

**Artigos**

# As Organizações Educacionais e a ISO 9001, conforme a Norma Brasileira ABNT NBR 15419 (Sistemas de Gestão da Qualidade)

**Leila Rabello de Oliveira**

Mestre em Ciência da Informação pela PUC-Campinas; Licenciatura Plena em História; Bacharel em Biblioteconomia e Documentação pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. Possui 20 anos de experiência acadêmica no ensino superior (Graduação e Pós-Graduação). Atualmente é Diretora Técnica e Consultora da Thesis Organização & Metodologia; Chefe do Centro Gestor da Informação e Professora dos Cursos de Relações Internacionais e Design Gráfico/Produto do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo; Professora dos Cursos de MBAs em Marketing, Marcas (Branding), Segurança Empresarial, Comércio Eletrônico e Entidades Esportivas da Universidade Anhembi Morumbi.

**Rosa Maria Rodrigues Corrêa**

Professora há 38 anos na Biblioteconomia. Graduação em Biblioteconomia - 1971 (Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo). Mestrado em Ciência da Informação - 2008 (Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Campus Marília). Coordenadora da tradução brasileira do AACR2r. Gestora do CB14/ABNT.

**Wagner Ap. Andrade Pereira**

Mestre em Ciência da Informação pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (2004); graduado em Administração com ênfase em Análise de Sistemas pela FATEMA (1997) e Bacharel em Direito pelas Faculdades Integradas Rio Branco. Atualmente é Coordenador e professor dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis (Bacharelado); Tecnologia em Processos Gerenciais (Tecnologia); MBA em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e MBA em Gestão Estratégica de Logística Empresarial (Pós Graduação) da Faculdade Metropolitana de Caeiras. Tem experiência na área de Administração e Gestão, com atividade profissional em Consultoria e Organização Empresarial e Educacional.

**Resumo:** O artigo apresenta um panorama nas relações entre as Instituições de Ensino no Brasil e a nova Norma Brasileira ABNT NBR 15419 – Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para a aplicação da ISO 9001 em organizações educacionais. A garantia da melhor prestação de serviços a partir de um Sistema de Gestão de Qualidade num ambiente universitário, alia-se a critérios de avaliação e a padrões de qualidade implementados pelo Ministério da Educação para o Ensino Superior Privado.

**Palavras-chave:** ISO 9001; Sistemas de Qualidade; Ensino Superior; Organizações Educacionais

**Abstract:** The article presents a panorama in the relations between the Institutions of Education in Brazil and new Brazilian Norm ABNT NBR 15419 - Systems of Management of the Quality - Lines of direction for the application of ISO 9001 in educational organizations. The guarantee of the best rendering of services from a System of Management of Quality in a university environment, enters into an alliance with evaluation criteria and the standards of quality implemented by the Ministry of Education for Private Superior Education.

**Keywords:** ISO 9001; Systems of Quality; Higher Education; Educational Organizations

---

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, vários países do mundo têm-se dedicado à tarefa de estudar e implementar novos padrões de qualidade paralelamente ao estudo das reformas da educação e da gestão do ensino superior. Para Morin (2001), a reforma da universidade deve transformar a organização do saber, ajudar a enfrentar os problemas fundamentais dos indivíduos, das sociedades e da humanidade. Trata-se, então, de uma reforma da civilização para a civilização.

No Brasil, a implementação dos padrões de qualidade necessários ao reconhecimento de cursos foram elaborados pelos Conselhos Estaduais de Educação – CEE, das diversas áreas do conhecimento, instituídas no âmbito da Secretaria de Educação Superior (SESu) do Ministério da Educação (MEC). Para alguns cursos além dos padrões de qualidade, há também descrições, por meio de indicadores especiais, e recomendações sobre laboratórios e referências bibliográficas essenciais.

Os programas de qualidade precisam ser cuidadosamente adaptados ao contexto específico de cada organização e os resultados conferidos diante da satisfação do usuário com o serviço recebido. Esses programas têm a função de assegurar a dinâmica do sistema implantado tornando-o efetivo seguindo uma diretriz específica. Essa diretriz pode ser regida pelo ISO série 9000 tipo procedimento, que inclui diretrizes e modelos para gerenciar e garantir a qualidade.

