

DIFERENTES OLHARES SOBRE AS CERTIFICAÇÕES ISO 9001: DESAFIOS PARA A EDUCAÇÃO

Maria José de Morais Wittmann

Universidade do Vale do Rio dos Sinos
mazemorais@hotmail.com

Resumo: Este trabalho aborda o crescimento das certificações ISO 9001 que indica os requisitos para o sistema de gestão da qualidade em diversas áreas do conhecimento. Apresenta os resultados da revisão de literatura sobre a temática, contemplando 200 pesquisas acadêmicas. Concluímos que na prática, quando falamos em gestão de/da qualidade, podemos expandi-la para muitas áreas do conhecimento; identificamos a necessidade de satisfazer os clientes e a influência da internet nesse processo de demandas e motivações para implementações de normas que preveem gestão de qualidade.

Palavras-chave: educação; gestão; qualidade

1- INTRODUÇÃO

O reconhecimento dos municípios como entes federados pela Constituição Federal de 1988 oportunizou novas responsabilidades à administração pública e à reorganização estrutural do Estado e da gestão pública municipal, uma vez que tem autonomia para administrar e atender os diversidade local.

A Gestão Pública do Município de Gramado/RS está vivenciando uma experiência pioneira na área pública, com a certificação de toda a sua estrutura de gestão, por meio da Norma ISO¹ 9001, versão 2000, e, posteriormente, atualizada com a versão 2008, que determina os requisitos para o sistema de gestão da qualidade. Conforme ABNT (2000; 2008), tem como objetivo de promover a normatização de produtos, serviços e processo de melhoria contínua; elevar o nível de satisfação dos contribuintes, colaboradores e parceiros; desenvolver, de forma ética e responsável, o conhecimento e a capacitação contínua dos recursos humanos, visando ao desenvolvimento profissional dos funcionários, redução de custos, transparência e gestão eficaz dos recursos públicos.

A estrutura da gestão pública municipal de Gramado/RS está dividida em 3 (três) Gabinetes e 11 (onze) Secretarias. Destacamos a importância da Secretaria Municipal de Educação e suas respectivas escolas que são o enfoque central da pesquisa de tese que demandou o levantamento de pesquisas acadêmicas sobre o enfoque em estudo. Considerando que a qualidade da educação e do ensino são um fenômeno complexo, abrangente, que envolve

1 A sigla "ISO", em inglês, *International Organization for Standardization*, significa Organização Internacional de Normalização. É uma organização não governamental, fundada em Genebra – Suíça, em 1947, hoje presente em diversos países. Os programas de certificação ISO surgiram na gestão das indústrias, com foco na fabricação. Atualmente, as normas vêm sendo implementadas por outros tipos de organizações, empresas e instituições, e com diversas séries para atender vários setores e áreas. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a representante, no Brasil, das entidades de normalização internacional ISO, pelas quais são conciliados os interesses de produtores, consumidores, governo e da comunidade científica.

múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem; nem muito menos, pode ser apreendido sem tais insumos, ou com normas e padronizações e controle.

Com o intuito de responder alguns questionamentos sobre a crescente expansão das certificações da Norma ISO 9001 em diferentes áreas do conhecimento, e compreender os fatores determinantes que influenciaram a escolha desse modelo de gestão com normas e requisitos que impõem controle e regulação. Optamos pela revisão de literatura, pela grande contribuição no desenvolvimento de qualquer pesquisa acadêmica; e também porque é através dela que podemos situar nosso estudo dentro da grande área de pesquisa da qual faz parte, contextualizando-o. Tomando como referência trabalhos importantes intitulados como “estado da arte”, dentre outros: Soares (1989); Fiorentini (1994); Brzezinski e Garrido (1999); André; Romanowski (1999), e Ferreira (1999) com a Tese sobre a Pesquisa em Leitura: um estudo dos resumos e dissertações de mestrado e teses de doutorado defendidas no Brasil, 1980 a 1995.

