UNICESUMAR – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ
PPGGCO – PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

REQUISITOS PARA CERTIFICAÇÃO DA ISO 9001:2015 EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: A ANÁLISE DE UM CASO

CAMILA CHIRNEV CAOBIANCO

MARINGÁ – PR
2017

CAMILA CHIRNEV CAOBIANCO

REQUISITOS PARA CERTIFICAÇÃO DA ISO 9001:2015 EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: A ANÁLISE DE UM CASO

MARINGÁ - PR

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

C454r

CAOBIANCO, Camila Chirnev

Requisitos para certificação da ISO 9001:2015 em Instituições de Ensino Superior Privado no Brasil na Perspectiva da Gestão do Conhecimento: a análise de um caso. Camila Chirnev Caobianco. Maringá-Pr.: UNICESUMAR, 2017.
132p.

Mestrado em Gestão do Conhecimento
Linha de Pesquisa: Organização
Contém: Tabelas, Quadros e Figuras

Orientadora: Prof. Dr. Luiz Tatto
Coorientador: Prof. Dr. Marcelo Ferraresi Pegino

1.Certificação ISO 9001:2015. 2. Instituições. 3. Ensino Superior Privado.
4.Gestão do Conhecimento. 5. Análise de um Caso. I. Título. UNICESUMAR.

CDD 22ª. 378
NBR 12.899 – AACR2

João Vivaldo de Souza – Bibliotecário CRB-9/1807
Biblioteca Central Unicesumar

CAMILA CHIRNEV CAOBIANCO

REQUISITOS PARA CERTIFICAÇÃO DA ISO 9001:2015 EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: A ANÁLISE DE UM CASO

Dissertação de Mestrado apresentado ao PMGCO – UNICESUMAR como pré-requisito parcial obrigatório à obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Linha de pesquisa: Organizações

Orientador: Prof. Dr. Luiz Tatto

Coorientador: Prof. Dr. Paulo Marcelo Ferraresi Pegino

MARINGÁ – PR

2017

CAMILA CHIRNEV CAOBIANCO

REQUISITOS PARA CERTIFICAÇÃO DA ISO 9001:2015 EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: A ANÁLISE DE UM CASO

Dissertação de Mestrado apresentada ao PPGCO – UNICESUMAR como pré-requisito parcial obrigatório à obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Linha de pesquisa: Organizações

Aprovado em:

____/___/____

Banca Examinadora:

_____
Prof. Dr. Luiz Tatto, UNICESUMAR,
Orientador

_____
Prof. Dr. Paulo Marcelo Ferraresi Pegino,
UNICESUMAR, coorientador

_____
Prof. Dr. Vicente Chiaramonte Pires, UEM –
Universidade Estadual de Maringá
Membro convidado

_____
Prof. Dra. Regiane da Silva Macuch,
UNICESUMAR,
Membro convidado

MARINGÁ - PR

2017

Dedico este trabalho à aqueles que sempre estiveram ao meu lado, levando-me a acreditar que tudo é possível. À Deus que me sustentou e me carregou em seus braços em todos os momentos. Ao meu esposo Diogo, pelo amor, companheirismo, paciência e força na construção de nossos sonhos. A minha avó Luiza que por muitas vezes me ouviu chorar, e sempre me acalmou com doces palavras. À minha mãe Mariza e irmãs Tatiany e Lilian que são o alicerce da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela graça de me ajudar e me sustentar em toda minha vida, por permitir e confiar a mim sempre novos desafios.

Ao meu esposo Diogo pelo apoio incondicional em todas as horas, pelo carinho e paciência dedicado a mim, possibilitando a conclusão de mais esse sonho.

Agradeço a minha avó Luiza pela dedicação todos esses anos e sempre por acreditar em mim. A minha mãe Mariza, por lutar para nos manter sempre estudando. As minhas irmãs Tatiany e Lilian foram meus ouvidos durante todo esse tempo, orando por mim e sempre me ajudando.

Agradeço ao meu orientador, professor Luiz Tatto, por acreditar neste tema, me orientar, conduzir, motivar, desafiar e inspirar no desenvolvimento e conclusão do processo de aprendizado proporcionado pela pesquisa e, é claro, pela própria conquista do mestrado.

Agradeço a todos os professores por compartilharem generosamente seus conhecimentos, cada momento foi inesquecível.

Agradeço a todos os meus colegas de turma que me auxiliaram e caminharam comigo para alcançarmos juntos mais essa vitória.

Agradeço aos meus amigos (as) pela parceria, contribuição e amizade na conclusão desta etapa tão especial de minha vida.

