



PRÁTICAS DE GESTÃO DA QUALIDADE VOLTADAS AO ENSINO SUPERIOR
QUALITY MANAGEMENT PRACTICES DIRECTED TO HIGHER EDUCATION

Paulo Fernando Rigo da Silva - fer.rigo@outlook.com

Profa. Dra. Angelita Moutin Segoria Gasparotto - angelita.gasparotto@fatectq.edu.br

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC) – SP – Brasil

RESUMO

A pesquisa por meio da revisão literária de publicações correntes voltadas ao ensino, busca expor como a gestão da qualidade pode impactar em toda a estrutura organizacional de uma universidade, seja ela pública ou privada, mostrando a ótica brasileira sobre o tema e exemplos de universidades que já implementaram ou planejam desenvolver sistemas de gestão da qualidade, mostrando o quão impactante uma instituição de ensino eficiente pode ser para a sociedade.

Palavras-Chave: Gestão da Qualidade. Estrutura Organizacional. Sistemas de Gestão.

ABSTRACT

A search through the literature review of current publications geared to teaching, seeks to expose how quality management can impact on the entire organizational structure of a university, whether public or private, showing the Brazilian perspective on the subject and examples of universities that have implemented or plan to develop quality management systems, showing just how impressive an efficient educational institution can be to society.

Keywords: Quality Management. Organizational Structure. Management Systems

COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO:

SILVA, P. F. R.; GASPAROTTO, A.M.S. Práticas de gestão da qualidade voltadas ao ensino superior. In: **III SIMTEC – Simpósio de Tecnologia da FATEC Taquaritinga**. Disponível em: <www.fatectq.edu.br/SIMTEC>. 12 p. Outubro de 2015.

1 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.” (OLIVEIRA; CORRÊA; PEREIRA, 2010, p.2).

“O cenário atual da realidade competitiva das organizações exige cada vez mais mão de obra qualificada. Em busca dessa qualificação, o número de alunos em curso superior de maior ou menor duração no Brasil nos últimos dez anos cresceu significativamente.” (CAVALEIRO, 2008, p.16)

Levando em consideração as afirmações feitas acima, o objetivo desta pesquisa é apresentar a ótica brasileira sobre a qualidade no ensino e a norma NBR ISO 15419 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para aplicação da ISO 9001 em Organizações Educacionais, em relação aos conceitos e fundamentos da gestão da qualidade, de forma que torne o tema mais claro, bem como apontar alternativas à norma em que as instituições de ensino possam recorrer.

Para realizar esta pesquisa foi feita uma revisão literária, das publicações correntes e passadas, estudando autores já consagrados no estudo da gestão da qualidade voltada ao ensino e de revistas e trabalhos acadêmicos sobre o tema.

A pesquisa expõe como outros países aplicam a gestão da qualidade no ensino, quais alternativas podem ser encontradas para as normas já estabelecidas e o panorama em que as universidades brasileiras se encontram.

2 INTRODUÇÃO AOS CONCEITOS DE GESTÃO DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR

A gestão da qualidade é, um tema que deveria ser abordado em todas as instituições de ensino superior que buscam se sobressair frente aos seus concorrentes, uma vez que se mostra um importante diferencial competitivo e uma poderosa ferramenta de melhoria dos processos, conquista e retenção de mercado.

Buscar vantagem competitiva sustentável tem sido foco de atenção da maioria das empresas modernas, e essa base de vantagem competitiva mantém-se, primeiro, na capacidade da empresa diferenciar-se dos seus concorrentes aos olhos dos clientes e, em segundo lugar, pela capacidade de operar a baixo custo, oferecendo maior satisfação ao cliente, proporcionando melhor retorno ao negócio, o que pode ser alcançado pela integração entre tecnologia e material humano, professores, tutores,

apoio pedagógico, alunos, etc. A logística da operação é também essencial. (CAVALEIRO, 2008, p.22)

A educação é uma fonte de recurso fundamental, uma vez que sem mão de obra especializada todo o desenvolvimento da sociedade fica comprometido. Portanto, aplicar a gestão da qualidade nas instituições de ensino superior se mostra um poderoso método de contribuição para a melhoria dos processos de treinamento, capacitação e inovação, uma vez que é por meio deste que todo o desenvolvimento do mercado é formado.

Segundo Ribeiro (2010), para se obter sustentabilidade pela diferenciação, é necessário que o valor agregado da instituição de ensino superior seja percebido continuamente pelos alunos e pela sociedade, criando vantagem competitiva em relação à concorrência.