Os procedimentos metodológicos utilizados para esta revisão de literatura, adotamos os seguintes critérios com o intuito de facilitar o levantamento e acesso aos resultados das pesquisas: (1) pesquisas concluídas; (2) ambiente virtual (Internet) como caminho inicial para as buscas preliminares; (3) pesquisas em nível de teses de doutorado e dissertações de mestrado; (4) pesquisas disponíveis *online* para facilitar o acesso e a leitura; (5) adoção de quatro palavras-chave para delimitar as buscas: norma ISO, certificação ISO 9001, ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade; (6) pesquisas disponíveis nos acervos: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal em Nível Superior (CAPES); Biblioteca Digital da Comunidade Virtual de Aprendizagem da Rede das Instituições Católicas de Ensino Superior (RICESU); Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT); Domínio Público e *site* do Google para o direcionamento do acervo e banco de teses e dissertações de outras Instituições de Educação Superior (IES); (7) seleção das pesquisas com enfoque central sobre a certificação ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade.

2 - ACHADOS GERAIS

Nesta I fase do levantamento das pesquisas, localizamos 200 pesquisas acadêmicas realizadas: 32 Teses de Doutorado e 168 Dissertações de Mestrado, sendo que 145 são resultados de pesquisas de Mestrados Acadêmicos (voltados para o ensino e pesquisa), e 24 pesquisas são resultados de Mestrados Profissionalizantes (voltados para o mercado de trabalho).

As pesquisas identificadas foram realizadas em 34 Instituições de Ensino Superior: 32 Universidades; 1 Faculdade e 1 Centro de Ensino Superior; de 38 cursos de diferentes áreas do conhecimento; o período de realização das pesquisas contempla 17 anos, abrangendo o período de 1994 a 2010; abrangem 62 áreas de atuação; os principais setores/áreas que são líderes das pesquisas realizadas são: construção civil, *software*, automobilístico, tecnologia da informação

e educação; identificamos 188 diferentes palavras-chave adotadas nas pesquisas, confirmando a diversidade da área do conhecimento em que as pesquisas foram realizadas; selecionamos as cinco palavras-chave que mais aparecem nas pesquisas: Norma ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade, qualidade, melhoria e gestão. Realizadas através de diferentes tipos de estudo; e para o levantamento dos dados foram utilizados: questionários, entrevistas, análise documental e observações;

3 - PRINCIPAIS DEMANDAS QUE INCENTIVARAM A IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001

O discurso da qualidade total no setor econômico adotou a noção de que a qualidade existe como estratégia competitiva num mercado cada vez mais diversificado e diferenciado, subsidiado por idéias do mercado neoliberal.

A necessidade pela qualidade de produtos e serviços, decorrente quase sempre do aumento de concorrências de variadas naturezas, motivou uma crescente transformação no cenário mundial e também brasileiro. Segundo Paladini (2009), essa mudança ocorreu no instante em que se descobriu que a decisão gerencial e administrativa entre “*produzir*” ou “*produzir com qualidade*” estava sendo substituída pela decisão estratégica de “*produzir com qualidade*” ou “*pôr em risco a sobrevivência da organização*”.

Segundo Gentili (1994), a função da qualidade total seria a de criar um modelo que estimula o trinômio qualidade-produtividade-rentabilidade, visando sempre ao aumento da acumulação de capital/lucro, ainda que através de um discurso de preocupação social e de interesse pela qualidade de vida dos trabalhadores.

A partir da análise das pesquisas, identificamos que as demandas que justificam a necessidade da implementação da Norma ISO 9001 nas gestões foram: o panorama mundial demonstra que as empresas estão expostas a uma crescente competição global; o surgimento de práticas institucionais tem surgido com vistas a regular ou melhorar a atuação das organizações ou reduzir os custos de transação; globalização da economia; a busca pela competitividade no mercado tornou-se necessária para a sobrevivência das pequenas e médias empresas; atender as normas de qualidade requeridas por seus clientes; a estruturação dos sistemas da qualidade; as normas passaram a ser interpretadas como um atributo de eficiência e qualidade; tendência de globalização dos mercados; resultados de acordos multinacionais de livre comércio; crescente pressão de se fazer mais com menos; desenvolvimento de vantagens competitivas; relevância no cenário atual, em que as empresas investem quantias significativas em diversos programas de melhoria e *marketing*; fator relevante é o mercado, que vem sugerindo as empresas a buscarem a certificação, dentro dos padrões da norma para a qualidade de produtos e serviços; mercado global com crescentes exigências dos clientes; perspectivas de aumento da produtividade e competitividade; conceito de melhoria contínua; intensa competição do mercado; ênfase voltada às relações comerciais; a certificação é uma realidade bastante presente no ambiente empresarial; grande parte dos contratos são fechados com base nas normas de sistemas da