“...Por isso não desanimamos. Embora exteriormente estejamos a desgastar-nos, interiormente estamos sendo renovados dia após dia, pois os nossos sofrimentos leves e momentâneos estão produzindo para nós uma glória eterna que pesa mais do que todos eles. Assim, fixamos os olhos, não naquilo que se vê, mas no que não se vê, pois o que se vê é transitório, mas o que não se vê é eterno.
2 Coríntios 4:16-18

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi verificar, na perspectiva da Gestão do Conhecimento, como a implantação da ISO 9001:2015 pode contribuir para a melhoria dos processos organizacionais necessários ao suporte do ensino, da pesquisa e extensão, em uma instituição de ensino superior privado no Brasil. Para alcançá-lo, realizou-se revisões de literatura sobre: a Educação Superior e a Educação Superior Privada no Brasil; os conceitos e pressupostos da qualidade incluindo a ISO e sua evolução; vantagens e problemas da implantação da ISO no contexto do ensino superior no Brasil; análise sobre a certificação ISO 9001 no Ensino Superior e a Gestão do Conhecimento com as contribuições de diferentes modelos e respectivos autores. A pesquisa foi de natureza qualitativa, exploratória e descritiva. Para coleta dos dados utilizou-se de entrevista semi-estruturada. A pesquisa foi realizada em uma Instituição de Ensino Superior privada no Brasil. Foi possível concluir indicativamente que a IES Alpha, no período analisado, apresentou condições potenciais para implantar a ISO 9001:2015, sendo atendidas algumas exigências definidas pela norma para pleitear e obter sucesso na certificação.

Palavras-chave: Educação Superior Privada no Brasil; Certificações modalidade ISO; Gestão do Conhecimento; Estudo de Caso.

ABSTRACT

The objective of this research was to verify in the perspective of Knowledge Management, how the implementation of ISO 9001: 2015 can contribute to the improvement of the organizational processes required to support teaching, research and extension in a private higher education institution in Brazil. To achieve this, literature reviews were carried out on: Higher Education and Private Higher Education in Brazil; The concepts and assumptions of quality including ISO and its evolution; Advantages and problems of ISO implementation in the context of higher education in Brazil; Analysis on ISO 9001 certification in Higher Education and Knowledge Management with the contributions of different models and their authors. The research was qualitative, exploratory and descriptive, and, to collect the data, a semi-structured interview was used. The research was carried out in a Private Higher Education Institution in Brazil. It was possible to conclude that the IES Alpha, during the analyzed period, presented potential conditions to implement ISO 9001: 2015, meeting certain requirements defined by the standard to claim and obtain certification success.

Keywords: Private Higher Education in Brazil; Certifications ISO mode; Knowledge management; Case study

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 16
1.1CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA 17
1.2 OBJETIVOS 20
1.2.1 Objetivo Geral 20
1.2.2 Objetivos Específicos 20
1.3 JUSTIFICATIVA 20
1.3.1 Relevância do Trabalho 20
1.3.2 Aderência do Tema ao Programa de Pós Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO) 21
1.3.3 Limitações do trabalho 21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 22
2.1 A EDUCAÇÃO SUPERIOR 22
2.2 A EDUCAÇÃO PRIVADA NO BRASIL 23
2.3 PREOCUPAÇÕES QUANTO À QUALIDADE 34
2.3.1 Conceitos da Qualidade 36
2.4 PREOCUPAÇÕES COM O MUNDO DA PADRONIZAÇÃO 38
2.4.1 Entendendo a ISO 9001 38
2.4.2 Vantagens da implantação da ISO 9001 40
2.5 QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL 41
2.6 CERTIFICAÇÃO ISO 9001 NO ENSINO SUPERIOR 44
2.8 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO 48
2.9 OS MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO 50
2.9.1 O Modelo de Gestao de Conhecimento de Wiig 50
2.9.2 O Modelo de Gestão do Conhecimento de Von Krogh e Roos 51
2.9.3 O Modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi 51
2.9.4 O Modelo de Gestão do Conhecimento de Meyer e Zack 55
2.9.5 O Modelo de Gestão do Conhecimento de Choo e Weick 55
2.9.6 O Modelo de Gestão do Conhecimento de I-space de Boisot 56
2.9.7 O Modelo de Gestão do Conhecimento de McElroy 59

2.9.8 O Modelo de Gestão do Conhecimento de Bukowits e Willians..... 59
3 METODOLOGIA..... 61
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 61
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA 63
3.3 ANÁLISE DE DADOS..... 65
3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA..... 66
3.5. ETAPAS SEGUIDAS NA ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO 67
4 APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... 71
5 CONCLUSÕES INDICATIVAS..... 76
6 REFERENCIAS..... 78
APÊNDICE I..... 84
ANEXO A..... 87