A homologação da Norma Brasileira “NBR ISO 15419 Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para a aplicação da ISO 9001 em organizações educacionais” em 30 de outubro de 2006 trouxe muitas facilidades para a compreensão e implementação da gestão de qualidade em Instituições de Ensino.

O objetivo deste artigo é apresentar o propósito da Norma NBR ISO 15419 em relação aos conceitos e fundamentos da gestão de qualidade aplicados em organizações educacionais. Serão apresentados a evolução histórica do ensino superior brasileiro, bem como os principais fundamentos da gestão de qualidade e a importância da implementação da ISO 9001 em Instituições de Ensino Superior, com intuito de alcance da melhoria, da eficácia na prestação de serviços educacionais e como resultados a satisfação dos clientes.

A metodologia adotada para a elaboração deste trabalho iniciou-se na revisão de literatura sobre a evolução da educação superior e sistemas de qualidade, aliando-se a uma descrição da Norma e o acesso às bases de dados da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), visando à quantificação de dados em relação às empresas certificadas e certificadores credenciados no Brasil.

## 1 A EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

O Ensino Superior Brasileiro iniciou-se após sete séculos do surgimento das primeiras universidades europeias, fundadas no século XII na Europa Medieval. Observa-se que durante todo o período colonial, não existiu em nosso país, nenhuma Instituição de Ensino Superior.

No século XVI houve, no Brasil, a primeira tentativa de implantação de uma universidade pelos jesuítas, negada pela Coroa Portuguesa. A segunda tentativa surgiu, por ocasião da Inconfidência Mineira, não vingando a intenção e, esse impasse perdurou até o final do Império.

Somente no século XIX, a partir da Constituição da República (1891), foi que as circunstâncias permitiram o surgimento dos estudos superiores no Brasil, por iniciativas de particulares. Entre 1899 e 1918, segundo Sampaio (2000), 56 instituições dessa natureza, foram criadas no País. Assim é interessante ressaltar o quanto novo é o nosso sistema de ensino.

O MEC teve sua origem no Decreto nº 19.402, de 14 de novembro de 1930, que criou uma Secretaria de Estado, sob a denominação de "Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública".

Em 1945, verifica-se um crescimento considerável de instituições privadas de ensino em relação às universidades públicas e, valendo-se, ainda, de Sampaio (2000) existiam 391 instituições privadas de ensino e apenas 18 universidades públicas.

Em 1979, as Instituições de Ensino Superior (IES) passaram a ser consideradas como organização de serviços e esse caráter auxilia na compreensão de sua relação com seu público alvo direto, o aluno, e sua clientela indireta: pais e sociedade em geral.

O Censo da Educação Superior (2008) aponta 236 IES públicas (82 estaduais; 93 federais; 61 municipais) e 2.016 IES privadas. A organização acadêmica do ensino privado superior no Brasil é de 183 universidades, 124 centros universitários e 1.945 faculdades.

## 2 CERTIFICAÇÃO ISO 9001 EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

International Organization for Standardization (ISO) é uma entidade internacional, fundada em 1946, com sede em Genebra, na Suíça e tem como objetivo o desenvolvimento de normas técnicas. A sigla ISO é uma referência à palavra grega *ISO*, que significa igualdade.

As Normas ISO 9000 detalham os requisitos específicos para as áreas que, em determinado momento, serão auditadas por uma entidade externa com o propósito conferir a Garantia da Qualidade. A ISO 9000 permite e assegura o estabelecimento dos requisitos mínimos de um Sistema de Gestão da Qualidade.

As normas de qualidade foram lançadas há 38 anos, quando o British Standard Institute (BSI – Instituto Britânico de Padronização) lançou a norma BS 5750, no final dos anos 70 e foram consideradas um marco na vida dos profissionais da qualidade, segundo O'Hanlon (2006). As atuais normas ISO 9000 são as seguintes: ISO 9000, Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário; ISO 9001, Sistemas de gestão da Qualidade – Requisitos e ISO 9004, Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhorias de desempenho.