qualidade; imposição que os sistemas da qualidade determinam na nova dinâmica das empresas; representação da qualidade como um elemento primordial para a otimização de desempenho das organizações inseridas em ciclos cada vez mais competitivos; a disputa por um lugar ao sol requer qualidade de gestão, transcendendo a qualidade de produtos e serviços; competitividade acirrada apresentada pela sociedade moderna; busca constante da qualidade como requisito básico para se estabelecer e expandir no mercado; importância da qualidade como premissa na inserção no mercado do setor econômico; as profundas transformações no cenário econômico, político e social, que ocasionaram uma necessidade de reavaliação e questionamento da gestão empresarial; desafios que cada empresa tem que superar para adaptar seus sistemas de gestão de modo a atender aos novos conceitos de gestão; dimensão de competitividade pela qual a qualidade tem sido considerada no mercado; por ser um imperativo de sobrevivência para as organizações; ampla adesão dos fornecedores e concorrentes; pela necessidade de regras formais para serem administradas; pelo respaldo da norma que funciona como um guia de procedimentos para gestão; necessidade de racionalizar a utilização de recursos financeiros, humanos e materiais; para ser mais eficiente e obter um bom desempenho econômico; grande expansão do livre mercado; para automatizar e adaptar os procedimentos de realização de seus produtos e serviços visando à documentação e padronização dos mesmos; cenários nacional e internacional cada vez mais competitivos; necessidade de novos conhecimentos que possibilitem a diferenciação diante dos concorrentes; para antecipar as oportunidades e indicações sinalizadas pelo mercado; atendimento dos resultados obtidos nas pesquisas de satisfação dos clientes; e para garantir que os clientes continuem comprando os produtos e serviços.

4 - MOTIVAÇÕES QUE IMPULSIONARAM A CRESCENTE IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA ISO 9001

Identificamos diversas questões e informações que surgiram de motivações e foram determinantes nas decisões de escolha da norma ISO 9001 como modelo de gestão.

Conforme as pesquisas, a influência da *Internet* como possibilidade de redução de custos e de agilização de processos de gestão; a busca de novas soluções para velhos problemas da gestão; a qualidade tem deixado de ser um fator diferencial para ser um fator obrigatório; os benefícios que a adoção por um sistema de gestão da qualidade, devidamente estruturado, pode fornecer; o controle dos custos relacionados à gestão da qualidade é fundamental para auxiliar na tomada de decisões e manter a melhoria contínua dos produtos e serviços; legitimação das organizações que se certificam; por ser um modelo de gestão que se propõe gerar maior eficiência; crescente consciência do enfoque da qualidade como base da estratégia competitiva; associação de qualidade e lucratividade; por ser um instrumento eficaz de concorrência no mercado; a gestão por processos tem se demonstrado um método eficiente para a gestão da organização; a obtenção da acreditação formal poder melhorar, de forma significativa, a confiabilidade e credibilidade; pela evolução do conceito de que a qualidade conquistou; a busca de novos conhecimentos e formas de gerenciamento como oportunidades

para crescimento e desenvolvimento; constantes mudanças; por acreditar na importância da norma no gerenciamento e melhoria da qualidade; pela percepção da adoção da norma trazer a expectativa de melhor atendimento aos serviços e produtos; redução de desperdícios; aumento da competitividade e produtividade; desenvolvimento de recursos humanos por meio da gestão de pessoas e melhoria contínua dos funcionários; reconhecimento da necessidade de melhoria da qualidade como um aspecto relevante para a sobrevivência e permanência no mercado econômico; a exigência do mercado de produtos e serviços cada vez mais sofisticados em um curto prazo de desenvolvimento; melhor condição para competir no mercado globalizado; a evolução do conceito de qualidade em diversos setores organizacionais, como um sistema de requisitos usado internacionalmente na avaliação da qualidade de produtos e serviços; a crescente expansão de certificações demonstrando a conscientização existente nas empresas e nas partes interessadas, participantes do processo; a gestão da qualidade busca proporcionar a melhoria contínua da qualidade e o aumento da satisfação dos clientes, funcionários e da sociedade; a contribuição da certificação está no desenvolvimento de produto, serviços e processos em que a necessidade de gestão do conhecimento se manifesta de forma mais crítica; por ser um dos aspectos de extrema importância para a realidade de um número significativo de organizações em nível nacional e internacional; por podermos verificar a evolução do número de certificados anualmente emitidos em todo o mundo e constatar que a tendência tem sido de crescimento; o acesso à informação tem sido a principal fonte de poder dentro das organizações; a adoção de programas dessa natureza tem envolvido, de modo direto, não só as instituições como as pessoas a elas vinculadas.