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Evolução do número de matrículas por modalidade de Ensino – Brasil (2001 a 2010).....27
Figura 02 - Percentual das Matrículas em Universidades, Centros Universitários e Faculdades (2002 a 2010).....28
Figura 03 – Evolução das Matrículas de educação Superior de graduação, por Categoria Administrativa Brasil (1980 a 2013).....33
Figura 04 – A espiral do conhecimento.....48
Figura 05 - Ciclo de Gestão de Wigg.....49
Figura 06 – Eixos da Criação do Conhecimento.....51
Figura 07 – Quatro modos de conversão do Conhecimento.....52
Figura 08 – Espiral do Conhecimento.....53
Figura 09 – Espiral de criação do Conhecimento Organizacional.....53
Figura 10 - Modelo de Gestão do Conhecimento I-Space de Boitos.....56
Figura 11 - Ciclo do conhecimento de Bukowitz e Williams.....58
Figura 12 – Estrutura da Metodologia.....61
Figura 13 – Níveis organizacionais de uma empresa.....63
Figura 14 – Desenvolvimento de uma análise 67

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 01 - Valores referentes a matrículas realizadas por modalidade de ensino - Brasil (2001 a 2010) 27
Quadro 02 – Contribuições herdadas por civilizações antigas.....35
Quadro 03 - Diferenças entre Serviços e Bens Físicos.....42
Quadro 04 – Processo de construção de sentido – *Sense-making*.....55
Quadro 05 – Ciclo Social de Aprendizagem no modelo de Gestão do Conhecimento I-Space de Boisot 57
Quadro 06 - Categorias iniciais identificadas.....68
Quadro 07 - 1º Categoria intermediária identificada: I. Liderança.....70
Quadro 08 - 2º Categoria intermediária identificada: II. Abordagem por processos.....70
Quadro 09 - 3º Categoria intermediária identificada: III. Melhoria contínua.....71
Quadro 10 - Categoria final identificada: ISO 9001:2015.....72
Quadro 11 - Categoria de análise.....72

Tabela 1 – Levantamento de certificações 2013.....45

LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EAD – Ensino a distância

FIES – Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior

GC – Gestão do Conhecimento

GTI - Grupo de Trabalho Interministerial

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

INEP - Instituto Nacional de estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

ISO – International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)

LDB – Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional

PPGGCO - Programa de Pós Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações

PROUNI - Programa Universidade para Todos

REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SINAES - Sistema Nacional de avaliação da Educação Superior

TQM - Total Quality Management

1. INTRODUÇÃO

A educação superior privada no Brasil deve ser observada a partir do contexto do seu surgimento, oficializado por meio do Decreto n° 9.394 de 20 de dezembro de 1996, sob a fiscalização e coordenação do Ministério da Educação. Para dimensionar o desenvolvimento dessas instituições no país, utilizou-se como importante instrumento de obtenção de dados, os números disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), cujas informações geradas subsidiam a formulação, o monitoramento e a avaliação das políticas públicas em educação.

Um parâmetro essencial para esta análise refere-se também ao número de matrículas nos cursos de graduação, com crescimento registrado de 7,1% de 2009 a 2010 e, de 2001 a 2010, de 110,1%. Um dos fatores atribuídos a essa expansão é o bom momento econômico registrado no período, exigindo maior demanda no mercado de trabalho por profissionais habilitados e, portanto, mais incentivo a criação e execução de políticas públicas voltadas ao acesso à educação superior. O incremento foi oportunizado pela maior oferta de financiamento estudantil, interiorização das universidades existentes e aumento de vagas na rede pública de ensino.

Esse também é o momento de ascensão do setor educacional privado, cujo modelo de gestão, desde então, tem sido continuamente alterado para acompanhar as transformações sociais ocorridas pelo acesso as novas tecnologias de informação e a alta competitividade entre as empresas de ensino.

Mas, mesmo o setor privado sendo impregnado pelas técnicas tradicionais de administração, o questionamento nesta pesquisa está relacionado a ausência de ferramentas básicas de gestão para identificar o perfil do público-alvo das faculdades durante toda sua trajetória, desde o ingresso até a formação, quantificar e qualificar seu nível de satisfação em cada fase, avaliar a eficiência de atendimento e, principalmente, se cada departamento tem registro dessas informações, estruturando uma base de dados para gerar valor e conhecimento, permitindo melhores investimentos de recursos para atingir os objetivos propostos.

