

As implicações da Norma ISO 9001:2000 no desempenho e liderança do gestor: cinco estudos de caso em escolas profissionais

Jorge Gamboa
Nuno Melão
Universidade Católica Portuguesa

RESUMO:

A implementação de sistemas de gestão da qualidade baseados nas normas ISO 9000 tem estado associada quase em exclusivo à indústria. Porém, na última década, este fenómeno penetrou no sector dos serviços e, em particular, na educação, um pouco por todo o mundo. Em Portugal, as escolas profissionais têm vindo a adoptar estes referenciais normativos numa aposta em políticas de qualidade centradas no aluno. Surpreendentemente, não existe qualquer estudo que investigue a implementação destas normas nas escolas portuguesas. O objectivo deste artigo é discutir as implicações da implementação da Norma ISO 9001:2000 no desempenho e liderança dos órgãos de gestão das escolas profissionais. Na sua base está uma investigação de cinco estudos de caso, em que se privilegiou a entrevista dos directores das escolas como técnica de recolha de dados. O estudo sugere que a Norma produz efeitos positivos no desempenho e liderança dos órgãos de gestão,

contribuindo para reforçar o seu papel nos planos organizacional, de controlo e estratégico. Um efeito adverso nas lideranças, contudo, refere-se ao aumento da burocracia que parece resultar da uniformização e sistematização dos métodos de actuação e da necessidade de recolha de evidências da política da qualidade. O artigo termina com a apresentação de um modelo conceptual que sintetiza as conclusões principais da investigação.

1. INTRODUÇÃO

Após ter cumprido com sucesso, durante as últimas duas décadas, a missão de formar técnicos com qualificação profissional intermédia, o Ensino Profissional, leccionado nas escolas profissionais, debate-se com desafios cada vez maiores e o seu futuro vive momentos de incerteza. Três vectores sustentam esta afirmação: o alargamento do Ensino Profissional à rede pública; a forma de financiamento; e entrada do Quadro de

Referência Estratégico Nacional (QREN).

Assim, numa primeira instância, apresentam-se as directivas político-educativas ao nível organizacional escolar, que se traduzem no alargamento da oferta de Ensino Profissional às escolas básicas e secundárias da rede pública, e que fomentam o crescimento desta modalidade de ensino “como cogumelos nas escolas secundárias, por todo país” (Azevedo, 2007). Tal poderá vir a pôr em causa o prestígio conseguido junto das comunidades que, com sucesso, têm vindo a servir. Dos constrangedores modelos de financiamento que sucessivamente estão a ser aplicados a estas escolas advém, numa segunda instância, o estrangulamento económico. Numa terceira instância, aparece a entrada do QREN que, saliente-se, assume “como grande desígnio estratégico a qualificação [...] e, bem assim, do aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas” (Governo Português, 2007:5).

Para fazer face a estes desafios, algumas escolas profissionais portuguesas, a par das suas congéneres a nível internacional (ver, por exemplo, Bevans-Gonzales & Nair, 2004), têm vindo a apostar na implementação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ) baseado na Norma ISO 9001:2000.

Contudo, a implementação de metodologias oriundas do sector industrial é, habitualmente, recebida com desconfiança no meio escolar. As suas implicações criam fortes rupturas com práticas ancestrais que, apesar de já terem provado o seu valor, continuam a perpetuar no seio das organizações educativas. Com efeito, a adopção de um SGQ, baseado na Norma ISO 9001:2000, não traz consigo nenhuma receita mágica modelo que quando aplicada incrementalmente de forma dramática os níveis de

desempenho das organizações. Porém, a implementação da Norma ISO 9001:2000, assente na elaboração de planos de melhoria contínua e na satisfação do cliente, pode contribuir para o incremento dos níveis de eficácia e eficiência das organizações educativas (Moreland & Clark, 1998; Stimson, 2003; Van Den Berghe, 1998; Zucherman & Rhodes, 2000).

A adopção de referenciais de SGQ nas escolas coloca em cima da mesa novos desafios à sua gestão e ao conjunto dos recursos humanos. A necessidade de definir e executar uma política de qualidade assente em objectivos, centrada na satisfação do aluno e suportada pelo desenvolvimento de planos de melhoria contínua, exige estilos de liderança comprometidos com as questões da qualidade e propiciadores de uma mudança de atitude por parte dos restantes membros. Importa, no entanto, colocar algumas questões: será que a adopção destes referenciais podem auxiliar os órgãos de gestão das escolas? Poderão promover o reforço do papel das lideranças nas escolas ou a sua inibição?

