

O IMPACTO DA CONCORRÊNCIA DE MERCADO NA QUALIDADE DO SERVIÇO EDUCACIONAL.

Luiz Carlos Penteadó Junior - lulapenteadó@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2037-6753>

Graduado em Biomedicina pela Universidade Estadual de Santa Cruz; Pós Graduado em Docência do Ensino Superior pela FABEC - GO; MBA em Gestão Estratégica de Negócios Educacionais pela Faculdade Adventista da Bahia; Mestre em Educação pela Universidad Adventista de Chile. Diretor de Educação na União Leste Brasileira (Bahia e Sergipe).

Resumo: Este artigo objetiva demonstrar a frágil relação entre as avaliações interna e externa da qualidade do serviço escolar e a imbricada relação entre pressão exercida pelo mercado e a qualidade do serviço educacional, tomados como base os processos de aferição dos serviços educacionais oferecidos por quatro unidades da Rede Educacional Adventista situadas na região do Recôncavo Baiano. Nesta análise denominamos de avaliação interna da qualidade aquela realizada pela própria instituição ou por sua mantenedora, utilizando indicadores padronizados e validados pela própria organização, eleitos como adequados à checagem e mensuração da qualidade em face dos objetivos corporativos; ao passo que, consideramos como avaliação externa, aquela que expressa a percepção do cliente ou tomador do serviço, com dados levantados a partir de pesquisa de opinião através de instrumento já validado na literatura e amplamente utilizado neste tipo de verificação. Partindo do pressuposto de que a escola é um espaço rico e complexo de aprendizagem e convivência, onde a atuação do diretor pode ser decisiva para o sucesso ou fracasso dos objetivos escolares, checou-se ainda, de forma secundária, o impacto que a avaliação do desempenho do gestor escolar exerce sobre a percepção do cliente a propósito da qualidade final do serviço prestado pela escola.

Palavras Chave: Qualidade, serviço educacional, gestão escolar, mercado, concorrência.

Abstract: This article aims to demonstrate the fragile relationship between internal and external assessments of the quality of school services and the intertwined relationship between market pressure and the quality of educational services, based on the assessment processes of educational services offered by four units of the Adventist Educational Network located in the Recôncavo Baiano region. In this analysis, we call internal quality assessment the assessment carried out by the institution itself or by its sponsor, using standardized indicators validated by the organization itself, chosen as appropriate for checking and measuring quality in light of corporate objectives; while we consider external assessment the assessment that expresses the perception of the client or service recipient, with data collected from opinion polls using an instrument already validated in the literature and widely used in this type of verification. Assuming that the school is a rich and complex space for learning and coexistence, where the principal's performance can be decisive for the success or failure of school objectives, we also checked, in a secondary way, the impact that the evaluation of the school manager's performance has on the client's perception regarding the final quality of the service provided by the school.

Keywords: *quality, educational service, school management, marketplace, competition.* 153

INTRODUÇÃO

A educação privada no Brasil cresceu sensivelmente na segunda década de 2000, apesar das ondas de crises econômicas. De acordo com o Censo Escolar realizado em 2016, o número de matrículas em instituições de ensino privada vêm aumentando em todos os níveis da educação básica. Quando comparados aos dados de 2008 do Ministério da Educação (INEP, 2017) o crescimento do número de matrículas nos anos iniciais do ensino básico chega a 34,9%; nas séries finais e Ensino Médio os percentuais caem (15,3% e 4,5%, respectivamente), mas, ainda assim, é positivo, chegando a movimentar R\$ 60 bilhões (cerca 1,7% do PIB brasileiro), conforme matéria do Correio Brasiliense (correiobrasiliense.com.br, 2014) que comenta os números da pesquisa desenvolvida pela Federação Nacional das Escolas Particulares (Fenep) em parceria com a FGV (Fundação Getúlio Vargas).