A ABNT NBR ISO 9001:2015 é a versão brasileira da norma internacional ISO 9001, que estabelece requisitos para um sistema de gestão da qualidade, utilizado quando

uma organização necessita demonstrar sua capacidade em prover de maneira consistente e sustentavelmente, produtos e serviços requisitados pelos cliente. Portanto, aumentar a satisfação do cliente, decorre da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos de melhoria e garantia da conformidade com os requisitos do cliente, requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

Assim, o principal desafio foi apresentar os requisitos para certificação da ISO 9001: 2015 na IES ALPHA, na perspectiva da gestão do conhecimento para a melhoria dos processos organizacionais necessários ao suporte do ensino, da pesquisa e extensão.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Esta dissertação propõe apresentar os requisitos necessários a certificação da ISO 9001: 2015 em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada no Brasil, sob a perspectiva da gestão do conhecimento. Para tanto, apresentamos a contextualização da educação superior, a educação superior no Brasil e a ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização). No segundo momento, a partir desta apresentação, é abordada a gestão do conhecimento.

A motivação por esse tema se deve a realidade atual, permeada pela competitividade de diversas maneiras, provocando mudanças de forma acelerada e descontínua. Pessoas e organizações se defrontam com cenários e problemas desconhecidos, cujas soluções não apresentam respostas claras. Por um lado, as IES privadas adotam em sua estrutura organizacional cada vez mais novas perspectivas gerenciais. Por outro, as pessoas estão em busca das instituições para o seu desenvolvimento pessoal, profissional, melhoria da renda familiar, entre outros.

Segundo um estudo da Serasa Experian[1] realizado de janeiro a março de 2015, revela um novo perfil dos consumidores brasileiros, identificando-os como mais criteriosos e conscientes de suas necessidades, expectativas e desejos. Sendo assim, este estudante (cliente), mais exigente, impulsiona as IES a oferecer modalidades de ensino diversificadas e com maior qualidade. A pesquisa levou em conta 11 grupos dominantes da sociedade

[1]A Serasa é uma empresa privada que possui um dos maiores bancos de dados do mundo e dedica sua atividade à prestação de serviços de interesse geral.

brasileira, de acordo com a segmentação Mosaic Brasil[2]. De todos os consumidores que tiveram consultas de crédito feitas no período, o grupo com o maior percentual de representação foi o de Adultos Urbanos Estabelecidos, responsável por 26,07% do total analisado. Essa parcela, em geral, é representada por pessoas entre 30 e 60 anos, com boa escolaridade e com padrão de vida relativamente confortável. O segundo maior percentual foi o do grupo Elites Brasileiras (19,29% do total), que engloba os adultos acima de 30 anos, também com alta escolaridade, bem-empregados ou donos do próprio negócio, desfrutando de alto padrão de vida.

Como se observa, o nível educacional pode ser considerado um capital e equivale ao parâmetro tanto para a manutenção de um status já conquistado, como a aquisição de um novo patamar de progresso pessoal, profissional e financeiro. Portanto, para atender esse quadro, as organizações educacionais devem estar preparadas para esse tipo de demanda. A partir de um olhar da gestão Drucker (1996, p. 173), "teremos de aprender a definir a qualidade e produtividade das organizações para poder medi-las e gerenciá-las".

Portanto, a otimização de processos, acesso e manipulação de informações, atendimento, enfoque em resultados e busca de melhoria contínua, se constituem em ações e práticas inadiáveis para desenvolvimento, sobrevivência e progresso da instituição universitária, além de oferecer ensino, pesquisa e extensão de qualidade, proporcionando estruturas e facilidades compatíveis com as demandas desse público, cada vez mais exigente em questões como ambientes atrativos e acolhedores para a reflexão e apropriação de conhecimento.

A diversidade do sistema de ensino superior na perspectiva de Correia et. al. (2002), sugere mudança para um novo paradigma universitário, ancorado em uma cultura orientada para o mercado e que reflita uma base focada no desenvolvimento do conhecimento tecnológico e inovação. Nesta perspectiva, a aplicação da normativa NBR ISO 9001, em sua versão 2015, garante às universidades certificação da qualidade operacional e processual, a qual será objeto de análise adiante.

