que o método de avaliação seja relativo à idade das crianças, facilitando a comunicação, mas foi visado também que os professor por serem capacitados para a execução do cargo tiveram disponibilidade de atribuir a si mesmos mais desafios, sendo sempre monitorado pelo coordenador pedagógico para que sejam aplicados sempre de acordo com o material que a escola segue.

No estudo de caso ainda foi possível conhecer mais sobre a escola e aprofundar-se mais em relação à sua contribuição social, apesar de ser uma empresa pequena, trabalha para atingir seus objetivos.

Como considerações que a empresa deve levar em questão, foram propostos adicionar melhorias nas diretrizes organizacionais que por sua vez foram apresentadas, mas com muito conteúdo, de forma cansativa, não representando de fato o que a empresa desejava transmitir, o ato de “enxugar” as palavras melhorou a leitura e apresentação, contribuindo para a visibilidade dessas diretrizes.

Quanto ao leiaute, é importante destacar que muitas salas estavam com uma quantidade grande de espaço sobrando enquanto outras não possuíam tanto espaço assim, a implementação foi necessária para melhorar até mesmo o aprendizado das crianças.

Outro ponto sério que deve ser tratado pela empresa, é a distribuição de tarefas, uma vez em que é notável o acúmulo de funções por parte da diretoria, esse foi um dos pontos cruciais levantados para a diretoria, mas que cabe a uma contratação e disposição de novos funcionários capacitados para os cargos, mas foi pautados em diversos momentos da visita.

Além de tudo, é importante apresentar nessas considerações que a empresa trabalhava com muitos papéis, dificultando o trabalho da secretária, seria desejável

contribuir utilizando empresas de software integrado para melhorar a comunicação entre o físico (os documentos nos armários) e os documentos armazenados em nuvem, podendo assim, facilitar a visualização não correndo riscos de *cyber* ataques que podem alterar, ou apagar documentos importantes para a empresa, dessa forma, espera-se que de alguma forma a empresa repense em utilizar apenas o google drive como forma de armazenamento central, mas para evitar gastos e manutenção devido aos custos, a empresa no momento prefere seguir utilizando o mesmo.

Por fim, a visita na empresa em questão foi satisfatória no que se diz respeito à recepção e aprendizado que poderia agregar. Apesar de relutante em alguns aspectos como ceder a planta da escola, a empresa foi bastante aberta para receber mudanças, e colaborou muito com toda a execução do projeto, revelando mais uma vez ser uma empresa que se importa com as suas diretrizes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa – analisar a viabilidade de se aplicarem ferramentas de qualidade a uma instituição de ensino – foi alcançado, obtendo-se resultados imediatos e indicando novas possibilidades de melhorias que ainda poderão ser implantadas. O ciclo PDCA, e principalmente o kaizen, se mostraram úteis para revelar os problemas e também para apontar formas de resolvê-los.

Houve dificuldade na hora de solicitar documentos para a secretaria como a planta, pois não foi cedido, as informações coletadas foram apenas do mapa de risco que mesmo assim agregaram mais informações ao estudo.

As mudanças de sala de aula ocorreram com a alteração do leiaute, as carteiras foram colocadas na sala ao lado e centralizadas, essa alteração se mostrou efetiva, assim como a alteração de armazenamento de documentos dentro da secretaria. A bonificação foi incluída com intenção de buscar melhorias no clima da empresa, a mesma se mostrou também efetiva revelando a necessidade de se avaliarem ainda outros processos e também de se expandirem as mudanças já iniciadas.

Dessa forma, a escola pode vir a se beneficiar, por exemplo, com a compra de um software de gestão, pela diminuição de trabalhos na secretaria e agilização da comunicação com os pais dos alunos.

Para isso, outras pesquisas como um estudo de caso, ou uma pesquisa de clima podem ser realizadas, e que servirão para orientar os gestores quanto aos caminhos a serem tomados.