Este vigor do mercado educacional e a crescente procura pela rede privada pode ser explicado pela percepção negativa da população quanto à qualidade da educação pública. Um estudo da FGV (Fundação Getúlio Vargas) realizado em 2017 (Freitas *et al.*, 2017) mostra que a maior parte dos brasileiros não confia nas instituições públicas (o que inclui as escolas) e na capacidade do governo de reverter esta situação em curto e médio prazo; o que explica, em grande medida, esta busca expressiva pelo serviço educacional privado. A alta demanda conduz ao aumento da concorrência, fato que obriga o prestador de serviço a buscar continuamente atender, mais que isto, superar as expectativas dos clientes perseguindo os padrões de qualidade estabelecidos pelo próprio cliente.

Este artigo não se trata de um estudo sobre a qualidade do ensino ou dos diversos conceitos que orbitam este tema, mas da forma como a percepção do cliente e da própria instituição qualificam o mesmo serviço, considerando-se as convergências e divergências dos resultados entre ambas as avaliações bem como as expectativas de ambos os agentes. As proposições baseiam-se nos resultados da pesquisa de mestrado intitulada “Avaliação Institucional e Pesquisa de Qualidade do Serviço: um estudo comparativo entre as perspectivas do cliente e da instituição”, publicada nos anais da *Universidad Adventista de Chile*.

A escola é um espaço de diversidades onde uma multiplicidade de expectativas e interesses se encontram, o que torna a conceituação e checagem da qualidade uma tarefa desafiadora, onde a concorrência de mercado exerce importante influência na formulação do conceito e na percepção da qualidade, além de ditar tanto o ritmo quanto a direção das transformações experimentadas no concorrido mercado educacional no Brasil, a despeito das políticas públicas.

Considerando o fato de que personagens da comunidade escolar, governos e instituições possuem seus próprios conceitos de qualidade educacional, a avaliação do serviço incumbe ao diretor escolar.

A fim de atender às expectativas do mercado, o administrador escolar se encontra no centro de um dilema onde os valores institucionais e as expectativas dos clientes se chocam, levando-o não raras vezes a assumir uma postura mais política do que administrativa. Concebendo as pressões exercidas sobre a escola, cabe refletir sobre quão importante é a influência da concorrência na qualidade dos serviços oferecidos, uma vez que a sobrevivência do negócio depende, em grande medida, de seu posicionamento no mercado.

METODOLOGIA

2. CONCEITOS DE QUALIDADE NO CAMPO EDUCACIONAL

A expansão do capitalismo em escala mundial e o aumento do fluxo de comércio, o surgimento de um sistema internacional de divisão do trabalho baseado numa economia global, o desenvolvimento de novas tecnologias, entre outros fatores, marcaram o início da chamada quarta onda globalizante (GUERRA, 2004), inaugurada no pós Segunda Guerra e provocaram profundas transformações sociais e econômicas em todo mundo, conduzindo a um processo de globalização não apenas da economia mas também do conhecimento e da produção científico-tecnológica, o que despertou interesses comuns entre os países cada vez mais abertos ao comércio internacional. O nível educacional de uma população é determinante na mobilidade social e, conseqüentemente, no consumo de novas tecnologias e geração de mão de obra qualificada, e, portanto, tem impacto direto sobre a economia (MORAIS, 2017), o que explica, em grande parte, um interesse global na melhoria da qualidade educacional.

Com a criação da ONU em 1945 como organismo mediador dos interesses internacionais, desencadeou-se a corrida na direção de objetivos comuns a países pertencentes aos mesmos blocos políticos-geográficos (HUNTINGTON, 1996). A partir de então, blocos macroeconômicos passaram a compartilhar objetivos comuns de desenvolvimento, a exemplo daqueles firmados na Declaração de Incheon (UNESCO, 2015), da qual o Brasil é signatário, estabelecendo metas de redução do analfabetismo, inclusão escolar de crianças em situação de vulnerabilidade socioeconômica e melhoria da qualidade do ensino nos países da América Latina e Caribe.