A gestão da qualidade ainda é pouco elaborada em muitas instituições de ensino superior, porém ela não deve ser de interesse somente dos gestores de uma universidade, afinal, estudar métodos de implantação, cobrar resultados e participar de forma ativa da melhoria contínua da instituição depende de todos os envolvidos com a instituição.

O termo qualidade é utilizado em diversas situações, dependendo de seu contexto, cultura e ideologia ele pode ter diferentes definições. De acordo com Ribeiro (2010), o conceito de qualidade é diretamente associado a produtos e serviços, contemplando elementos como satisfação do cliente, controle de processos, padronização, melhoria contínua e racionalização de tempo e insumos.

Vários países do mundo têm se dedicado a estudar e programar as reformas na educação através de novos padrões de qualidade do ensino, porém, falar sobre a qualidade do ensino superior do Brasil é uma tarefa complexa, devido à grande diversidade de sua estrutura e organização. “Durante as últimas décadas, o ensino superior no país passou por um crescimento quantitativo, caracterizado pelo aumento do número de instituições, de cursos e de funções docentes.” (MARTINS, 2000, p.1).

Criada para estabelecer requisitos para os sistemas de Gestão da Qualidade, a ISO 9001 serviu de base para a criação da ABNT NBR 15419, que tinha a função de facilitar a compreensão e implementação destes requisitos de gestão da qualidade voltados ao ensino superior. Assim, conhecer a ISO 9001 facilita o entendimento e a interpretação dos requisitos da ABNT NBR 15419.

No Brasil, a implementação dos padrões de qualidade necessários ao reconhecimento de cursos foi elaborada 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. (OLIVEIRA; CORRÊA; PEREIRA, 2010)

2.1 Ótica brasileira sobre qualidade no ensino

Segundo Dourado (2012), o cenário da educação pública brasileira expõe as desigualdades sociais do país. Sendo 6ª maior economia do mundo, o Brasil conta com 20 milhões de analfabetos, 32 milhões que cursaram somente até a 4ª série e 60 milhões que não concluíram o ensino fundamental, o que equivale a um terço da população.

“A tentativa de transformação da educação superior de um sistema elitista para um massificado começou a se construir na década de 1960.” (NUNES, 2007, p.10).

De acordo com Sobral (2000), o Brasil buscou superar o status de subdesenvolvimento através da intervenção do Estado na economia, onde durante o “milagre econômico brasileiro” a política educacional preocupava-se sobretudo com a rentabilidade dos investimentos. A Reforma Universitária em 1968 e a Lei da Profissionalização do Ensino Médio em 1971, buscavam suprir a escassez de mão-de-obra qualificada necessária ao desenvolvimento econômico do país, que se encontrava em uma discrepância entre a preparação oferecida pelo seu sistema educacional e as necessidades da estrutura de empregos do país. A criação da pósgraduação no Brasil marcou o início das atividades de pesquisa nas universidades, resultado da política estatal de modernização do ensino superior.

Segundo dados obtidos na OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development / Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2015), em 2013, o Brasil era o último colocado no ranking de população entre 25 e 64 anos com diploma de ensino superior, com uma taxa de apenas 13.7%, um número assustadoramente baixo, se comparado a países como Canadá (53.2%), Israel (47.4%) e Japão (47.3%), encontrando-se atrás até mesmo de países como Arábia Saudita (21%), Colômbia (21.3%) e Grécia (27.4%). Porém em 2011, também é apontado pelo OECD que o Brasil era o 4º país que mais gastava com educação, desembolsando USD 15.500 por estudante, a frente de países como Canadá (USD 11.600), Israel (USD 11.800) e Japão (USD 11.500).

Então como explicar como outros países conseguem obter uma melhor taxa de população com educação superior investindo menos dinheiro? Uma das respostas pode ser a forma como estes países aplicam seus investimentos e o quão eficiente são os métodos de

captação de mercado deles. A qualidade do ensino pode ser diretamente relacionada à o quão atraente é para uma pessoa concluir um curso de ensino superior, se este se mostra capaz de capacitar as pessoas para ocuparem melhores posições no mercado de trabalho. Segundo Slack (1997), há uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização considerável vantagem competitiva.