A ISO 9001:2000 é uma metodologia de gestão por qualidade, na qual se exigem todas as etapas do planejamento que podem ser sintetizados em planejamento/realização/verificação/ação (mais conhecida pela sigla PDCA – plan/do/check/act) e certificados produtos ou serviços. Seus requisitos são bastante exigentes em relação à documentação a ser produzida, à padronização das ações, à exatidão das definições, ao monitoramento da satisfação dos clientes e ao conhecimento que a equipe deve ter tanto da norma, quanto do impacto de seu trabalho no contexto maior da instituição. Implantar essa norma significa a necessidade do comprometimento da mais alta gerência da instituição no sentido de garantir recursos para a realização dos serviços; o estudo de garantir recursos para a realização dos serviços; o estudo profundo da norma e de seus requisitos por todo o pessoal envolvido; a documentação das etapas do trabalho que está sendo certificado; a realização das atividades buscando melhorias constantes. (WALTER, 2005, p.105)

O Ciclo PDCA compõe o conjunto de ações em seqüência dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla: P (plan: planejar), D (do: fazer, executar), C (check: verificar, controlar), e finalmente o A (act: agir, atuar corretivamente). O Ciclo PDCA, figura 1, é aplicado no uso de estatísticas e métodos de amostragem e é uma ferramenta que melhor representa o ciclo de gerenciamento de uma atividade.

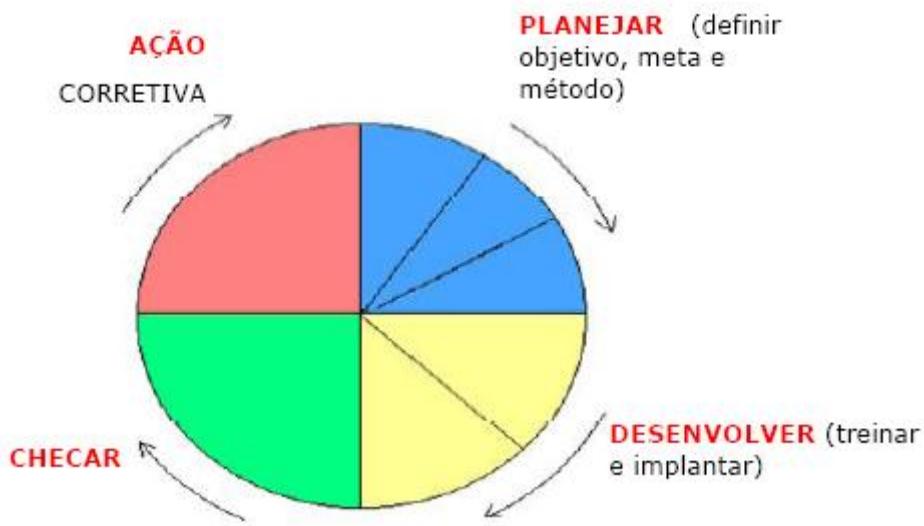


Figura 1: Modelo de PDCA

Fonte: OficinadaNet (2008)

A norma ISO 9001:2000 requer seis procedimentos documentados: controle de documentos; registros; controle de produto não conforme; auditoria, ação corretiva e, ação preventiva. Baseia-se em oito princípios de gestão que garantem a melhoria contínua e benefícios para as organizações, tais como, tomada de decisões gerenciais mais objetivas e efetivas; Melhoria da comunicação interna entre os diferentes níveis da empresa; redução de custos e de tempo nas execução de tarefas e em especial a obtenção de resultados satisfatórios. Os princípios estão descritos no quadro 1:

OITO PRINCIPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE	
<b>1 FOCO NO CLIENTE</b>	As organizações dependem de seus clientes e, portanto, devem entender suas necessidades atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e implementar métodos para monitorar a sua percepção quanto aos produtos e serviços entregues.
<b>2 LIDERANÇA</b>	A liderança é necessária para promover a unidade de objetivos e direção e criar um ambiente no qual as pessoas se tornem plenamente envolvidas em atingir os objetivos da organização.
<b>3 ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS</b>	As pessoas são a essência da organização, seu principal recurso. Sua cooperação, envolvimento e motivação permitem que suas capacidades sejam plena e eficazmente utilizadas para o benefício da organização