O objectivo desta reflexão é analisar as implicações da Norma ISO 9001:2000 no desempenho e liderança do gestor escolar. Assim, este artigo surge na sequência de uma investigação de mestrado (Gamboa, 2008) que teve por objectivo estudar a implementação da Norma ISO 9001:2000 nas Escolas Profissionais. A importância deste estudo surge do facto de a implementação destes referenciais normativos começar a emergir com algum significado em organizações educativas em contexto português, em particular nas escolas profissionais, e ainda não ter sido desenvolvida nenhuma investigação que explore este conceito, intrínseco do meio industrial.

2. A NORMA ISO 9001:2000 NO ENSINO

A Norma ISO 9001:2000 constitui um referencial normativo internacional genérico o qual “estabelece um conjunto de requisitos, considerados mínimos, que um sistema de gestão da qualidade deve cumprir para satisfazer o cliente e cumprir os requisitos especificados para o produto e/ou o serviço” (Pires, 2006:2.2.2.2-1).

A adaptabilidade confere a esta Norma a capacidade de ser implementada em qualquer organização. No seu campo de aplicação refere que “todos os requisitos desta Norma são genéricos e pretende-se que sejam aplicáveis a todas as organizações, independentemente do tipo, dimensão e produto que proporcionem” (NP EN ISO 9001:2000, 2001:12). Por força desta capacidade de adaptação às diversas organizações, a versão de 2000 da série de Normas ISO 9000 “abandonou a terminologia industrial para adoptar uma linguagem universal de gestão, mais simples e coerente” (Pires, 2004:52).

A Norma ISO 9001:2000 fomenta a adopção de uma abordagem por processos e assenta numa metodologia conhecida como *Plan-Do-Check-Act*. Sublinha o papel significativo que os clientes têm, por um lado, na definição dos requisitos, identificados como entradas e, por outro, na necessidade de monitorização da sua satisfação quanto à organização ter ido ao encontro dos requisitos pretendidos.

Apesar de originalmente ter sido desenvolvido para a indústria, o SGQ baseado na família das Normas ISO 9000 tem desde o final do século XX expandido para o sector dos serviços e particularmente para as organizações educativas um pouco por todo o mundo.

Todavia, esta transição para a educação não tem sido fácil (Thonhauser & Passmore, 2006) colocando os debates académicos acerca da adaptabilidade na ordem do dia (Bevans-Gonzales & Nair, 2004).

Perante a dúvida que paira sobre o real valor acrescentado pelo processo de certificação a instituições de ensino, importa de seguida nomear e analisar os principais documentos oficiais e investigações realizadas neste âmbito.

Baseado numa investigação realizada em 1995 conduzida por Van Den Berghe (1997) em diversos países europeus, o guia produzido na Europa pelo CEDEFOP contém, uma análise aprofundada das Normas ISO 9000, bem como sobre o seu impacto em instituições de ensino e formação (Bevans-Gonzales & Nair, 2004; Thonhauser & Passmore, 2006). Neste documento, Van Den Berghe (1997) refere as consequências positivas e negativas da implementação destes referenciais normativos e faz uma interpretação dos seus modelos ao nível da educação.

Numa perspectiva sociológica, Moreland & Clark (1998) realizaram um estudo no sentido de identificar as influências que as ISO 9000 têm sobre os recursos humanos. Referem, sumariamente, a forma positiva como os recursos humanos aceitaram e interiorizaram a clarificação das funções e responsabilidades atribuídas, apesar de sentirem que passaram a ter uma maior carga de trabalho por via dos aspectos burocráticos necessários.

Em Portugal, um documento interpretativo das Normas ISO 9000 para instituições de ensino e formação foi publicado pelo Instituto Português da Qualidade, com a autoria de Saraiva et al. (2000) que evidenciam benefícios ao

nível da organização interna e na imagem externa. Ayudhya (2001) realizou um estudo na Tailândia que explora o conceito e a aplicação das ISO 9000 na educação. Concluiu, de uma forma geral, que as ISO 9000 proporcionavam à escola o desenvolvimento de um trabalho mais sistemático e a obtenção de melhores resultados académicos. A investigação revelou que a implementação das ISO 9000 provocou uma alteração no comportamento dos recursos humanos, pela positiva, que passaram a desenvolver uma atitude de partilha e de identificação das melhores práticas. Assinala, ainda, o desenvolvimento de dinâmicas de melhoria contínua. Nos aspectos negativos, os resultados da investigação aproximam-se dos anteriormente descritos por outros investigadores, salientando o aumento da burocracia.