REFERÊNCIAS

BALCÃO, Yolanda F. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista de Administração de Empresas**. 1965, v. 5, n. 17 Disponível em:

<<https://doi.org/10.1590/S0034-75901965000400003>>. Acesso: 07/12/2021

BRITO, Lydia M. P. FREIRE, Josiana L. GURGEL, Fernanda F. GESTÃO PARTICIPATIVA: UM PROCESSO CONTÍNUO? **Revista Labor** 2017-03-16, Vol.1 (5), p.210-232 Disponível em:

<http://www.periodicos.ufc.br/labor/article/view/6647/4865>. Acesso: 14-11-2021.

CABRAL, Antônio; CASTRO, Alda M. D. A. Gestão Escolar em Instituições de Ensino Médio: Entre a Gestão Democrática e a Gerencial. **Centro de Estudos Educação e Sociedade**., Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.-set. 2011

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/es/a/35zWgbwzyNc8dddjmJdsGhF/?format=pdf&lang=pt>

Acesso: 14-11-2021.

CIARLINI, Juliana **Brain Food, Dude!** Alimentando o processo Criativo, Brasília: Universidade de Brasília, 2014.

FERREIRA, André R. **Gestão de Processos**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2014.

LARUCCIA, Mauro Maia. A Missão Empresarial. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 51-57, aug. 2012. Disponível em:

http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/63 Acesso: 07/12/21.

LEMO, G. A. R.; MACEDO, E. A Incalibrável competência socioemocional. **Linhas Críticas**, v. 25, 2019. Disponível em:

<https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/24582>. Acesso: 07/12/21.

LOBO, Renato. **Gestão da Qualidade**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

LONGO, Rose, M. **Gestão da qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e aplicação na Educação**. Brasília, N°397, Janeiro, 1996.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MARTINELLI, Fernando B. **Gestão da Qualidade Total**. Curitiba: Inteligência Educacional e Sistemas de Ensino, 2009.

MARTINS, Raquel Teixeira. **Estudo de caso sobre o uso de ferramentas de gestão da qualidade em uma empresa rural**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão do Agronegócio) — Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MITOSO, Gabriela. Armand V. Feigenbaum: quem foi? O que fez? **8quali**, 2021. Disponível em: <https://8quali.com.br/armand-v-feigenbaum-quem-foi-o-que-fez/> Acesso: 29/03/22.

MULLER, Claudio. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos** Tese (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) — Universidade do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, Ivana C. MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**. 2018, v. 48, n. 169, pp. 876-900. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/abstract/?lang=pt#> Acesso: 14-11-2021.

OLIVEIRA, Otávio. **Gestão da qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

ORTIZ, Chris A. **Kaizen e Implementação de Eventos Kaizen**. São Paulo: Bookman, 2010.

RICHA, Carlos. COMIN, Ana. VEIGA, Edmundo. CARNIELETTO, Inês. SOARES, Maria. LUZIO, Telma. PETRY, Joana. MENTA, Eziquiel. SCHREIBER, Mônica. **Gestão Escolar e Legislação Educacional: Unidade 2 - Regimento Escolar: Sua importância e Relações com os Demais Documentos Escolares**. Paraná: Creative Commons, 2018, 35 páginas.

RUSSO, Giuseppe. **Diagnóstico da Cultura Organizacional: O impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Brasil: Alta Books, 2019.

SILVA, Jose L. F **Gestão Participativa e Produtividade: Uma abordagem da Ergonomia**. Universidade Federal de Santa Catarina. 1995. Tese (Pós graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1995. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/76381>> Acesso: 10/11/2021

VIEIRA, A. E. R.; BUSSOLOTI, J. M. GESTÃO ESCOLAR. **Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 20, n. 1, p. 45 - 70, 11 mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/167>. Acesso: 14-11-2021.

FONSECA, Luciana. RIBEIRO, Rita. REIS, Rosa. MESQUITA, Kelly. **A FERRAMENTA KAIZEN NAS ORGANIZAÇÕES**. XII Congresso Nacional De Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 1984-9354. III Inovarse - Responsabilidade Social Aplicada 29 e 30 de Setembro de 2016. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_339.pdf> Acesso em: 20/10/2021

Santos, Maria. **Desenvolvimento Local e “O Maior São João do Mundo”: um estudo de caso** – Natal, 2006. 63f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar. Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. 1. Administração – Dissertação.