5 - PRINCIPAIS DESAFIOS IDENTIFICADOS NO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

É notório que a implementação da Norma ISO 9001 na gestão de organizações, empresas e instituições é um processo longo que envolve três etapas, mesmo que ancoradas em diversas demandas e várias motivações e incentivos de possíveis e vitoriosas mudanças.

Elencamos, como principais desafios enfatizados nas pesquisas: dificuldades para avaliar se o programa implementado impacta na satisfação de seus clientes e, por consequência, na sua fidelização; a sua linguagem, proveniente do setor industrial, causa grande dificuldade interpretativa e metodológica para implantação entre os funcionários adotantes; capacitação dos recursos humanos satisfatória; rigidez e burocracia para aplicação da normalização; falta de empenho dos gestores nos requisitos determinantes do processo; falta de visão dos gestores da situação atual e rumo ao futuro; dificuldades para efetivos e diferentes entendimentos da terminologia; interpretação dos conceitos de qualidade exigidos na norma; cumprimento dos requisitos da norma para manutenção de sistemas de gestão da qualidade; falta de preparação e comportamento das pessoas que compõem a equipe gestora das empresas; o programa de certificação constitui-se num fator crítico de sucesso para as organizações que pretendem melhorar seu desempenho; falta de uma infraestrutura adequada a cada etapa do processo; medição de desempenho da equipe; entendimento da equipe de que a padronização requer

uma visão adequada quanto ao aceite de seus produtos e serviços pelo mercado; dificuldade de conscientização da alta diretoria em relação às normas; o nível de conhecimento sobre os conceitos que sustentam as práticas do programa implementado em geral é baixo; rotatividade da alta direção; pouca atenção às práticas de comunicação interna que podem contribuir para a promoção da qualidade; dificuldade, de parte dos colaboradores, de entender que se trata de um processo novo e que sua implantação necessita de mudanças significativas, tanto de ordem técnica como administrativa; e o custo financeiro da implementação dos itens da norma da certificação e manutenção do sistema implantado ainda representam obstáculos para muitas instituições de pequeno porte.

6 - RESULTADOS APONTADOS NAS PESQUISAS REALIZADAS

Considerando que o levantamento das pesquisas foi significativo e um número expressivo, contemplando diversas e diferentes áreas e setores do conhecimento, se encontram no modelo de gestão que implementaram a Norma ISO 9001.

Ressaltamos que as informações apresentadas nas pesquisas analisadas abordam questões já sabidas e situações que poderiam ter sido evitadas, e apontam constatações significativas, como: a certificação permite agilização de todos os processos da gestão e proporciona economia de tempo e recursos; um atendimento melhor ao cidadão e ao cliente; o sistema de gestão da qualidade é uma excelente oportunidade para reduzir custos, pode fornecer a estrutura para melhoria contínua; aumenta a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente; fornece confiança à organização e a seus clientes; proporciona o fornecimento de produtos que atendam aos requisitos do cliente de forma consistente; a era do capital humano, marcada não mais pelo foco exclusivo no produto, mas também nos clientes internos e externos, vem exigindo da gestão uma reestruturação em seus sistemas de gestão com qualidade; o planejamento da qualidade pode contribuir para a manutenção da garantia da qualidade; a confiança na capacidade de seus processos e na qualidade de seus produtos, além de fornecer uma base para melhoria contínua; alinhamento do planejamento estratégico; economia de tempo e recursos e um atendimento melhor ao cliente; necessidade de capacitação direcionada da equipe dos recursos humanos; oportunidade da liderança de exercer um papel efetivo na prática de gestão da qualidade; a implementação eficaz de um sistema de qualidade aderente aos critérios e diretrizes das normas pode contribuir, de maneira efetiva, para o desenvolvimento de um programa de qualidade em uma instituição e impacta positivamente em sua performance organizacional, envolvendo melhorias de importância relevante para a competitividade do mercado; a participação de todos os setores para o cumprimento e monitoramento dos requisitos e metas estabelecidos; a existência de estratégia bem definida favorece e respeita a cultura organizacional para a qualidade; necessidade da melhoria da comunicação entre a direção e os colaboradores; maior envolvimento dos funcionários; diminuição do absenteísmo e do número de licenças do trabalho; aumento da produtividade e faturamento; a análise das pesquisas de opinião apontaram mudanças no conceito da gestão; crescente valorização dos recursos humanos; maior importância na função