<b>4 ABORDAGEM POR PROCESSOS</b>
Para alcançar os objetivos organizacionais, os recursos e as atividades necessitam ser tratados como processos, entendendo-se que as saídas de um processo afetam as entradas de outro.
<b>5 ABORDAGEM SISTÊMICA PARA GESTÃO</b>
Os processos se relacionam entre si de modo a constituírem sistemas, assim a abordagem sistêmica para o gerenciamento é o princípio que orienta a organização a identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados.
<b>6 MELHORIA CONTÍNUA</b>
Deve ser um objetivo permanente da organização. Este princípio garante que, a partir de ações de correção e de prevenção, siga-se na busca da excelência de seus produtos e processos.
<b>7 ABORDAGEM FACTUAL PARA TOMADA DE DECISÕES</b>
Decisões eficazes são tomadas com base na análise e dedutiva de dados e informações.
<b>8 BENEFÍCIOS MÚTUOS NAS RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES</b>
Uma organização e seus fornecedores são interdependentes e uma relação mutuamente proveitosa aumenta, para ambos, a habilidade de agregar valores.

Quadro 1: Os oito princípios da gestão de Qualidade

Fonte: Adaptado de MOTRIZ (2008)

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade representa a otimização de processos dentro da organização e a melhoria contínua dos produtos e serviços fornecidos.

De uma forma geral, as organizações convivem com problemas ou resultados indesejáveis internos que geram grande variabilidade em seus processos, muitos dos quais não estão sob controle ou não são previsíveis. Desta forma, convivem com custos e índices de perdas elevados, e com reclamações e insatisfações de clientes internos e externos. (CERQUEIRA, 1998)

Certificar o Sistema de Gestão da Qualidade em organizações educacionais é garantir o interesse no produto, no processo ou no negócio, ou seja, a necessidade de se considerar as expectativas, não só dos clientes internos ou externos, mas todos os

interessados no negócio, que são os *stakeholders* (acionistas, os clientes, os empregados, os fornecedores e a sociedade). Além do ganho de visibilidade frente ao mercado, proporciona a integração de três fatores básicos para o sucesso da organização educacional: estratégia eficaz; tecnologia eficaz e gestão eficaz.

Existem cerca de 70 organismos de certificação credenciados pelo INMETRO no Brasil. As certificadoras são monitoradas no Brasil pelo INMETRO e, mundialmente, os demais órgãos normalizadores são monitorados pelo IAF - Internation Accreditation Fórum. A "acreditação" de um organismo de certificação é o reconhecimento formal do atendimento aos requisitos previamente definidos e demonstração de competência para a realização das atividades de certificações.

Especificamente, em SGQ - Sistemas de Gestão da Qualidade há atualmente no Brasil, 35 organizações de certificação, credenciadas pelo INMETRO. Dentre estas, 16 possuem em seu escopo, a especificidade: Educação.

Escopo se refere às atividades dentro das fronteiras do sistema da qualidade e inclui as normas aplicáveis, documentos, contratos, produtos, processos, pessoas e locais (O'HANLON, 2006, p.16)

Conforme informações do INMETRO (2008), pode-se afirmar que há 0,003 % de instituições de ensino de nível universitário, certificadas com ISO 9001:2000 no Brasil, em um universo de 2.398 públicas e privadas.

Neste sentido, com o surgimento em 2006 da norma brasileira NBR 15419, que possui as diretrizes para aplicação da NBR ISO 9001 nas organizações educacionais pode ser um avanço para as IES brasileiras. Esta norma atenderá os estabelecimentos educacionais de todos os tipos e portes, já que os requisitos da ABNT NBR ISO 9001:2000 são genéricos e aplicáveis a todas as organizações.

### **3 A NORMA TÉCNICA BRASILEIRA NBR 15419:2006 - SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE - DIRETRIZES PARA APLICAÇÃO DA NBR ISO 9001:2000 NAS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

Desenvolvida pela Comissão de Estudo de Documentos Auxiliares do Comitê Brasileiro da Qualidade (ABNT/CB-25), com a participação do Ministério da Ciência e Tecnologia, de estabelecimentos de ensino e organizações que mantêm projetos educacionais.