Bevans-Gonzales & Nair (2004) realizaram uma investigação sobre a implementação das Normas ISO 9000 em nove escolas profissionais e de formação. De forma sucinta, o estudo revela, por um lado, que a implementação das ISO 9000 permite uma melhoria na liderança e, por outro, que necessita de muito tempo disponível para a sua manutenção, por forma a que possa estar sempre actualizada. De forma positiva revela, ainda, a existência de um maior envolvimento entre os recursos humanos e referencia uma melhoria de eficiência resultante de uma melhor organização interna. Por outro lado, o estudo caracteriza o tempo dispendido, o aumento da burocracia e a dificuldade na interpretação das Normas ao contexto educativo como factores determinantes para o alheamento dos recursos humanos (Bevans-Gonzales & Nair, 2004).

Tendo em conta uma perspectiva política mundial, Thonhauser & Passmore (2006) desenvolveram uma investigação comparando o fenómeno das ISO 9000 em educação na Inglaterra e EUA. A investigação assinala que o compromisso da gestão de topo com as questões da qualidade se torna o elemento crucial para o sucesso das ISO 9000. Thonhauser & Passmore (2006) entendem que por estes passa o acreditar e o fazer acreditar nas melhorias futuras e a capacidade de envolver, com um verdadeiro espírito de liderança, todas as pessoas no processo.

Sang Hoon Bae (2007) desenvolveu um estudo no sentido de investigar a relação existente entre as ISO 9000 e os resultados das escolas. Do estudo resultam, como refere o próprio autor, duas importantes implicações. A primeira assinala que um SGQ baseado nas Normas ISO 9000, focado numa perspectiva de normalização de procedimentos nas actividades da sala de aula, pode não funcionar como uma rápida solução para melhorar os resultados da escola. A segunda refere que por tornar as escolas mais organizadas e funcionais em áreas primordiais para os professores e alunos, as ISO 9000 contribuem para a construção de um clima de escola que pode ajudar a melhorar os seus resultados.

3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

De modo a definir a problemática da investigação realizaram-se, para além da pesquisa bibliográfica, entrevistas exploratórias. Os indivíduos, a quem se realizaram entrevistas exploratórias, foram escolhidos, pelo

facto de desempenharem funções com responsabilidade na área em estudo, nomeadamente o Dr. José Luís Presa, presidente da Associação Nacional de Escolas Profissionais (ANESPO) e o Professor Doutor Pedro Saraiva, Vice-Reitor da Universidade de Coimbra, este último, co-autor do documento publicado pelo IPQ - ISO 9000 para instituições de ensino e formação. Após a realização das referidas entrevistas definiram-se os objectivos da investigação.

Perante os objectivos e pelas características da investigação definiu-se que a metodologia a utilizar seria do tipo qualitativa e a estratégia o estudo de caso. Subjacente às opções tomadas estão as palavras de Yin (2005:19) quando refere que esta estratégia de investigação é a “preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porquê”, quando o pesquisador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Acrescente-se ainda como determinante para esta opção o facto de se estudar algo que é “particular, específico e único” (Afonso, 2005:70) associado ao facto de esta investigação se centrar mais em compreender e interpretar do que em testar hipóteses (Merriam, 1998).

Através das entrevistas exploratórias identificaram-se, à data da realização da investigação, cinco escolas profissionais certificadas pela Norma ISO 9001:2000 pelo que se decidiu realizar um estudo de casos múltiplos em todas estas escolas. Valoriza-se, assim, a singularidade de cada uma das escolas em estudo, mas simultaneamente pressupõe-se que estas partilham um conjunto de características. Este alargado

leque de contextos beneficia o confronto de dados e consequentemente garante uma maior abrangência e plausibilidade aos resultados (Yin, 2005).

A recolha de dados realizou-se, com o objectivo de complementaridade, através da entrevista como a técnica privilegiada, juntando-lhe ainda a análise documental e a observação. Assim, com o objectivo de reduzir a probabilidade de uma má interpretação dos dados, recorreu-se ao procedimento de triangulação.

As entrevistas foram realizadas aos directores das escolas profissionais certificadas identificadas e assumiram a característica de semi-estruturadas (Fontana & Frey, 1994). O tratamento de dados baseou-se na análise de conteúdo e recorreu-se ao programa informático NVivo 7.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta secção, as implicações da implementação da Norma ISO 9001:2000 no desempenho e liderança dos órgãos de gestão das escolas profissionais são classificadas e discutidas em três planos:

- Plano organizacional;
- Plano de controlo;
- Plano estratégico.