As instituições de ensino figuraram por vários anos num cenário de pouca competitividade, a procura era maior que a oferta, o que tornava rentável o negócio. Assim sendo, não fortaleceram o processo de elaboração e implementação da estratégia, tão imprescindível para seu crescimento e sobrevivência. Com o surgimento de novas instituições e o aumento na oferta de cursos por parte das já existentes, a competitividade passou a existir, diminuindo a lucratividade gerando assim uma crise no setor. (COLOMBO, 2004)

Segundo a NBR ISO 9000:2005, um sistema de gestão da qualidade é um conjunto de atividades coordenadas, para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade. Em relação ao conceito da palavra qualidade, esse se relaciona ao atendimento das exigências dos clientes.

Pode-se dizer que a gestão da qualidade no ensino brasileiro teve seu marco inicial em 1996 durante o mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, que promulgou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que definia e regulamentava o sistema educacional brasileiro, baseando-se no princípio do direito universal a educação.

De acordo com Souza (2010), no Brasil, a concepção tecnicista, formulada nos Estados Unidos, marca o resgate da teoria do Capital Humano no intuito de inserir nas escolas um modelo de racionalidade e produtividade capitalista, capaz de satisfazer as necessidades do indivíduo como pessoa.

2.2 Métodos de Avaliação do Ensino Superior

Em agosto de 2003 com a necessidade de aperfeiçoar o método de avaliação das universidades brasileiras, foi criado um novo sistema chamado SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) que, após um período de discussão e negociação no congresso, foi formalmente instituído através de uma lei federal aprovada em abril de 2004. Esse novo sistema incluía uma diferente abordagem para o exame de cursos, chamada ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes) (VERHINE; DANTAS, 2005). Seu propósito é avaliar o desempenho acadêmico específico dos alunos ingressantes e

concluintes em um curso de graduação. O responsável por criar e aplicar esse exame é o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira).

Além do ENADE o ensino superior brasileiro conta com a norma ABNT NBR 15419, que foi 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 em 30 de outubro de 2006, esta norma traz diretrizes para a aplicação da ISO 9001:2000 em organizações educacionais, buscando facilitar a compreensão dos requisitos estabelecidos por ela a fim de implementar e manter o sistema de gestão da qualidade nas instituições de ensino superior.

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. (OLIVEIRA; CORRÊA; PEREIRA, 2010)

Para Cruz (2005), o gerenciamento na ótica da qualidade total e as novas técnicas de gestão seriam a solução possível para a garantia da qualidade de ensino e assim, a eliminação do fracasso escolar. Quando ele se refere a Gestão da Qualidade Total, ele oferece uma opção para a reorientação gerencial das organizações e tem como pontos básicos: foco no cliente, trabalho em equipe permeando toda a organização, decisões baseadas em fatos e dados e a busca constante da solução de problemas e diminuição de erros.

A ABNT NBR 15419 trouxe diretrizes de aplicação da ISO 9001:2000 em organizações educacionais, facilitando sua compreensão e implementação da gestão da qualidade em instituições de ensino.

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. (WALTER, 2005, p.105)

Além do Brasil, países como México, Argentina, Austrália e Espanha já contam com normas voltadas à gestão da qualidade das instituições educacionais. Uma das preocupações

do grupo que desenvolveu a norma ABNT NBR 15419 foi não infringir os princípios estabelecidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

(...) 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 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, conseqüentemente, 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).

A ABNT NBR 15419:2006 estabelece que as organizações educacionais devem 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.

De acordo com Oliveira, et al. (2010, p.10), 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 deste tipo de abordagem é o controle contínuo que ela possibilita entre os processos individuais e sua interação.

Segundo os dados fornecidos pelo CB-25 (2010) existem somente 66 instituições de ensino no Brasil com sistema de gestão da qualidade certificado pela ISO 9001, sendo que 19 se encontram no estado São Paulo.

Assim a implantação de um programa de qualidade é um processo de aprendizado e, que deve ser adaptado às necessidades, usos e costumes da organização. O programa de qualidade deve ser visto como o aperfeiçoamento do gerenciamento existente. (CAMPOS, 2004)

Diversos benefícios provenientes da ISO 9001 podem ser sentidos diretamente sobre os principais elementos que compõem uma empresa: projeto, produção, produto e cliente. (KUMAR, et al., 2009).

Os benefícios da certificação estão diretamente relacionados com as características das motivações para a implantação do sistema de gestão da qualidade, ou seja, quando as empresas se certificam principalmente devido a motivações externas, as melhorias obtidas são, em geral, de natureza externa. Por outro lado, as motivações internas levam aos benefícios de dimensões mais globais. (SAMPAIO; SARAIVA; RODRIGUES, 2009).