Em relação ao ambiente interno das IES, muitas vezes permeado pela falta de transparência nas informações e processos, o desenvolvimento de sistemas de gestão de

[2] Mosaic Brasil é uma solução de segmentação baseada em avançadas e exclusivas técnicas analíticas e estatísticas que classifica perfil de consumidor em 29 países.

qualidade, conforme Oliveira (2004), contemplam padronização de processos, política de comunicação, definição de responsabilidades, política da qualidade, objetivos claros, metas e indicadores de análise no ambiente interno com a finalidade de identificar e evidenciar as deficiências avaliadas na organização. A norma ISO 9001:2015 representa essa alternativa, entre outras ferramentas que circunscrevem a qualidade das organizações. Deming (1993) destaca como sendo um exemplo de sistema de gerenciamento, o ciclo PDCA que é dividido em quatro partes: planejar (*plan*), executar (do), verificar (*check*) e agir (*action*). Este ciclo é utilizado para implantar melhorias e sua evolução no processo administrativo.

Outra opção, conforme Polacinski (2012), é a técnica de 5W2H que funciona como um mapa com direcionamento das ações a serem executadas. Trata-se de um plano de ações a serem implementadas, seguindo as diretrizes *what* (o que?): ação ou atividade que será executada, *who* (quem?): respondendo a pergunta de quem executará a ação ou atividade, *why* (por quê?): motivos e objetivos da ação ou da atividade a ser executada, *where* (onde?): onde será executada a ação ou a atividade, *when* (quando?): estabelecimento do cronograma das ações ou das atividades a serem executadas, *how* (como?): como as ações ou as atividades serão executadas de acordo com os objetivos traçados, *how much* (quanto?): respondendo a pergunta de quanto custará a ação ou a atividade a ser executada.

O diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa também pode ser considerado uma opção. Segundo Paladini (2012), o diagrama representado reúne seis fatores ou causas observadas no processo, são elas: máquina, mão de obra, medida, matéria-prima, método e meio ambiente. Assim, a dissertação levantou o seguinte problema de pesquisa: “Na perspectiva da Gestão do Conhecimento, como a implantação da ISO 9001:2015 pode contribuir para a melhoria dos processos organizacionais necessários ao suporte do ensino, da pesquisa e extensão, em instituições de ensino superior privado no Brasil?”. O problema formulado envolvendo qualidade, ensino superior, gestão do conhecimento e processos organizacionais, apresenta o direcionamento por meio dos objetivos formulados a seguir.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar os requisitos necessários para certificação da ISO 9001: 2015 em uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada no Brasil na perspectiva da gestão do conhecimento.

1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral busca-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Realizar o levantamento em bases de dados da literatura pertinente a temática abordada;
- Descrever sobre a educação superior privada no Brasil;
- Compreender a certificação modalidade ISO 9001:2015 e sua aplicação no ensino superior;
- Examinar o uso e prática da Gestão do Conhecimento no contexto das IES brasileiras.

1.3 JUSTIFICATIVA

1.3.1 Relevância do Trabalho

O presente trabalho tem relevância teórica e prática. Sob o ponto de vista teórico, possibilita aprimorar a compreensão do tema através da revisão da literatura pertinente. Sob o ponto de vista prático, esse esforço de pesquisa apresenta-se como uma possível contribuição a melhoria no gerenciamento das Instituições de Ensino Superior, através da implantação da norma ISO 9001: 2015, apresentando fatos e o desenvolvimento do instrumento de trabalho para a tomada de decisão e sua disposição. O trabalho também representa uma contribuição na implementação da cultura da qualidade na gestão administrativa e acadêmica das Instituições de Ensino Superior, com base na melhoria contínua de sua gestão.

1.3.2 Aderência do Tema ao Programa de Pós Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO)

Essa dissertação está inserida no programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar. O Programa é interdisciplinar e possui duas linhas de pesquisa: Organizações e Conhecimento e Educação e Conhecimento. Estando essa dissertação inserida na linha Organizações e Conhecimento. O estudo vem ao encontro do propósito interdisciplinar do programa que possibilita a pesquisa em diferentes áreas do conhecimento, com o objetivo geral de identificar, conhecer e explicitar os problemas que condicionam a melhoraria dos processos organizacionais necessários ao suporte do ensino, da pesquisa e extensão na perspectiva da gestão do conhecimento em uma IES. Desse modo, esta dissertação apresenta aderência ao programa de Pós-Graduação Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

1.3.3 Limitações do trabalho

Há necessidade de replicar esse sistema de gestão da qualidade em outras Instituições de Ensino Superior, visto que, preliminarmente, um estudo de caso ainda carece de mais esforço investigativo e teórico. Outra limitação é obter os dados específicos das instituições que implantaram a ISO, assim como o período da implantação e em qual setor foi implantado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A EDUCAÇÃO SUPERIOR

Realizando uma retrospectiva sobre a instituição universitária, identifica-se que a constituição da universidade ocorreu na Idade Média[3]. Trindade descreve que (2000, p. 122): “o período da invenção da universidade em plena Idade Média em que se constituiu o modelo da universidade tradicional, a partir das experiências precursoras de Paris e Bolonha, da sua implantação em todo território europeu sob a proteção da Igreja”. Devido às transformações comerciais do capitalismo no século XV, as universidades tradicionais sofrem os efeitos da Reforma[4] e da Contra Reforma[5].