Este interesse dos governos quanto a qualidade da escola justifica-se por ser esta uma organização que exerce influência em todas as outras. Para Morais (2017), mobilidade social, aumento do poder de compra e, por conseguinte, do consumo, se sustentam em médio e longo prazo apenas com uma educação de qualidade; assim, o desenvolvimento econômico de um país está imbricado ao desenvolvimento social de sua população. De igual modo, o interesse de organismos internacionais no desenvolvimento do ensino em economias emergentes como Índia, China, Turquia,

Rússia e Brasil, por exemplo, fundamentam-se na manutenção e expansão do comércio, uma vez que “A própria teoria do capital humano postula que quando a população é mais educada, se torna mais produtiva e saudável, trazendo benefícios incalculáveis para a qualidade de vida e para a economia” (MORAIS, 2017, p. 134).

Este movimento global na direção do desenvolvimento econômico levou à criação de mecanismos internacionais de avaliação da qualidade educacional como o PISA - *Programme for International Student Assessment* – que avalia comparativamente o desempenho de “alunos matriculados a partir do 7º ano do Ensino Fundamental na faixa etária dos 15 anos, idade em que se pressupõe o término da escolaridade básica obrigatória na maioria dos países” (INEP, 2015). As avaliações do PISA acontecem a cada três anos e abrangem Leitura, Matemática, Ciências e, desde 2015 passou a incluir Competência Financeira e Resolução Colaborativa de Problemas. Coordenado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o PISA é atualmente o mais importante instrumento internacional de avaliação da qualidade do ensino cujo objetivo é produzir indicadores que contribuam para a discussão de políticas educacionais visando a melhoria do ensino básico com foco no desenvolvimento econômico dos países participantes.

Em nível nacional, a avaliação da qualidade é realizada de forma sistemática desde 1993 através do (1)SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica) – composto de três avaliações de larga escala: Aneb (Avaliação Nacional da Educação Básica), Anresc (Avaliação Nacional do Rendimento Escolar) e ANA (Avaliação Nacional da Alfabetização), com o objetivo de diagnosticar o Ensino Fundamental, fornecendo indicadores sobre a qualidade do serviço educacional ofertado pela rede pública; e do (2)ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) – avaliação de larga escala criada em 1998 para checar o desempenho dos estudantes ao fim do Ensino Básico, que passou a ser adotado por várias instituições públicas e privadas como critério de seleção para ingresso no Ensino Superior, complementando ou substituindo o vestibular. O cruzamento dos dados obtidos a partir de tais avaliações resultou, desde 2007, no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) que, numa escala de zero a dez, ranqueia as unidades escolares, considerando o SAEB para os Estados e a Prova Brasil para os Municípios (GATTI, 2009).

Independentemente da avaliação nacional da qualidade do ensino e dos instrumentos internacionais aplicados aos países pertencentes à OCDE, vários estados brasileiros implementaram seus próprios mecanismos de avaliação da qualidade a exemplo do SARESP (Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo) e o SAER (Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Rio Grande do Sul). Apesar dos esforços empreendidos pelos Estados da Federação no sentido de nivelar os alunos, as desigualdades socioeconômicas entre os entes federados se refletem entre os mais de 5570 municípios brasileiros (<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados>), resultando em escolas que, apesar de geograficamente muito próximas, apresentam IDEBs muito diversos.

Ainda que sejam claros os objetivos de organismos nacionais e internacionais que orientam as discussões sobre a definição de educação de qualidade, estes não são os únicos *stakeholders* (FREEMAN *et al.*) envolvidos no processo. Pais, alunos e comunidade também guardam expectativas muito particulares sobre o serviço educacional oferecido pela escola, seja na rede pública ou privada e tais expectativas se modificam ao longo do tempo, o que leva à conclusão de que o conceito de educação de qualidade é não apenas sociológico, mas também histórico. Ao analisarem a concepção de qualidade do ensino no Brasil, Oliveira e Araújo (2005, p. 6) pontuam que, historicamente,

a qualidade de ensino foi percebida de três formas distintas. Na primeira, a qualidade determinada pela oferta insuficiente; na segunda, a qualidade percebida pelas disfunções no fluxo ao longo do ensino fundamental; e na terceira, por meio da generalização de sistemas de avaliação baseados em testes padronizados.