4.1 PLANO ORGANIZACIONAL

Atendendo a que a escola como organização é essencialmente constituída por pessoas e relações, as lideranças procuram que a par dos alunos, os colaboradores internos, funcionários e professores sejam elementos determinantes ao sucesso dos processos de mudança

preconizados pelo SGQ. Três vectores contribuem para orientar os processos de trabalho, nomeadamente, a clarificação de funções e responsabilidades de cada elemento, o envolvimento destes na definição da estratégia e da política de qualidade da escola e a adopção de uma cultura de avaliação de desempenho.

Apesar de a Norma ISO 9001:2000 não definir como obrigatório documentar as funções e responsabilidades de cada colaborador, é prática habitual das lideranças clarificarem esta situação elaborando um manual de funções. Esta prática, também adoptada nas escolas profissionais estudadas, demonstra ter sido uma mais-valia porque, por um lado, tem permitido que cada colaborador e a organização em geral saiba o âmbito das funções e responsabilidades que lhe estão atribuídas e, por outro, permite a identificação por parte das lideranças de situações onde existe um vazio. Os benefícios organizacionais proporcionados por uma clara distribuição de responsabilidade já haviam sido identificados, em outros contextos, por Bevans-Gonzales & Nair (2004), Ayudhya (2001), Saraiva et al. (2000) e Van Den Berghe (1997).

Em reflexo desta clarificação de funções e responsabilidades surgem consequências em dois níveis hierárquicos distintos: os colaboradores e a gestão de topo. Ao nível dos colaboradores, assinala-se uma maior visibilidade pelas tarefas efectuadas, acentuando-se a sua importância para o conjunto das actividades escolares. Ao nível das lideranças, este processo de clarificação permite abandonar uma cultura de controlo sobre colaboradores exclusivamente direccionada para os resultados da prestação do trabalho. Desenvolve-

se uma liderança eficaz, baseada num trabalho de coordenação e compromisso e assente no respeito, na confiança e na responsabilização.

Um segundo vector sobressai do compromisso dos recursos humanos com a estratégia da escola. As lideranças promovem uma cultura de participação nas decisões estratégicas e partilha de resultados com todos os elementos. Fomenta-se o *empowerment* nos docentes e não docentes, através de um ambiente propício à discussão aberta dos problemas, de modo a que todos sintam que participam nas discussões. Acredita-se que, através desta participação activa na definição da estratégia, se assina um compromisso duradouro entre a estratégia organizacional e todos os recursos humanos.

Um terceiro vector emana do facto da Norma ISO 9001:2000 determinar que se desenvolvam práticas de avaliação de desempenho, de forma a quantificar o hiato entre o desempenho real e o desempenho esperado dos colaboradores. A avaliação de desempenho, entendida como um procedimento de grande importância na gestão de recursos humanos pelas lideranças, proporciona um conjunto de vantagens proveitosas para a melhoria da acção. Tais vantagens, identificadas como um meio que possibilita aferir o grau de contribuição de cada membro para a organização, permitem desenvolver o modo de actuar de cada um dos membros. A avaliação no entender dos entrevistados mostrou-se positiva, aumentando o estímulo e motivação para o trabalho. Assim, é crença nestas escolas que por contribuir para a obtenção dos objectivos e resultados individuais, também favorece o sucesso dos resultados globais

da organização escolar.

É perante esta conjugação de factores que todos os colaboradores assumem uma forte ligação às escolas como pessoas em vez de meros técnicos, o que resulta numa valorização da satisfação de cada indivíduo. O compromisso de cada elemento com os resultados da escola surge, assim, com naturalidade entre os próprios e a organização.

4.2 PLANO DE CONTROLO

A melhoria contínua é um dos conceitos mais poderosos que a gestão tem ao seu alcance e é uma das traves mestras da Norma ISO 9001:2000. Identificam-se neste estudo quatro factores que contribuem preponderantemente para que a melhoria contínua incremente a eficácia do SGQ, nomeadamente, a definição de uma política de qualidade baseada em objectivos, a quantificação e monitorização de processos, uma melhoria do controlo e a realização periódica de auditorias.