Outro momento importante na educação superior ocorreu a partir do século XVII com as descobertas científicas e do Iluminismo[6] no século XVIII, quando a universidade começou a institucionalizar a ciência. E, no século XIX, o marco foi a influência da universidade no contexto político, econômico e social, estabelecendo uma nova relação com o Estado e referenciando essa transformação como a universidade estatal moderna, considerada como tal até a atualidade.

---

[3]A Universidade de Bolonha (Università di Bologna) é considerada a universidade mais antiga do mundo ocidental, tendo sido fundada em Bolonha, na Itália, em 1088.

[4]De acordo com Edward McNall Burns a Renascença foi acompanhada de um outro movimento - A Reforma: "Este movimento compreendeu duas fases principais: a "Revolução Protestante ou Reforma Protestante", que irrompeu em 1517 e levou a maior parte da Europa setentrional a separar-se da igreja romana, e a "Reforma Católica", que alcançou o auge em 1560. Embora a última não seja qualificada de revolução, na verdade o foi em quase todos os sentidos do termo, pois pareceu que efetuou uma alteração profunda em alguns dos característicos mais notáveis do catolicismo da Idade Média.

[5]Uma vez que a Reforma Protestante desconsiderou e combateu diversas doutrinas e dogmas católicos, e provocou as maiores divisões no cristianismo, a Igreja Católica Romana convocou o Concílio de Trento (1545-1563), que resultou no início da Contrarreforma ou Reforma Católica, na qual os jesuítas tiveram um papel importante. A Inquisição e a censura exercida pela Igreja Romana foram igualmente determinantes para evitar que as ideias reformadoras encontrassem divulgação em Portugal, Espanha ou Itália, países católicos. As igrejas protestantes por sua vez, ao mesmo tempo em que propagavam a bíblia e suas ideias graças a invenção da máquina tipográfica de Johannes Gutenberg, também tornaram proibidos uma série de livros católicos e outros que contrariavam suas doutrinas. Edward Macnall Burns observou que "do câncer maligno da intolerância", "não escaparam católicos nem protestantes".

[6]O iluminismo, também conhecido como Século das Luzes. Foi um movimento cultural da elite intelectual europeia do século XVIII que procurou mobilizar o poder da razão, a fim de reformar a sociedade e o conhecimento herdado da tradição medieval. Abarcou inúmeras tendências e, entre elas, buscava-se um conhecimento apurado da natureza, com o objetivo de torná-la útil ao homem moderno e progressista. Promoveu o intercâmbio intelectual e foi contra a intolerância da Igreja e do Estado. Originário do período compreendido entre os anos de 1650 e 1700, o iluminismo foi despertado pelos filósofos Baruch Spinoza (1632-1677), John Locke (1632-1704), Pierre Bayle (1647-1706) e pelo matemático Isaac Newton (1643-1727).

A seguir discorreremos a respeito dessas transformações no contexto do desenvolvimento do ensino superior nas instituições privadas no Brasil.

2.2 A EDUCAÇÃO PRIVADA NO BRASIL

No Brasil o ensino superior iniciou em 1808, quando a Coroa Portuguesa, ameaçada pela invasão napoleônica, muda para o Brasil com toda corte. Segundo Durham (2015, p. 6):

> Foram fundadas no mesmo ano da chegada do rei português (então regente do trono), três escolas, a de Cirurgia e Anatomia da Bahia (hoje Faculdade de Medicina da Universidade Federal da Bahia) e de Anatomia e Cirurgia do Rio de Janeiro (hoje Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio de Janeiro) e a Academia de Guarda da Marinha, também no Rio.

Com a criação das faculdades, a preocupação inicial era formar profissionais necessários ao Estado e a elite local, como médicos, advogados e engenheiros. Neste período, a Coroa manteve a tradição portuguesa do monopólio do ensino superior, não permitindo a criação de estabelecimentos católicos, como a Igreja desejava. O sistema de ensino superior lentamente se expandiu, e termina em 1889 com a Proclamação da República. Com a nova constituição, houve a descentralização do ensino superior, que permitiu a criação pelo poder público (municipal, estadual e federal), assim como na iniciativa privada e confessional. Entre 1899 e 1918, segundo Sampaio (2000), 56 instituições dessa natureza, foram criadas no Brasil. As mudanças eram sempre marcadas por grandes manifestações.