estratégica dos recursos humanos; práticas coletivas; melhoria dos indicadores de qualidade de vida no trabalho; catalisador para as ações em grupo na empresa; evidências de melhoria organizacional em todos os departamentos da empresa; maior confiabilidade devido aos padrões estabelecidos pelo sistema de gestão de qualidade; baixo índice de reclamações dos clientes em relação aos produtos e serviços; maior satisfação e confiança dos clientes; o aprendizado pode ser entendido como um processo com características específicas, no qual as lideranças têm um papel determinante desde a definição da intenção estratégica e dos objetivos do aprendizado, até os resultados pretendidos, passando pelo estímulo ao desenvolvimento e sua inserção natural na cultura da organização; tornaram-se mais competitivas após a certificação; é fundamental que os resultados não sejam apenas quantitativos, mas que, principalmente, demonstrem o que realmente o cliente deseja e oportuniza ser um processo de aprendizado; todo esforço para a melhoria da qualidade requer a participação de funcionários comprometidos com o mesmo objetivo; as informações precisam ser claras e objetivas para permitir que todos entendam e aceitem seus papéis individuais e coletivos neste processo; a evolução do conceito tem feito com que a qualidade abandone o simples ato de controlar produtos, serviços e processos e avance no padrão de qualidade que os clientes exigem e aos quais têm direitos.

6.1 - Instituições públicas certificadas

Conforme o total de pesquisas levantado, identificamos quatro pesquisas de dissertações em nível de mestrado, realizadas com enfoque principal da certificação de instituições públicas pela norma da série ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade. Mesmo com o enfoque geral centrado na gestão da qualidade de instituições públicas, as referidas pesquisas abordam fatores diferenciados, contemplando: setor responsável pelos projetos e obras (Engenharia de Produção); setor de gestão tributária (Engenharia Mecânica); setores de atendimento ao público (Economia e Gestão).

Para justificarem as demandas para adotarem o programa de certificação, identificamos diferentes prioridades: a influência e o avanço da *Internet*, que revolucionou toda a área da informação e da comunicação, provocando profundas mudanças nas organizações, na sociedade e nos seus respectivos clientes; as relações entre as pessoas e instituições públicas mediante o acesso à *Internet*. Os fatores apontados como motivações foram: necessidade de aproximar os governos das solicitações da população; agilidade de encaminhamento dos serviços; e a previsão de melhorias no atendimento aos contribuintes e a toda a comunidade.

6.2 – Certificações na área da Educação

Especificamente no campo educacional, a noção de qualidade é ancorada com aporte tecnicista que reduz os problemas e desafios sociais a questões administrativas, minimizando os campos sociais e políticos do debate educacional, transformando os diversos problemas específicos do cotidiano da educação em problemas de mercado e de técnicas de gerenciamento.

Em relação à qualidade da Educação, a CF/88 (Art. 206, inciso VII) determina que o direito à educação abrange a garantia não só do acesso ao Ensino Fundamental e da permanência nele, mas também a garantia de padrão de qualidade como um dos princípios segundo o qual se estruturará o ensino. A Lei n.º 9.394/1996, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96), Art. 4, inciso IX, e a Lei n.º 10.172/2001, que institui o Plano Nacional de Educação (PNE/2001), fazem referência ao dever do Estado de garantir padrões mínimos de qualidade de ensino.

O conceito de qualidade na educação não é um conceito neutro, sem maiores significados, como se fosse uma metodologia de trabalho para as escolas, mas reflete uma postura política, ideológica e histórica que não deve ser tratada com os mesmos parâmetros da qualidade empresarial.

Concordamos com Demo (1996), ao defender que uma sociedade educada é aquela composta de cidadãos críticos e criativos, capazes de indicar o rumo histórico coletivamente pretendido.

Para nortear o movimento de competitividade do setor educacional, a ênfase é fundamentada na idéia de uma correta gestão educacional, pautada nas ferramentas da qualidade total e também, nos requisitos de normalização e padronização da norma ISO 9001, que foram elaboradas e testadas no setor produtivo e industrial e vem ganhando espaço em diferentes setores, inclusive no setor privado e público da educação.