Coerente com a política da qualidade, a gestão de topo explicita os objectivos da escola e enquadra-os temporalmente. Estes têm a particularidade de serem mensuráveis, o que permite, por um lado, avaliar o grau de concretização e, por outro, manter a escola na rota da melhoria contínua.

Anteriormente, já se evidenciou a contribuição que a participação na estratégia da escola teve, por parte dos recursos humanos, ao nível das atitudes. Agora, numa perspectiva de melhoria contínua, esta contribuição assume um papel crucial na definição da política da qualidade e, conseqüentemente, dos objectivos. Um rosto visível do envolvimento dos alunos e colaboradores

é a realização periódica de inquéritos de satisfação aos alunos e de relatórios críticos pelos professores e funcionários.

Num SGQ a lógica de objectivos passa a dominar. Perante esta lógica, todos os processos definidos podem ser quantificados, permitindo que se proceda, em qualquer altura, a uma medição e subsequente avaliação sobre a forma como está a decorrer. Uma das consequências directas da mensurabilidade inerente a todo o SGQ é permitir a recolha de indicadores concretos que, em particular, ajudam a identificar áreas de melhoria e através de uma análise conjunta de todos os processos permitem determinar a capacidade de sucesso da escola. Todo o processo de controlo culmina com a implementação de acções correctivas e preventivas e com a avaliação da eficácia destas acções.

A auditoria é uma actividade de gestão integrada nos SGQ que pretende essencialmente verificar o correcto funcionamento e eficácia do SGQ. Com o objectivo de detectar aspectos positivos e negativos do SGQ, as auditorias assumem-se como veículos fundamentais para manter a organização na rota da melhoria contínua. Proporcionam sempre momentos de reflexão sobre as práticas que, por serem muitas vezes rotineiras, não têm a importância devida.

Assim, como é referido por Ayudhya (2001), Moreland & Clark (1998), Saraiva et al. (2000), Stimson (2003), Van Den Berghe (1997, 1998) e Zuckerman & Rhodes (2000) também aqui o facto das Normas ISO 9000 assentarem na melhoria contínua, promovida por auditorias internas e externas e procedimentos de acções preventivas e correctivas, permitem que a organização mantenha

elevados patamares organizacionais.

Com implementação de um SGQ, baseado na Norma ISO 9001:2000, a uniformização e sistematização de métodos de actuação envolve transversalmente toda a estrutura interna da escola. Esta prática, apesar de ser caracterizada como burocrática, contribui para elevar os índices de controlo organizacional por parte da gestão.

É comum que as escolas profissionais se estruturam em pólos. Nestes casos, o facto de os pólos se encontrarem em locais geograficamente diferentes e de os recursos humanos serem em maioria também diferentes determina que os métodos de actuação sejam diversificados, criando problemas à organização. A implementação do SGQ aparece com a necessidade de uniformizar métodos de actuação passando a haver uma mais efectiva utilização das melhores práticas.

A documentação passou a assumir no SGQ uma elevada importância. Este facto determinou que houvesse uma actualização e uma correcta identificação de todos os documentos facilitadora do desenvolvimento de processos de suporte à actividade lectiva praticados pela gestão e pelos docentes. Simultaneamente, os arquivos existentes também sofreram remodelações na forma de organizar, o que permitiu uma maior rastreabilidade da informação, já assinalada também noutros contextos por Ayudhya (2001), Saraiva et al. (2000) e Van Den Berghe (1997).

Associado aos objectivos, e em consequência da implementação da Norma ISO 9001:2000 nas escolas estudadas, instituiu-se uma cultura de preenchimento de registos sistematizados que permitem um melhor

controlo e gestão dos equipamentos e das instalações por parte dos responsáveis.

Apesar de ser um sinal dos tempos, as tecnologias da informação e comunicação também assumiram um patamar preponderante. Determinantes para a concretização de processos com eficiência e eficácia, assumem-se como condição essencial para o êxito do SGQ, ao mesmo tempo que proporcionam melhorias na forma como se processa a informação interna e externa à escola. A natureza e os usos da comunicação são notavelmente diferentes dos tradicionais dado que constituem uma vasta rede informal suportada pelas tecnologias da informação e comunicação. Se ao nível externo as páginas de internet assumiram um papel fundamental na transmissão da informação, ao nível interno as contas de correio electrónico passaram a ser o veículo privilegiado para a disseminação da informação.

Apesar de a melhoria na comunicação apenas ser referida por Saraiva et al. (2000), Moreland & Clark (1998) e Van Den Berghe (1997), na presente investigação evidenciam-se de forma preponderante as melhorias nesse âmbito.