Mesmo com a implantação do SAEB no início dos anos 90 como o primeiro programa nacional de avaliação da qualidade educacional da rede pública de ensino em larga escala (GATTI, 2009), nunca houve na rede privada um movimento na direção de se estabelecer critérios padronizados de aferição da qualidade. Cada rede ou instituição educacional privada cria seus próprios mecanismos de aferição da qualidade do ensino e, mais amplamente, da qualidade dos serviços prestados de modo que o conjunto de expectativas de um grupo ou de uma instituição educacional não coaduna necessariamente com os demais, visto que tais expectativas derivam dos valores que são mais caros a cada rede ou instituição de ensino.

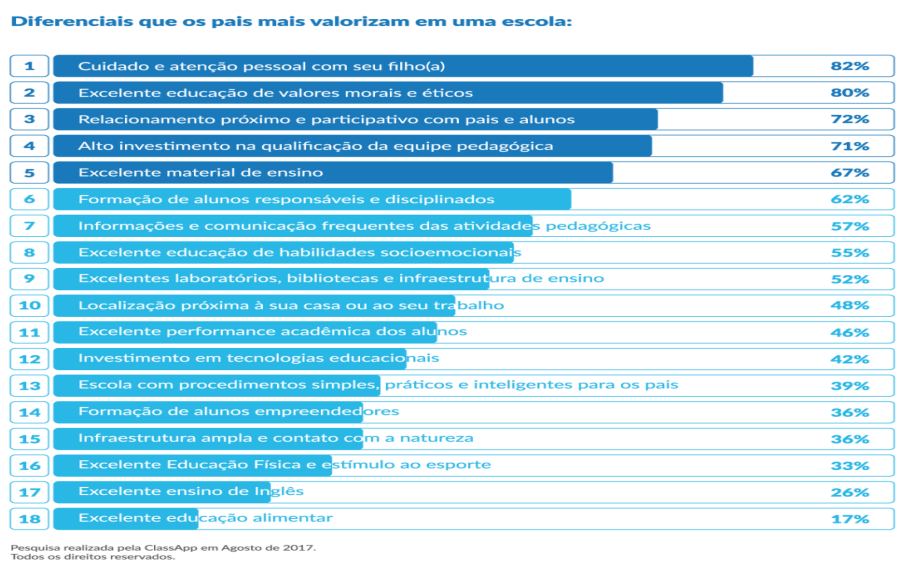
Ao passo que o cumprimento de certas exigências legais para concessão de autorização de funcionamento das instituições privadas possa ser interpretada como critério mínimo de qualidade, imposto pelo Ministério da Educação e regulamentado pelos conselhos estaduais de educação (MEC, 2006), como, por exemplo, nas resoluções N.º 1798/87 e 037/2001 do Conselho Estadual de Educação da Bahia, que regulamentam a abertura de instituições de Ensino Básico determinando parâmetros tais quais: dimensões das salas de aulas, número máximo de alunos por turma, formação mínima dos professores, equipamentos, acervo literário, acessibilidade etc., a própria concorrência no mercado de serviços educacionais impõe certas “exigências” que produzem naturalmente uma competição pela melhor oferta. Um exemplo desta imposição do mercado é o fenômeno da *gamification* ou gamificação (uso de tecnologia e jogos em função da aprendizagem): a escola ou rede educacional que não incorpore estes elementos às suas estratégias pedagógicas podem ser reputadas como sendo de qualidade inferior quando comparadas àquelas que dispõe de lousas eletrônicas, *tablets* e recursos correlatos, conforme se infere da pesquisa realizada em 2017 pelo Instituto Inspirare/Porvir (<http://porvir.org/nossaescolarelatorio/>).