(...) A iniciativa de se elaborar um documento de referência para a gestão educacional partiu da Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (Funadesp), que promoveu um debate,

em março de 2002, sobre a Gestão da Qualidade em Instituições de Ensino Superior. Em dezembro daquele ano, a ABNT acenou com a possibilidade de desenvolver uma norma brasileira. Em fevereiro de 2003 houve um workshop em Curitiba sobre o tema e em outubro foi realizada a primeira reunião com vistas ao processo de normalização. (IMPRENSA ABNT, 2008).

O propósito desta Norma, em vigor desde 30 de outubro de 2006, segundo a ABNT (2006) é facilitar a compreensão dos requisitos estabelecidos na NBR ISO 9001:2000, a fim de implementar e manter o sistema de gestão da qualidade em organizações educacionais, de todos os tipos e portes. As referências normativas são as ABNT NBR ISO 9000:2005 – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário e ABNT NBR ISO 9004:2000 – Sistema de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho.

(...) Uma das grandes dificuldades para aplicação da norma ABNT NBR ISO 9001 na área educacional era a terminologia, segundo o coordenador do Grupo de Trabalho (GT) - Educação criado pela Comissão de Estudos para desenvolver a norma. Daí a decisão de se elaborar um documento que ofereça orientações e possibilite que os estabelecimentos aperfeiçoem a gestão e, consequentemente, a educação. A norma mantém o conteúdo da ABNT NBR ISO 9001, mas contempla o cotidiano da educação, ou seja, não altera o documento original, apenas acrescenta como as organizações podem aplicar a Gestão da Qualidade nas instituições educacionais, diz o engenheiro Luiz Fernando Ferreira. (IMPRENSA ABNT, 2008)

Convém que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica de uma Instituição de Ensino Superior. O projeto e a implementação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização são influenciados por várias necessidades, objetivos específicos, produtos fornecidos, os processos empregados e o tamanho e estrutura da organização.

Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo. Freqüentemente a saída de um processo é a entrada para o processo seguinte. Neste sentido, processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos e sua gestão, pode ser considerada como “abordagem de

processo". Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

O modelo de um sistema de gestão da qualidade, baseado em processo, conforme demonstrado na figura 3 abrange todos os requisitos desta Norma.