4.3 PLANO ESTRATÉGICO

No plano estratégico, os benefícios são analisados numa perspectiva de mercado e numa perspectiva de concorrência.

O facto de, em Portugal, a Norma ISO 9001:2000 apenas ser do conhecimento de um grupo restrito de população determina, por agora, que o público em geral não tenha uma percepção do real valor de uma

certificação. Acredita-se, porém, que é uma questão cultural que tenderá a esbater-se com o decorrer do tempo. Globalmente, haverá uma maior valorização das escolas certificadas associada também à sua trajectória enquanto organizações dinâmicas, inseridas nos territórios onde actuam.

As lideranças defendem a tese de que são as empresas as primeiras a compreender o significado de uma escola certificada, até porque estão de uma certa forma ligadas à linguagem. Apesar de não ser essencial para as escolas serem certificadas, entendem que este dado pode acrescentar uma mais-valia nas relações externas, que são fundamentais para o sucesso das escolas profissionais.

Noutros contextos, assinala-se a importância da Norma ISO 9001:2000 nas escolas profissionais como forma de estreitar relações com o exterior (Bevans-Gonzales & Nair, 2004) e por promoverem o aumento da credibilidade das organizações educativas e formativas certificadas junto dos parceiros económicos (Bevans-Gonzales & Nair, 2004; Van Den Berghe, 1997, 1998; Zuckerman & Rhodes, 2000).

Numa perspectiva de concorrência, a gestão acrescenta a ideia de a certificação das escolas profissionais ser um valor acrescentado, porque se encontram no mercado e necessitam de possuir e demonstrar que são detentoras de projectos de qualidade. Tal como referem Thonhauser & Passmore (2006), a Norma ISO 9001:2000 pode ser considerada como uma ferramenta de marketing e assumir um papel de destaque na promoção da escola. A opção, por parte dos alunos, pelas escolas certificadas, pode ainda não ser uma realidade. Porém,

à medida que o número de certificações, nesta área, vai crescendo, a opinião pública vai ficando cada vez mais esclarecida sobre este fenómeno, o que condicionará, muito provavelmente e num futuro não muito longínquo, a forma de optar dos alunos aquando da escolha da escola a frequentar.

A concepção social associada ao Ensino Profissional, caracterizada pela frequência de alunos pertencentes aos estratos sociais mais baixos e normalmente com idades superiores às que um percurso escolar normal estipula, explicadas por sucessivos anos de reprovações, pode desmistificar-se com a implementação da Norma ISO 9001:2000 nestas organizações educativas e formativas. É perante este quadro que a gestão acredita no valor que um certificado ISO 9001:2000 poderá ter ao nível da imagem de instituição de qualidade que transparece para o exterior e, simultaneamente, com mais argumentos se poderá libertar da conotação histórica a que este tipo de ensino tem estado sujeito.

Serem certificadas implica ainda que estas entidades desenvolvam, na realidade, aquilo que se propõem realizar. Significa isto, que a diferença entre a imagem que transparece para o exterior e as práticas internas deve ser nula.

5. CONCLUSÃO

No plano organizacional, o estudo evidencia os benefícios da Norma por proporcionar melhorias substanciais ao nível da organização interna. Através de lideranças activas, promove-se uma mudança na atitude dos recursos humanos, baseada na clarificação de funções

e responsabilidades, na implicação e consequente compromisso de todos os elementos na estratégia da escola e fomenta-se uma cultura propícia à avaliação de desempenho.

As escolas estudadas entendem a melhoria contínua numa perspectiva dinâmica, não só como o cerne do SGQ mas também como uma ferramenta de controlo, centrada na definição de objectivos claros, quantificáveis e em permanente monitorização, na implementação de acções correctivas ou definição de acções preventivas e na realização de auditorias internas e externas periódicas. As Normas implicam o desenvolvimento de uma política de uniformização e sistematização de métodos de actuação, criticada por ser um processo burocrático, obrigando a escola a manter um exigente nível de organização, com reflexos numa melhor organização dos processos pedagógicos, melhor organização documental, melhor controlo de equipamentos e instalações e por desencadear uma ruptura com os tradicionais canais de comunicação, modernizando-os. O aumento da burocracia pode ter, contudo, um efeito menos positivo nos órgãos de gestão na medida em que reduz o seu tempo disponível para exercer outras funções importantes, nomeadamente, a função de liderança. Tal aumento, porém, é muitas vezes considerado “um mal necessário” face aos vários benefícios proporcionados pela implementação da Norma.