Sob o ponto de vista da Economia o ensino privado está classificado no setor terciário (VASCONCELLOS; GARCIA, 2014) e a avaliação da qualidade do serviço educacional deve se dar

primordialmente a partir da ótica do tomador do serviço (MIGUEL; SALOMI, 2004). Ao decidir contratar um serviço, o consumidor estabelece, consciente ou inconscientemente, uma série de expectativas em relação ao prestador do serviço. Esta avaliação é, geralmente, subjetiva e confronta a experiência vivenciada e as expectativas previamente estabelecidas (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Deste modo a escola está sujeita a avaliação do cliente, o que torna inevitáveis as comparações com outras entidades que oferecem serviços semelhantes (KOTLER; KELLER, 2013). Por isso é essencial para sua sobrevivência no mercado, que a escola esteja frequentemente se autoavaliando e buscando melhoria contínua da qualidade do serviço principal (FITZSIMMON; FITZSIMMON, 2010) e dos serviços agregados como, por exemplo, o ensino (ou serviço pedagógico) e o atendimento que podem fazer a diferença entre a fidelização ou perda do cliente.

Outra pesquisa, realizada pela ClassApp em agosto do mesmo ano, com a participação de cerca de 27 mil pais de alunos do Ensino Básico de escolas particulares de todo país, revela as principais expectativas dos pais quanto à escola, de onde se conclui o que reputam por educação de qualidade, conforme indicado na figura 1.

Figura 1. Pesquisa ClassApp de 2017 - O Que Os Pais Esperam Da Escola.



Do ponto de vista institucional, entretanto, o conceito de qualidade está atrelado às declarações de missão e visão de uma organização (OLIVEIRA, 2007). No contexto educacional é possível avaliar, de um modo amplo, a qualidade do ensino, considerando quão próxima está a prática da instituição de suas profissões de missão e visão, uma vez que devem estas estar alinhadas tanto aos anseios da companhia quanto às expectativas de todos os interessados no processo.

Neste contexto de múltiplas expectativas, a avaliação da qualidade não pode se dar através de instrumento único, pois, para o Estado, a avaliação da qualidade pode ser realizada de modo objetivo,

através da análise de indicadores previamente definidos, ao passo que, do ponto de vista dos pais e alunos, esta avaliação é subjetiva pois baseia-se predominantemente na percepção; e sob a ótica da instituição a avaliação da qualidade aponta para suas declarações de missão e visão. Considerando-se que o setor de serviços representa cerca de 65% da economia brasileira (CHRISTÓVÃO, 2014) e que a rede privada de ensino corresponde a quase ¼ de todas as escolas de nível básico de acordo com o Censo Escolar 2016 divulgado pelo Ministério da Educação (INEP, 2017), soma-se a todos os argumentos já expostos que justificam a avaliação periódica da qualidade dos serviços oferecidos pelas instituições de ensino, o fator econômico, dada a importância deste segmento na economia.

Para Miguel e Salomi, (2004, p. 13), “essa importância cada vez mais acentuada do setor de serviços caracteriza a necessidade de se empreender esforços em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados”. Nesse sentido, ao longo do tempo, diversos pesquisadores têm envidado esforços nesta área, buscando aprimorar o conceito e desenvolver técnicas de medição.

Diversos modelos e instrumentos de aferição da qualidade foram propostos desde Grönroos (1984), considerado um dos precursores nesta área de estudos, até os diversos autores da atualidade, dos quais destaca-se Parasuraman *et al.* (1985), criador do método ServQual de avaliação da qualidade na prestação de serviços, sobre o qual se discorre no capítulo III.

O método vem sendo aprimorado e aplicado a qualquer *business* no ramo de serviços e é largamente utilizado no mundo dos negócios em diversas partes do globo, sendo perfeitamente aplicável ao mercado de serviços educacionais, implementadas certas adaptações.