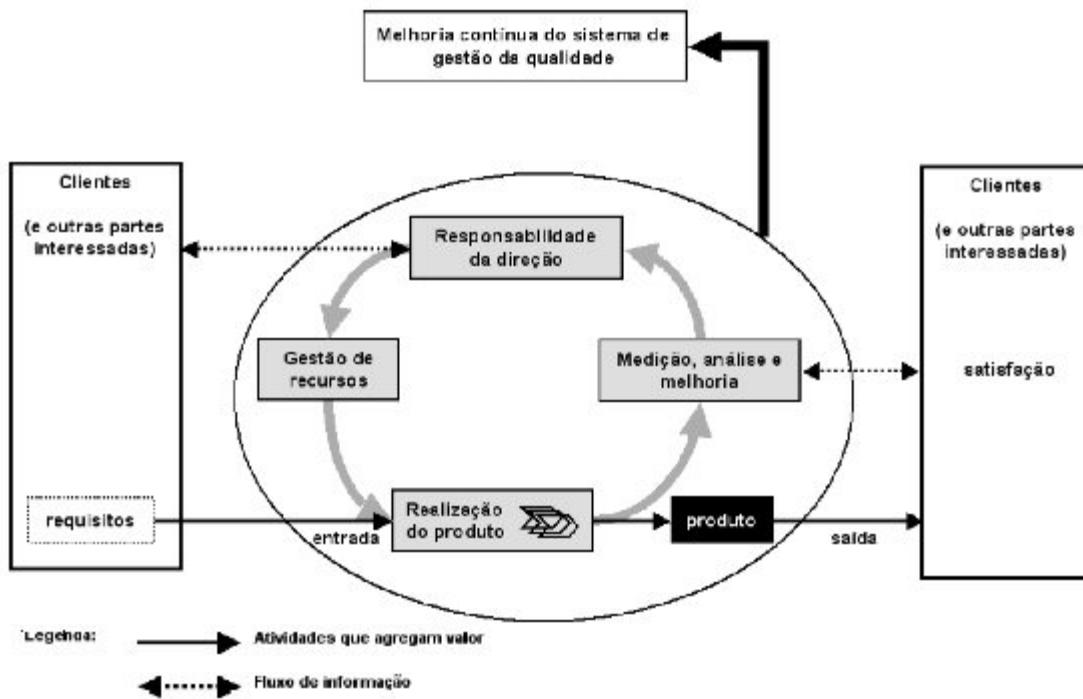


Figura 3 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos

Fonte (ABNT, 2006)

A NBR 15419 estabelece que as organizações educacionais necessitam definir os seus processos. Entre as principais entradas dos processos estão os requisitos do cliente, que expressam suas necessidades ou expectativas em relação ao serviço educacional.

Exemplo dos requisitos dos clientes:

- o desenvolvimento intelectual;
- a qualificação profissional;
- o desenvolvimento de competências;
- o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de habilidades específicas (artes, esportes, idiomas, entre outras);
- a promoção da sociabilidade;
- o desenvolvimento da cidadania.

Em uma organização educacional, pode ser considerado um macroprocesso o conjunto de atividades inter-relacionadas desde o projeto e desenvolvimento de um serviço educacional até a realização desse serviço educacional, incluindo todas as análises críticas e demais avaliações. Desta forma, os macroprocessos referem-se à atividade-fim, podem-se exemplificar como:

- a) Educação infantil (maternal; creche; pré-escola);
- b) Ensino fundamental;
- c) Ensino médio;
- d) Educação de jovens e adultos;
- e) Educação profissional técnica de nível médio;
- f) Graduação;
- g) Especialização;
- h) Mestrado;
- i) Doutorado;
- j) Educação especial;
- k) Curso de idiomas;
- l) Curso preparatório para processos seletivos;
- m) Capacitação empresarial;

Processo de apoio é o conjunto de atividades inter-relacionadas que dão suporte aos processos principais da organização, como pode-se verificar a seguir:

- a) Desenvolvimento, revisão e atualização do plano institucional;
- b) Desenvolvimento, revisão e atualização do projeto político-pedagógico;
- c) Seleção e/ou admissão de educandos;
- d) Acompanhamento psicopedagógico;
- e) Expedição de documentos (Diploma, certificado de conclusão, histórico escolar; declaração, carteira de estudante, entre outros);
- f) Atualização do acervo da biblioteca;
- g) Aquisição de insumos;
- h) Capacitação de pessoal;
- i) Divulgação de cursos;
- j) Controle financeiro (pagamento de mensalidades);
- k) Manutenção (da limpeza, das instalações prediais, dos equipamentos, entre outros);
- l) Segurança física e patrimonial.

Os termos e definições utilizados na ABNT NBR ISO 9000:2005 são preservados nesta Norma, mas alguns termos, como os citados no quadro 2, foram adaptados ao contexto do campo educacional.

TERMINOLOGIA	
TERMO	DEFINIÇÕES - ADAPTAÇÕES
Fornecedor	Organização
Produto	Serviço
Organização	Organização Educacional
Produto	Serviço Educacional
Treinamento	Capacitação

Quadro 2 – Terminologia

A Norma preserva a terminologia da ABNT NBR ISO 9001, porém quando necessário, alguns termos foram adaptados, conforme os descritos a seguir:

**Educação:** a educação é um processo que contribui para o pleno desenvolvimento humano e para o exercício da cidadania, podendo incluir a qualificação profissional. Obs: na ABNT NBR ISO 9001:2000, educação refere-se apenas ao grau de escolaridade.

**Organização educacional:** Uma organização educacional pode ser uma pessoa jurídica ou apenas uma parte desta. A matriz, as filiais ou determinados segmentos podem ser definidos como uma organização educacional. Por exemplo, os departamentos de graduação e de pós-graduação podem ser entendidos como duas diferentes organizações de uma única instituição de educação superior (pessoa jurídica). Ou seja, uma pessoa jurídica pode ser constituída por diversas organizações.