No plano estratégico, salienta-se o contributo da Norma ISO 9001:2000 para um aumento da credibilidade das escolas junto das entidades empregadoras de formandos e numa melhoria da imagem das escolas junto de futuros alunos.

Os resultados da investigação permitiram a construção de um modelo, representado na Figura 1, ilustrativo das implicações da Norma ISO 9001:2000 no desempenho e liderança do gestor da escola profissional.

Em suma, a Norma ISO 9001:2000 nas escolas profissionais pode tornar-se um instrumento útil para melhorar a eficácia e eficiência da gestão e assim contribuir para ajudar a vencer os actuais desafios e preparar de forma consistente o futuro. O gestor escolar ganha liberdade para se assumir como um líder capaz de envolver todos os elementos numa gestão organizacional centrada no aluno e suportada pelo desenvolvimento de planos de melhoria contínua. O tema não se esgota naturalmente com esta investigação, podendo, por exemplo, ser alargado a outras escolas do ensino básico e secundário, bem como, ser estudado o impacto da Norma nos resultados escolares dos alunos. Acredita-se, pois, tal como refere Carneiro (2000:50) que “a educação como indústria terá de dar lugar a uma educação como serviço”, mesmo que tenha que adoptar metodologias de gestão tradicionalmente associadas à indústria.