3. INFLUÊNCIA DO GESTOR ESCOLAR NA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE

Diversos autores, tais quais Teixeira (1961), Lück (2009), Saviani (1999), Lopes da Silva & Leme (2009) destacam as dimensões administrativa, de liderança, social e pedagógica da gestão escolar. Para Arregui & Pérez (2011), por exemplo, exige-se do diretor escolar uma gama de competências que o habilite a articular e fazer convergirem recursos e esforços na direção dos anseios da organização, o que se constitui num grande desafio

ante la heterogeneidad de las demandas, las necesidades de formación de los grupos humanos, las presiones de las culturas organizativas hacia la estabilidad, las trayectorias de los agentes educativos implicados, el diferente uso de los recursos, las prioridades de las distintas administraciones o las historias singulares de las comunidades educativas, entre otras cuestiones. (p.23).

Parece ser consenso que, sob o prisma da gestão, o diretor escolar é peça fundamental para o atingimento dos objetivos da instituição. No contexto atual, o ensino privado possui uma dimensão comercial que, em não raras ocasiões, se sobrepõe aos interesses puramente pedagógicos. Mesmo para os pais o bom desempenho em exames padronizados e a posição no ranking da opinião pública

parecem ser fatores determinantes na escolha da escola para os filhos, conforme pesquisa britânica, divulgada em 2015 na sessão Educação do Portal Terra (terra.com.br/noticias/educacao/escola-nao-prepara-aluno-para-mercado-de-trabalho-diz-pesquisa,bf5be311ed95dd94f8ae1bb39cbd2b52nxe2RCRD).

A fim de atender às expectativas do mercado, o administrador escolar se encontra no centro de um dilema, onde os valores institucionais e as expectativas dos clientes entram em choque levando-o não raras vezes a assumir uma postura mais política do que administrativa. Por isso mesmo tem sido cada vez mais exigido do administrador escolar o domínio de certas habilidades e desenvolvimento de competências que concorram para o sucesso do projeto escolar considerando, como definiu Mello *et al.* (2001, p. 126), que as “instituições de ensino não são apenas negócios de gerenciar a educação; elas são também, por definição, fornecedoras de serviços em todas as dimensões”.

Ao considerar-se o caráter essencialmente subjetivo da avaliação do gestor e da qualidade do ensino como estando mais ligado à percepção do que a dados estatísticos, e ainda, que a atuação do diretor pode impactar positiva ou negativamente sobre a percepção de qualidade do serviço como um todo, parece lógico inferir que este julgamento possa potencialmente conduzir às distorções comentadas no capítulo anterior, o que torna extremamente importante, a fim de que se complemente a avaliação das dimensões do serviço educacional oferecido, avaliar o desempenho do gestor de forma sistematizada.

Ante a gama de alternativas metodológicas possíveis há que se buscar a opção (ou eventualmente mais de uma) que melhor se adeque tanto ao objeto quanto ao objetivo do estudo Gialdino (1992) a fim de que o produto da investigação seja confiável. No capítulo III é detalhada a estratégia metodológica que disciplina esta pesquisa, desde a definição das questões de investigação até os procedimentos e instrumentos utilizados na coleta de dados que conduziram às conclusões deste trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As lacunas existentes no sistema público de educação no Brasil propiciaram a abertura e expansão de um próspero mercado educacional, onde a crescente concorrência, a despeito da regulamentação estatal, é o principal fator de pressão sobre a qualidade. A fim de atender tanto às expectativas do tomador do serviço quanto aos parâmetros mínimos estabelecidos pelo Estado, as instituições têm se movimentado sobre um campo movediço de concepções diversas do que venha a ser ‘educação de qualidade’, já que cada personagem envolvido no processo educativo possui seus conceitos e percepções particulares. O Diretor Escolar é o elemento chave, modulador e sintetizador

das expectativas tanto da comunidade escolar quanto da organização/corporação, o que confere a esta função caráter não apenas técnico, mas político em grande medida.