Pode-se concluir, conforme cita Corrêa (2008), que os fatores que dificultam a implementação de um sistema de gestão da qualidade em uma instituição de ensino superior são:

- A inexistência de uma cultura voltada a qualidade nas IES
- A falta de referência para sua implementação
- A resistência a mudanças
- A falta de efetivo envolvimento da administração
- A rotatividade da administração
- A escassez de recursos humanos
- A desmotivação dos servidores técnico-administrativos
- A dificuldade de padronização do processo principal
- A dificuldade em identificar o aluno como principal cliente da IES

2.3 Métodos Alternativos para a Avaliação da Gestão da Qualidade no Ensino Superior

A ABNT NBR 15419 e a ISO 9001 não são as únicas alternativas para quem busca implementar um sistema de gestão da qualidade em uma instituição de ensino superior. Métodos como o 5S, o diagrama de Ishikawa, a escala SERVQUAL, e o QFD (Quality Function Deployment – Desdobramento da Função Qualidade) podem ser adaptados ao contexto de uma universidade. Além destes métodos pode-se destacar os principais prêmios de excelência conhecidos no Brasil como o Prêmio Deming (Empresas que se destacam no desenvolvimento do TQM), e o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (Organizações referência em gestão.)

Conforme citado por Moraes (2005) o curso de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Metodista de Piracicaba foi alvo de um estudo baseado no QFD em cada eixo da instituição, evidenciando a identificação de ações de melhoria e a adequação às prioridades e as exigências dos alunos, traduzindo-os em linguagem técnica pelas características da qualidade. Foi verificada a importância do método QFD no setor de serviços, contribuindo para que aspectos intangíveis, característicos do setor de serviços pudessem ser mensurados, adequando-os ao planejamento das atividades.

O Instituto de Física de São Carlos (IFSC) com um projeto de implementação do 5S, desenvolveu um valioso material para o marketing do seu programa de qualidade e produtividade. Seu principal objetivo foi criar uma mentalidade organizacional conceitual no âmbito institucional, identificando o seu compromisso com a qualidade. Com o programa

implementado foi possível detectar a necessidade de ações corretivas que visavam garantir o repasse para a totalidade dos funcionários do instituto.

De acordo com Araújo et al. (2007), ao final do período de implantação do método 5S, será possível usar os dados do Sistema Patrimônio e a Planilha de Avaliação Pré-5S e Pós-5S para:

- Calcular a otimização de espaço por área de gestão do IFSC
- Calcular a otimização de recursos (Bens materiais) por áreas envolvidas
- Calcular resultados financeiros obtidos com a realocação e restauro
- Melhoria da qualidade de vida e reconhecimento dos servidores

Além destes sistemas de gestão da qualidade encontra-se o GESPÚBLICA (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização), que foi uma das iniciativas do governo para melhoria da administração pública. Para Corrêa (2008, p.65), ele tem a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

O SINAES (Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior) foi criado em 2004 para assegurar um processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes.

De acordo com Corrêa (2008, p.67) sua finalidade é:

- A melhoria da qualidade na educação superior
- A orientação da expansão da sua oferta
- O aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social
- A promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de ensino superior

3 CONCLUSÃO

Pode-se concluir então que uma das respostas para justificar a defasagem do ensino superior brasileiro em relação aos métodos utilizados em países de primeiro mundo gira em torno de como estes países são mais eficientes ao aplicar e gerir seus investimentos e o quanto atrativo são seus métodos de captação de mercado. A qualidade do ensino pode ser diretamente relacionada à o quão atraente é para a população concluir um curso de ensino superior, e se este se mostra capaz de impactar na posição do indivíduo perante a sociedade.

Fica claro também, que a forma como o dinheiro é injetado em uma instituição de ensino superior pode significar seu sucesso ou seu fracasso. Fundos mal distribuídos não são somente um desperdício de recursos, mas também uma mostra de gestão ineficiente, já que não terão efeito algum. Um estudo de impacto e metas agressivas, são essenciais ao desenvolvimento de projetos que tragam benefícios não somente aos alunos da instituição, mas de toda sociedade a sua volta. A universidade não deve ser apenas uma instituição com a finalidade de diplomar pessoas, mas sim, uma formadora de indivíduos capacitados a mudar o ambiente em que vivem, preparados para que diariamente possam trazer benefícios a comunidade.