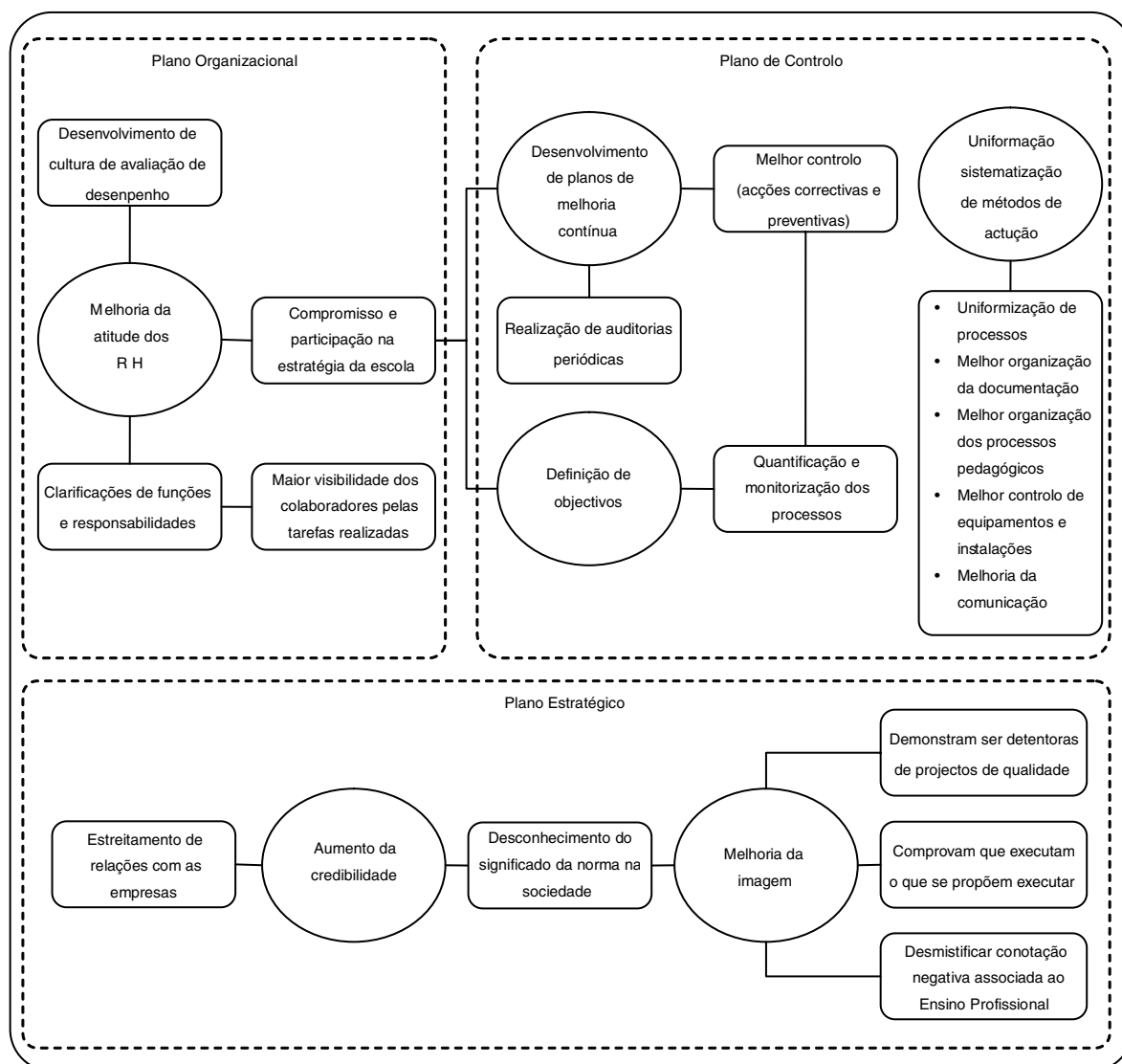


Figura 1. As implicações da Norma ISO 9001:2000 no desempenho e liderança do gestor da escola profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, N. (2005). *Investigação naturalista em educação*. Porto: Edições Asa.

AYUDHYA, C. (2001). *ISO 9000 in Thai private schools: Case studies*. Bangkok: Ministry of Education. Recuperado

- em 2007, Janeiro 5, de <http://www.moe.go.th/English/article/iso9000School/iso9000_schools.htm>.
- AZEVEDO, J. (2007). Ensino Profissional – Como transformar um sucesso num fracasso? *Correio da Educação*, 309.
- BEVANS-GONZALES, T. & NAIR, A. (2004). The strengths and weaknesses of ISO 9000 in vocational education. *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 56, 2, 163-180.
- CARNEIRO, R. (2000). 2020: 20 anos para vencer 20 décadas de atraso educativo. *Síntese do estudo*. Recuperado em 2007, Setembro 15, de <www.giase.min-edu.pt/aval_pro/PDF/rcarneiro/Tomo1/tom_1_4.pdf>.
- FONTANA, A. & FREY, J. (1994). "Interviewing: the art of science". In Norman Denzin e Yvonna Lincoln (Org.), *Handbook of Qualitative Research*, 361-376. Thousand Oaks: Sage.
- GAMBOA, J. (2008). *Benefícios, inconvenientes e factores chave de sucesso da implementação da Norma ISO 9001:2000 nas Escolas Profissionais: Estudo de Casos Múltiplos*. Tese de Mestrado em Administração Escolar, Universidade Católica Portuguesa, Viseu.
- GOVERNO PORTUGUÊS (2007). *Quadro de referência estratégico nacional 2007-2013*. Recuperado em 2007, Julho 24, de <http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id_channel=34&id_page=202>.
- MERRIAM, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MORELAND, N. & CLARK, M. (1998). Quality and ISO 9000 in educational organizations. *Total Quality Management*, Vol. 9, 2 e 3, 311-320.
- NP EN ISO 9001:2000 (2001). *Sistemas de gestão da qualidade*. Requisitos. Instituto Português da Qualidade.
- PIRES, A. (2004). *Qualidade - Sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PIRES, M. (2006). "Informações actuais". In Lurdes Capelas e Ana Paiva (Coord.), *Manual prático para a certificação e gestão da qualidade com base nas normas ISO 9000:2000*, Capítulo 2. Lisboa: Verlag Dashofer.
- SANG HOON BAE (2007). The relationship between ISO 9000 participation and educational outcomes of schools. *Quality Assurance in Education*, Vol. 15, 3, 251-270.
- SARAIVA, P., ROSA, M., OREY, J. & SÁ, P. (2000). *ISO 9000 para instituições de ensino e formação*. Instituto Português da Qualidade.
- STIMSON, W. (2003). Better public schools with ISO 9000:2000. *Quality Progress*, Vol. 36, 9, 38-45.

THONHAUSER, T. & PASSMORE, D. (2006). ISO 9000 in education: A comparison between the United States and England. *Research in Comparative and International Education*, Vol. 1, 2, 156-173.

VAN DEN BERGHE, W. (1997). *Application of ISO 9000 standards to educational and training: Interpretation and guidelines in a European perspective*. Thessaloniki: European Centre for the Development of Vocational Training.

VAN DEN BERGHE, W. (1998). Application of ISO 9000 standards to education and training. *European Journal of Vocational Training*, 15, 20-28.

YIN, R. (2005). *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

ZUCKERMAN, A. & RHODES, L. (2000). Quality assurance through ISO 9000. *School Administrator*, Vol. 57, 6, 12-18.