Daí a importância de checagens sistemáticas, e principalmente comparativas, das percepções de qualidade dos serviços oferecidos pela escola, tanto do ponto de vista da organização/corporação quanto do cliente, visto que a verificação de apenas um destes *stakeholders* torna incompleta e, portanto, inapropriada a fonte de dados que embasem tomadas seguras de decisões administrativas.

REFERÊNCIAS

ANÍSIO TEIXEIRA. Que é Administração Escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v. v.36, n.84, p. p.84-89, 1961.

ARREGUI, E. Á.; PÉREZ, R. P. Liderazgo Directivo En Los Centros Educativos De Asturias. **Bordón**, v. 63, n. 3, p. 23–42, 2011.

CHRISTÓVÃO, M. C. **Inovação no Segmento de Serviços Educacionais no Brasil**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/inovacao-no-segmento-de-servicos-educacionais-no-brasil/77641/>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

FITZSIMMON, J. A.; FITZSIMMON, M. J. **Administração de Serviços: Operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6a. ed. Sãoi Paulo: [s.n.].

FREEMAN, R. E. *et al.* **Stakeholder Theory - The Staste of the Art**. New York: [s.n.].

FREITAS, A. *et al.* **O Dilema do Brasileiro: Entre a descrença no presente e a esperança no futuro**. Rio de Janeiro: [s.n.].

GATTI, B. A. Avaliação de Sistemas Educacionais No Brasil. **Revista de Ciencias da Educação**, v. 09, p. 7–18, 2009.

GIALDINO, I. V. DE. Métodos Cualitativos - Los problemas teórico-epistemológicos. Em: CENTRO EDITOR DE AMÉRICA LATINA (Ed.). **Vol. I**. 1a. ed. Buenos Aires: [s.n.].

GRÖNROOS, C. A Service Quality Model And Its Marketing Implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36–44, 1984.

GUERRA, S. A Quarta Onda Globalizante e os Desafios Para o Direito Internacional. **Revista da Faculdade de Direito de Campos**, v. IV, n. 4, p. 341–358, 2004.

HUNTINGTON, S. P. **O Choque Das Civilizações e a Recomposição da Ordem Mundial**. São Paulo: [s.n.].

INEP: INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Programa Internacional de Avaliação de Estudantes**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/pisa>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

INEP: INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO

TEIXEIRA. Censo Escolar da Educação Básica 2016: notas estatísticas. **Ministério da Educação**, p. 28, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14a. ed. São Paulo: [s.n.].

LOPES DA SILVA, C.; LEME, M. I. DA S. O Papel do Diretor Escolar na Implantação de uma Cultura Educacional Inclusiva. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 29, n. 3, p. 494–511, 2009.

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competências**. 1a. ed. Curitiba: [s.n.].

MELLO, S. C. B. DE; DUTRA, H. F. DE O.; OLIVEIRA, P. A. DA S. Avaliando a Qualidade De Serviço Educacional Numa IES: O Impacto Da Qualidade Percebida Na Apreciação Do Aluno De Graduação. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 125–137, ago. 2001.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma Revisão Dos Modelos Para Medição Da Qualidade Em Serviços. **Produção**, v. 14, n. 1, p. 12–30, 2004.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Parâmetros Básicos de Infra-estrutura para Instituições de Educação Infantil**. CIBEC ed. Brasília: [s.n.].

MORAIS, V. M. M. DE. Considerações Sobre Economia e Educação Brasileira. **Educare**, v. 1, n. 02, p. 133–148, 2017.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. Planejamento Estratégico: Conceitos; Metodologia; Práticas. p. 4–7, 2007.

OLIVEIRA, R. P. DE; ARAUJO, G. C. DE. Qualidade do Ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**, n. 28, p. 5–23, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41–50, 19 set. 1985.

PARASURAMAN; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia - polêmicas do nosso tempo**. 32. ed. Campinas: [s.n.].

UNESCO. Declaración de Incheon. 2015.

VASCONCELLOS, M. A. S. DE; GARCIA, M. E. **Fundamentos de Economia**. 5a. ed. São Paulo: [s.n.].