**Serviço Educacional:** é o produto que a organização educacional disponibiliza ao(s) seu(s) cliente(s). Uma organização educacional pode ter um ou vários serviços educacionais.

**Processo Educacional:** é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que resulta em um serviço educacional.

**Fornecedor:** é a pessoa ou a organização que fornece insumos para a organização educacional.

**Cliente:** é a pessoa ou a organização que recebe um serviço educacional. A utilização do termo “cliente” não implica necessariamente uma relação comercial entre a

organização educacional e o recebedor do serviço educacional, chamado de cliente. Cada organização possui um ou mais clientes, tais como, os educandos, pais e ou responsáveis legais, empresas, órgãos públicos.

A direção e a alta direção devem fornecer evidências de comprometimento e garantia da disponibilidade de recursos. Em síntese deve assegurar a satisfação do cliente e a melhoria contínua. A Alta Direção é constituída por uma pessoa ou por um grupo de pessoas que dirige a organização educacional no mais alto nível hierárquico. Somente quem possui autoridade para aprovar mudanças de processos, aplicações de recursos financeiros, alterações no quadro de pessoal e mudanças de tecnologias poderá conduzir o sistema de gestão de maneira eficaz.

É responsabilidade da Alta Direção assegurar que as necessidades e as expectativas dos clientes sejam compreendidas e atendidas.

São fontes de informação relevante sobre os clientes da organização educacional:

- a) organizações educacionais de onde os educandos são egressos;
- b) organizações educacionais similares;
- c) organizações educacionais que receberão os egressos;
- d) empregadores atuais ou potenciais dos educandos;
- e) organizações representativas dos setores ou atividades, no caso de uma formação profissional;
- f) pesquisas de opinião ou censos demográficos;
- g) meios de comunicação em geral;
- h) diagnósticos setoriais para levantamento de necessidades de formação.

Certos objetivos da qualidade de uma organização educacional podem ser alcançados após alguns anos, pois o impacto de um serviço educacional não é percebido por completo logo após ser disponibilizado. Além disso, a velocidade das transformações nos campos científico-tecnológico e das relações sociais impacta os processos e resultados da organização educacional. Por isso, é recomendável que a organização educacional estabeleça objetivos de curto, médio e longo prazo.

Ao estabelecer os objetivos da qualidade, convém que a organização educacional considere:

- a) as necessidades e as expectativas dos clientes e das demais partes interessadas;
- b) a avaliação dos resultados alcançados;

c) a trajetória dos egressos.

Exemplos de objetivos da qualidade associados a metas e prazos de uma organização educacional:

Objetivo da qualidade	Meta	Prazo
Reducir evasão	10% (em relação ao índice de evasão do ano anterior)	12 meses
Diminuir a inadimplência	De 5,5% (atual) para 4,0%	18 meses
Elevar a proporção de mestres e doutores no corpo docente dos cursos de graduação	75% do corpo docente composto por mestres e doutores	5 anos
Reducir o prazo para aquisição de serviços e insumos	30% (em relação ao prazo médio atual)	9 meses
Aumentar o índice global de satisfação dos clientes	De 80% (atual) para 90%	3 anos
Reducir o tempo de resposta às reclamações dos clientes	De 10 para 3 dias (tempo médio)	6 meses

Uma comunicação eficaz permite o planejamento e a tomada de ação para a efetiva melhoria dos processos de trabalho, bem como mantém o alinhamento e o foco em toda a organização educacional. Por isso, é recomendável realizar avaliações periódicas da eficácia do processo de comunicação.

A elaboração do perfil profissional para os principais cargos da organização educacional pode-se constituir em um documento de referência para a contratação de pessoal, bem como para o levantamento de necessidades de capacitação, por meio da comparação das competências necessárias com aquelas que estão disponíveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade em educação é uma constante preocupação não somente dos profissionais da área, como de toda a sociedade. Sua complexidade, principalmente quando se refere ao crescimento acelerado do sistema brasileiro de ensino superior e a sua possível perda de qualidade, apresenta variados encaminhamentos de solução.