A implementação da gestão da qualidade é um grande passo para toda universidade que deseja ser impactante na sociedade. A ABNT NBR 15419 ou os outros métodos alternativos de gestão da qualidade voltados ao ensino apresentados nesse trabalho não são a garantia de sucesso, mas o esforço de todos os envolvidos quanto a melhora contínua e a incansável vontade de se aprimorar como um centro educacional de valor para essa comunidade são as decisões mais importantes capazes de mudar o rumo e a visão de toda uma sociedade, afinal ela é que depende desse material humano capacitado como diferencial no processo de formação e aprofundamento desse conhecimento acumulado durante muitas gerações.

REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9000:2005 Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

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.

ARAÚJO, A. P. U.; *et al.* **Projeto para implantação do programa IFSC 5S.** Universidade de São Paulo, Instituto de Física de São Carlos, São Carlos, 2007

CAVALEIRO, J. C. **Gestão Estratégica da Qualidade em EAD - Educação a Distância como Fator de Competição das Instituições de Ensino:** Um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Paulista, São Paulo, 2008

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total.** 8 Ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004

COLOMBO, S. S. e RODRIGUES G. M.; **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2011

COLOMBO, S. S.; **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Bookman, 2004

CORRÊA J. G.; **Proposta para implementação de um sistema de gestão da qualidade em uma instituição de ensino superior – IFES**. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008

CRUZ, R. M. B.; *et al*; **A cultura organizacional nas empresas e na escola**. Petrópolis: Vozes, 2005

DOURADO, F. **Pesquisadora traça panorama do ensino público no Brasil**. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/noticias/pesquisadora-traca-panorama-do-ensino-publico-nobrasil>. Acesso em 01 set. 2015

KUMAR, V. *et al*. Impact of TQM on company's performance. **International Journal of Quality & Realibility Management**, v.26 n.1, Bingley, 2009

MARTINS, C. B. **O ensino superior brasileiro nos anos 90**. São Paulo em Perspectiva. Vol.14 no.1 São Paulo, 2000

MORAES, C. A. C. **Uso do QFD na qualidade em serviços a partir dos dados de um programa de avaliação institucional: um estudo de caso em um curso de mestrado em engenharia de produção**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste, 2005

NUNES, E. **Desafio estratégico da política pública: O ensino superior brasileiro**. Rio de Janeiro: RAP, 2007

OECD (2015). **Adult Education Level (indicator)**. doi: 10.1787/36bce3fe-en. Disponível em: <https://data.oecd.org/eduatt/adult-education-level.htm>. Acesso em 01 set. 2015

OECD (2015). **Education spending (indicator)**. doi: 10.1787/ca274bac-en. Disponível em: <https://data.oecd.org/eduresource/education-spending.htm>. Acesso em 01 set. 2015

OLIVEIRA, L. R.; CORRÊA, R. M. R.; e PEREIRA, W. A. A.; **As Organizações Educacionais e a ISO 9001, conforme a Norma Brasileira ABNT NBR 15419 (Sistemas de Gestão da Qualidade)** São Paulo: CRB-8 Digital, 2 010

RIBEIRO, E. L. **Uma avaliação da importância da Gestão da qualidade na prática da Educação a Distância**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Paulista, São Paulo, 2010

RIBEIRO, E. L.; NETO, P. L. O. C; OLIVEIRA, J. A.; **O papel da Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior – IES.** Franca: Uni-FACEF, 2008

SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; RODRIGUES, A. G. **ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches.** International Journal of Quality & Realibility Management, v.26 n.1, Bingley, 2009

SLACK, N.; *et al.* **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1999

SOBRAL, F. A. F. **Educação para competitividade ou para a cidadania social?.** São Paulo em Perspectiva. v.14 n.1 São Paulo, 2000

SOUZA, C. **A gestão da escola brasileira na contemporaneidade: algumas considerações.** Paraná: Sarandi, 2010

VERHINE, R. E.; DANTAS, L. M. V. **Avaliação da Educação Superior no Brasil: do Provão ao ENADE:** Documento preparado para o Banco Mundial. Gerente responsável: Alberto Rodriguez. Dez., 2005. Disponível em: <<http://www.isp.ufba.br/avalia%C3%A7%C3%A3o%20da%20Ed%20Superior%20do%20Provao%20ao%20ENADE.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2015.

WALTER, M. T. **Implantação da Norma ISO 9001:2000 na Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal.** Brasília: Ciência da Informação, 2005