Com o movimento da modernização do ensino, a primeira universidade brasileira foi fundada em 1920, a Universidade do Rio de Janeiro, marcando os rumos da educação brasileira e estabelecendo uma nova era para a educação superior no país. Para Druham (2015, p. 9):

> O que se propunha era bem mais que a simples criação de uma universidade: era a ampla reforma de todo o sistema de ensino superior, substituindo as escolas autônomas por grandes universidades, com espaço para o desenvolvimento das ciências básicas e da pesquisa, além da formação profissional.

O modelo passa a ter influência do sistema italiano, porém, modificado por inovação norte americana. No Governo Vargas, define-se a criação do Ministério da Educação (MEC) que teve sua origem no Decreto n° 19.402, de 14 de novembro de 1930,

com a criação de Secretaria de Estado, sob a denominação de “Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública". Até então o departamento Nacional do Ensino estava vinculado ao Ministério da Justiça. Segundo Almeida e Freitas, 2012 p. 140:

> O surgimento das universidades públicas, como a Universidade de São Paulo, em 1934, com a contratação de grande número de professores europeus, marcaram a forte expansão do sistema público federal de educação superior. Nesse mesmo período, surgem algumas universidades religiosas (católicas e presbiterianas).

A Igreja neste período teve forte influência no campo educacional, introduzindo o ensino religioso nas escolas públicas, mesmo sendo de caráter facultativo. A intenção era estabelecer uma hegemonia sobre o ensino superior, da mesma forma como impunha a outros países católicos. Assim, a reforma resulta num compromisso entre forças conservadoras e inovadoras.

No período pós-guerra, entre 1945 a 1964, verifica-se um crescimento considerável de instituições privadas de ensino superior em relação às universidades públicas. Segundo Sampaio (2000), existia 391 instituições privadas de ensino superior e apenas 18 universidades públicas. Neste período ocorreram conflitos sociais e envolvimento de estudantes em lutas políticas, sob diferentes correntes ideológicas. Observava-se que os estudantes das instituições públicas tinham diferentes reivindicações em relação aos estudantes das instituições privadas. Conforme Stallivieri, 2006 p. 12:

> Os estudantes reivindicavam, inclusive, a substituição de todo o ensino privado por instituições públicas. Esta reivindicação chocava-se frontalmente com os interesses do setor privado, dominado por escolas superiores autônomas de tipo tradicional, que temia um cerceamento na sua liberdade de expansão e se opunha a um projeto de dominância das universidades públicas.

Consolidou-se uma oposição que perdurou por anos entre os setores público e privado. O último se caracterizava como um ensino tradicional, desinteressado na qualificação do seu corpo docente. Ao contrário do setor público, que além do interesse desta qualificação também tinha como interesse as inovações didático-pedagógico.

Em 1961, com a votação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), o Conselho Federal de Educação foi reformulado. Segundo o Ministério da Educação (Online, 2016):

> O sistema educacional brasileiro até 1960 era centralizado e o modelo era seguido por todos os Estados e Municípios. Com a aprovação da primeira Lei de

> Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em 1961, os órgãos estaduais e municipais ganharam mais autonomia, diminuindo a centralização do MEC.

Representantes dos setores público e privado atuavam junto ao Ministério da Educação, com atribuição de autorização de novos cursos e instituições no setor federal e privado, bem como a fixação dos currículos dos cursos superiores para todas as instituições de ensino, entre outras atribuições.

Mas, com a Revolução Militar de 1964, o quadro político é alterado. O então presidente Castelo Branco, segundo o Decreto-lei nº 228 de 1967, "vetou aos órgãos de representação estudantil qualquer ação, manifestação ou propaganda de caráter político-partidário, racial e religioso, bem como incitar, promover ou apoiar ausências coletivas aos trabalhos escolares". Diante deste contexto, os estudantes iniciam um enfrentamento direto com o Governo e a primeira atitude tomada pelos docentes foi o afastamento compulsório das instituições de ensino. Foi das universidades públicas e privadas que saíram grandes passeatas de repúdio ao Regime.

Assim, a Revolução de 1964 passa a promover uma profunda reforma no ensino superior brasileiro. Stallivieri (2006, p. 15) faz a seguinte reflexão:

> A autonomia das Faculdades foi quebrada: a organização interna foi reformulada em termos de Institutos Básicos, divididos por áreas de conhecimento e as Faculdades ou Escolas, que ofereciam a formação profissional. Introduziu-se o sistema de créditos e foi proposto, inclusive, um ciclo básico, anterior à formação profissional, que oferecesse aos estudantes uma formação geral mais sólida.