De qualquer modo, uma mudança desse cenário requer análise mais precisa da evolução desse fenômeno, com base nos dados disponíveis e na identificação de indicadores indiretos da busca de melhoria.

Na estrutura do ensino superior particular como um todo, mudanças foram percebidas, especialmente aquelas que dizem respeito à melhoria da qualidade e da produtividade do sistema. Nesse contexto, além do grau de exigências do Poder Público, houve e há também outras por parte da sociedade.

Como resultado direta de tais exigências, bem como do incremento da competição no setor de ensino superior, verifica-se que há uma crescente cobrança por resultados, qualidade e flexibilidade.

Desta forma, constata-se a utilização de métodos e ferramentas de gestão que são cada vez mais presentes nas instituições de ensino. Assim, o ensino superior particular, por atender a diversos tipos de exigências no âmbito de sua atuação social, acaba por constituir-se em um sistema burocrático, com alto grau de complexidade, tanto na parte administrativa, quanto na pedagógica.

A decisão de implementar um sistema de gestão da qualidade deve fazer parte do planejamento estratégico da gerência universitária. Convém que a organização educacional estabeleça métodos de avaliações e medições, como por exemplo, monitorar, estabelecer e documentar os indicadores de satisfação dos clientes. É, certamente, uma decisão estratégica para a melhoria dos processos.

Implementar a ISO 9001, melhora a competitividade da IES, melhora o processo educacional, evidencia a administração eficaz e eficiente, proporciona uma estrutura de trabalho para um sistema de gestão da qualidade bem organizado, cria clientes e colaboradores mais satisfeitos e auxilia na melhoria contínua do empreendimento educação.

## REFERÊNCIAS

**ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.** Disponível em [www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br) acesso em 20 maio 2008.

**ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.** ABNT NBR 15419 Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2000 nas organizações educacionais. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

**BELLUZZO**, Regina Célia Baptista. Da capacitação de recursos humanos à gestão da qualidade em bibliotecas universitárias; paradigma teórico-prático para ambiente de serviço de referência e informação. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

**CERQUEIRA**, Jorge Pedreira de. Formação de auditores internos da qualidade. 3. ed. [S.I.]: Pioneira, 1998.

**GARVIN**, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Trad. João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

**IMPRENSA ABNT**. Estabelecimentos de ensino já podem contar com norma de Sistemas de gestão da qualidade. Disponível em [http://www.abnt.org.br/m5.asp?cod\\_noticia=44&cod\\_pagina=962](http://www.abnt.org.br/m5.asp?cod_noticia=44&cod_pagina=962). Acesso em 31 maio 2008.

**INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia**. Normalização e Qualidade Industrial. Disponível em [www.inmetro.gov.br](http://www.inmetro.gov.br). Acesso em 15 maio 2008.

**MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**. Diversos textos. Disponível em <http://www.mec.gov.br>

**MORIN**, Edgar. A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento Trad. Eloá Jacobina. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

**MOTRIZ - Empresa Júnior da Faculdade de Engenharia Mecânica (UNICAMP)** Disponível em <http://www.motrizej.com.br/base.php?page=qualidade> – acesso em 31 maio 2008.

**OFICINA DA NET**: a sua base de conhecimento. Gestão da qualidade: ISO 9001. Disponível em [www.oficinadanet.com.br/.../555/iso\\_9001\\_-\\_pdca](http://www.oficinadanet.com.br/.../555/iso_9001_-_pdca). Acesso em 30 maio 2008.

**O'HANLON**, Tim. Auditoria da qualidade com base na ISO 9001:2000: conformidade agregando valor. São Paulo: Saraiva, 2006.

**PRAZERES**. Paulo Mundin. Dicionário de termos da qualidade. São Paulo: Atlas, 1996.

**SAMPAIO**, Helena. Ensino superior no Brasil: o setor privado. São Paulo: Hucitec, 2000.

**SANDRONI**, Paulo. Novo dicionário de economia. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1994. p. 251

**WALTER**, Maria Tereza. Implantação da Norma ISO 9001:2000 na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal. Ciência da Informação, Brasília, v. 34, n. 1, p.104-113, jan./abr. 2005