Diante de várias pesquisas levantadas, de diferentes cursos e áreas, identificamos 18 (dezoito) com enfoque central na área da Educação, sendo 5 (cinco) pesquisas de Teses de Doutorado e 13 (treze) de Dissertações de Mestrado (12 acadêmicas e 1 profissionalizante). Elas encontram-se em 10 Instituições de Ensino Superior; mesmo sendo pesquisas realizadas com enfoque central na Educação, dividem-se em 6 (seis) cursos: 1 de administração; 6 de educação; 7 de engenharia de produção; 1 de engenharia mecânica; 1 de história; e 2 de tecnologia.

Os estudos realizados nessas pesquisas, com enfoque na Educação, abordam os diversos níveis de ensino: 13 pesquisas sobre o Ensino Superior, 2 pesquisas sobre o Ensino Médio, 3 pesquisas sobre o Ensino Médio e Fundamental. Dentre os aspectos apresentados pelas instituições de ensino, destacamos: processos administrativos; satisfação e fidelidade do aluno/cliente; prestação dos serviços oferecidos; percepção dos gestores e administradores sobre o processo de gestão da qualidade implementada na instituição; implicações da experiência das escolas públicas municipais que implantaram os princípios da qualidade total no processo educativo; desenvolvimento de um programa de qualidade com base nos critérios do sistema de gestão da qualidade e produtividade; implantação do processo de qualidade em instituições/empresas educacionais; certificação de instituições de Ensino Superior profissionalizante; análise dos princípios da qualidade total na educação; experiência dos aspectos administrativos e pedagógicos de uma escola certificada do setor privado; identificação dos ganhos e fracassos na implantação do sistema de gestão da qualidade; papel e valor da liderança no processo de implantação do sistema da qualidade.

Para a efetiva certificação dessas instituições educacionais, foram apontadas as seguintes demandas: a partir das novas necessidades provocadas pela dinâmica da sociedade, as instituições educacionais têm sido pressionadas a repensar suas concepções, seu papel, seus fins e finalidades sobre o que se constitui como boa qualidade do ensino e da própria instituição, principalmente sobre seus princípios e práticas de gestão.

A implementação do programa de certificação é um processo longo, dividido em etapas. Nas pesquisas realizadas na área da educação, identificamos como desafios: a aplicação da gerência da qualidade total nas escolas básicas, no Brasil, constituem uma tendência imposta pela gestão capitalista das instituições com a adoção de princípios e métodos administrativos vigentes no mercado neoliberal e na economia globalizada; na fase inicial de implementação, identificaram-se reações negativas em instituições de nível superior por parte dos professores e alunos, alegando a possibilidade de a área acadêmica ser contaminada por uma visão baseada na indústria, que, na opinião deles, poderia ser o início de produção em massa dos serviços e, com isso, gerar um clima de tratamento impessoal entre professores e alunos, considerados clientes pela terminologia da norma ISO 9001, que trata do sistema de gestão da qualidade. Ponto positivo foi o sucesso do programa do setor de liderança que desenvolveu um excelente trabalho norteado pela norma que resultou em um maior comprometimento dos funcionários com as responsabilidades e o aperfeiçoamento do trabalho, tanto no contexto da sala de aula como nos grupos de pesquisa e nos setores administrativos e da gestão de toda a instituição.

Diante das demandas e desafios, identificamos que a maior motivação e o incentivo determinante para a implementação da norma ISO na gestão da maioria das instituições é a concepção de que, para o corpo administrativo, a norma prova sua eficácia; os serviços educacionais e administrativos são enormemente contemplados pela prática de gestão por processo que os tornam mais eficientes; o senso de orgulho institucional dos funcionários/colaboradores diante da certificação; os alunos (e seus pais, caso da educação básica), que são os principais clientes, sentem-se satisfeitos com os serviços e produtos de excelência acadêmica que preparam os alunos para os desafios do século XXI; a possibilidade de os sistemas educacionais brasileiros se igualarem aos dos países mais desenvolvidos do mundo; as tendências das políticas governamentais de investimentos nas instituições federais de ensino; as transformações, mudanças e necessidades de atualização que estão ocorrendo no mundo globalizado.

A partir da análise preliminar efetuada nas pesquisas levantadas, com abordagem na área da Educação e certificação da gestão mediante a norma ISO, elencamos como resultados: as dimensões escolhidas como as mais importantes foram confiabilidade e segurança, percebidas pelos clientes; segundo os educadores, espera-se que o processo educativo logre fazer do aluno um cidadão consciente da realidade em que se desenvolve, afastado de emoções egoístas e tentando melhorar sua condição de vida junto à sociedade da qual faz parte.

6.3 - Principais contribuições das pesquisas realizadas

Elencamos como contribuições para outras gestões as seguintes observações: os resultados das auditorias e informações levantadas durante o processo serão fundamentais para a análise e o redirecionamento do foco de suas ações para a melhoria da qualidade; necessidade de mais treinamentos para os colaboradores/funcionários; para os especialistas em qualidade, parte dos resultados de qualquer sistema ou organização deve-se à estrutura organizacional e aos métodos gerenciais adotados na sua administração; um crescente interesse das instituições de ensino no país em promover um aumento da qualidade dos serviços prestados.

7 - CONCLUSÕES PRELIMINARES: UM OLHAR A PARTIR DAS PESQUISAS ANALISADAS

A partir da análise preliminar dos resultados das pesquisas levantadas e analisadas, elencamos algumas informações que considero importantes para melhor compreender o avanço das certificações e encaminhamentos determinantes para obter resultados de êxito do processo implementado.

É desafiador efetuar uma análise linear das inúmeras, diversas e diferentes conclusões a que as pesquisas realizadas chegaram, considerando-se a diversidade de ações de atuação e da margem que a palavra “qualidade” oferece.

Constatamos que as indicações intituladas como conclusões são necessárias: a alta competitividade das empresas, decorrente da globalização, tem implicado em um maior foco na melhoria da qualidade dos produtos e serviços; apesar de um número crescente de organizações optarem por usar essas normas para seus sistemas de gestão, há dúvidas e controvérsias sobre sua eficiência e eficácia na prática; sua viabilidade pode ser comprometida pelos custos financeiros da implementação, principalmente à aquisição de equipamentos, bem como ao tempo de dedicação da equipe responsável pelo processo do programa; várias instituições demandam ajuda especializada para desenvolver o programa de certificação; oportuniza o conhecimento das necessidades da sociedade e dos clientes; para o sucesso e eficácia do processo de implementação das normas, é necessário maior participação da diretoria; é fundamental a análise dos resultados das auditorias e dos indicadores; efetivo envolvimento da equipe de recursos humanos, contribuindo para o comprometimento dos colaboradores com a cultura da qualidade e com a consequente melhoria na qualidade dos serviços prestados aos clientes; o desenvolvimento de recursos humanos passa a ser mais do que treinamento; seleção e descrição de cargos e salários, ao desenvolver as pessoas não apenas para seu melhor desempenho profissional, mas também para o crescimento pessoal; com a implementação das normas, o potencial humano de seus colaboradores passa a ser um dos pilares para o sucesso das organizações; percebe-se uma cultura de valorização dos funcionários e a consciência da qualificação ainda em processo de desenvolvimento; a capacidade de integração das pessoas ao projeto implementado é a melhoria mais significativa; o estilo gerencial é o grande norteador na implementação e condução do processo, visando a alterações significativas no âmbito comportamental e organizacional; a

gestão da qualidade é uma condição e uma consequência das relações de poder nas organizações e um mecanismo de luta entre grupos e indivíduos.

Para Santos (2000) o projeto da modernidade possui duas formas de conhecimento, o da regulação e o emancipatório. Os pontos extremos da regulação são o caos (ignorância) e a ordem (conhecimento); e do emancipatório são o colonialismo (ignorância) e a solidariedade (conhecimento).

Destacamos algumas das considerações com base nas pesquisas analisadas: a norma ISO 9001 pode ser melhor implementada quando vista como uma ferramenta para gerenciamento da qualidade; as empresas e prestadoras de serviços precisam estar atentas às exigências que requerem maiores investimentos e cuidados específicos com relação aos processos internos, como forma de obter a qualidade necessária ao produto final; a globalização tem apresentado ameaças e oportunidades aos negócios de países em desenvolvimento; a norma não deve ser implementada apenas por meio de elaboração de procedimentos e rotinas de treinamentos, mas também devem ser considerados fatores como a cultura organizacional e a cultura local; para que as gestões obtenham sucesso na implantação e implementação da norma, é necessário que esses princípios façam parte da sua cultura, pois existe uma lacuna cultural entre os conceitos da garantia dos produtos e serviços e da gestão da qualidade; que o conceito de qualidade é aparentemente simples e vem atraindo a atenção de muitas empresas de diversos setores, mas nem sempre os resultados são os previstos e anunciados; adoção de um modelo para monitoramento da satisfação de clientes; visões diferenciadas dos dirigentes na escolha dos indicadores contribuem diretamente para o desempenho estratégico das empresas; os aspectos dos resultados exercem grande influência na avaliação da aprendizagem organizacional, tanto dos gestores como dos colaboradores; adotar estratégias específicas para contribuir com a mudança de cultura das pessoas da organização, em especial dos colaboradores; a certeza de que as pessoas da organização estão entendendo que a implantação de um sistema de gestão traz reflexos positivos em vários aspectos, como aumento da produtividade, produtos de melhor qualidade, acesso a novos mercados, atendimento a requisitos legais e credibilidade dos clientes; a presença somente de um sistema de medição de desempenho adequado não é suficiente; a estrutura de avaliação de desempenho é um fator importante para o suporte ao processo de melhoria contínua, sendo que ela deve ser diferente a cada estágio de melhoria contínua em que a instituição se encontra e no decorrer do processo de implementação da norma; apresenta eficácia na gestão da qualidade, ensinando a diretoria e demais funcionários a pensarem e a se concentrarem durante todo o processo; há uma defasagem em relação aos objetivos do programa de gestão em relação aos objetivos das empresas; demonstraram a obtenção de benefícios como a redução de desperdícios e agilização do fluxo produtivo; o resultado do programa de qualidade é viável, no entanto dependerá da preparação das empresas e do apoio da gestão pública que exercem a governança na região; a clareza dos desafios que precisam superar para adaptarem seus sistemas de gestão de modo a atender aos novos conceitos da norma; saber administrar os impactos das adaptações tanto no âmbito gerencial como na produção e nos serviços.

Para compreender esta crescente fase de consentimento e de controle, faz-se necessário entender, compreender para contrapor a esta nova ordem de comando. Considerando que o aporte de sustentação da regulação é composto pelo Estado, o mercado e a comunidade, enquanto para emancipação é a racionalidade contemplando: a estético-expressiva, a cognitivo-instrumental e a racionalidade prático-moral do direito legal. Segundo Santos (2000, p. 42), a absorção do aporte da emancipação pela regulação se deu através da convergência entre capitalismo e modernidade e as conseqüências da vida racional coletiva pautada apenas na ciência moderna e no direito estatal moderno.

Como constatação dessa revisão de literatura, concluímos que o mercado com objetivos econômicos tornou-se um regulador da modernidade, e a regulação da educação são resultados do movimento da globalização.

REREFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.
- ANDRÉ, M.; ROMANOWSKI, Joana P. Estado da arte sobre formação de professores nas dissertações e teses dos programas de pós-graduação das universidades brasileiras, 1990 a 1996. Programa e Resumos da 22ª Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (Anped), Caxambu-MG, 1999.
- BRASIL, Plano Nacional de Educação (PNE). Lei Federal n.o 10.172 de 9 de janeiro de 2001.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. São Paulo: RIDELL, 1998.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394, de 26 de dezembro de 1996.
- BRZEZINSKI, Iria; GARRIDO, Elsa. Estado da arte sobre a formação de professores nos trabalhos apresentados no GT 8 da ANPED, 1990-1998. Programa e Resumos da 22ª Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (Anped), Caxambu-MG, 1999.
- DEMO, Pedro. Educação e Qualidade. Campinas: Papyrus, 1996. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho pedagógico).
- FERREIRA, Norma S. A. Pesquisa em leitura: Um estudo dos resumos de dissertações de mestrado e teses de doutorado defendidas no Brasil, de 1980 a 1995. Tese de doutorado, Faculdade de Educação da Unicamp. Campinas, 1999.
- FIorentini, Dario. Rumos da pesquisa brasileira em Educação Matemática. O caso da produção científica em cursos de Pós-Graduação. Tese de doutorado, Faculdade de Educação da Unicamp. Campinas, 1994
- FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra 1996.
- GENTILI, Pablo A. A. ; SILVA, Tadeu Tomaz da (Orgs.). neoliberalismo, Qualidade Total e Educação: visões críticas. Petrópolis: Vozes, 1994.
- PALADINI, Edson Pacheco. Gestao Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos. Sao Paulo: Atlas, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: teoria e Prática. 2. ed. 7. Reimpressão - São Paulo: Atlas S.A, 2009.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência. Para um novo senso comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática. São Paulo: Cortez, 2001.

SOARES, M. Alfabetização no Brasil - O Estado do conhecimento. Brasília: INEP/MEC, 1989.