Essas reformas foram inspiradas no modelo norte americano. Houve uma abertura para a participação, enquanto representantes de estudantes e categorias docentes nos órgãos internos para tomada de decisão. Esta nova estrutura não atingiu a procura pelo diploma, pelo contrário, a valorização ocorria na medida em que havia condições necessárias e suficientes para o exercício profissional.

Em 1968 é realizada nova Reforma que visava à modernização e expansão das universidades públicas e federais brasileiras, com o aumento de matrículas nas universidades e a demanda pelo acesso ao ensino ocorre o desdobramento da Reforma para o surgimento das Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil. Conforme Almeida e Freitas, 2012 p.140 "a base da reforma universitária tinha como base a eficiência administrativa, estrutura departamental e a indissociabilidade do ensino, pesquisa e

extensão como mote das instituições de Ensino Superior". Assim, na década de 70, os cursos de pós-graduação são impulsionados no Brasil e o corpo docente brasileiro tem a possibilidade de se qualificar realizando a pós-graduação, também no exterior.

Com a Constituição de 1988 e a homologação das leis para regulamentar a educação superior, o governo reduz seu papel no setor. Assim, é necessária a ampliação e flexibilização do sistema com a melhoria nos processos de avaliação e certificação de padrões de qualidade.

Em dezembro de 1996 no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso– FHC é instituída uma nova LDB, Lei nº 9.394 que introduziu inovações em todo sistema de ensino superior brasileiro. Esta lei definiu claramente a posição das universidades no ensino superior, exigindo a associação indissolúvel entre ensino, pesquisa e extensão, como elementos a serem devidamente observados nos atos de autorização, credenciamento e recredenciamento. Outro aspecto importante, conforme Capítulo IV Art. 52 da LDB trata da qualificação e regime de trabalho docente. O corpo docente das universidades deve exigir condições mínimas de qualificação e de regime de trabalho. A pesquisa só poderia ser implantada com um mínimo de um terço constituído por mestres e doutores em seu quadro docente e um terço dos docentes em tempo integral.

Outra inovação foi a obrigatoriedade das instituições de ensino superior passarem pelos recredenciamentos periódicos, precedidas de um processo de avaliação, assim podendo renovar o reconhecimento dos cursos superiores. Com tais exigências, as instituições foram pressionadas a manter a qualidade mínima, com apoio de rotinas e procedimentos para manter o controle burocrático. Estes ajustes de natureza avaliatória e estruturais no governo de FHC (1995-2002), buscavam integrar a economia do Brasil à economia mundial, diminuindo assim, as funções do Estado como provedor de serviços. Este processo de "modernização"[7] foi iniciado anteriormente pelo governo Collor de Mello (1990-1992) e de Itamar Franco (1992-1994).

Em relação às políticas educacionais, Corbucci (2004) afirma que o governo FHC favoreceu-se das medidas adotadas das gestões anteriores no que tange à política do MEC, principalmente na questão da extinção do Conselho Federal de Educação (CFE) e da criação do Conselho Nacional de Educação (CNE), que possibilitou fossem delegadas

[7] Em relação ao discurso da "modernização da universidade", Chauí explica que o referencial era "criar" a 'universidade de serviços', baseada na docência e pesquisa 'de resultados" (2001, p.166).

maiores responsabilidades ao setor privado para a expansão da educação superior. Ainda segundo o autor (Corbucci, 2004, p. 682), a criação do CNE conferiu maior autonomia.

> [...] na condução do processo de expansão do ensino de graduação, ao assumir funções deliberativas, até então prerrogativas do CFE. [...] Foram acelerados e facilitados os processos de autorização, reconhecimento e credenciamento de cursos e instituições do setor privado, por parte do CNE. Com isso, favoreceu-se consideravelmente a expansão desse nível de ensino, por intermédio da iniciativa privada.

Assim, na década de 90 a reforma na educação é caracterizada por uma reorganização do ensino. Destacam-se aqui as universidades que visavam potencializar os recursos para alcançar maior competitividade e eficiência, introduzindo inúmeras modificações. Entre elas, podemos destacar o capítulo IV Art. 43 da LDB, a educação superior tem por finalidade: "IV promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação"; VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade.

A partir das mudanças apresentadas na legislação, criaram-se as condições legais para potencializar a qualidade no ensino superior através da avaliação no processo de abertura de cursos, no seu recredenciamento e, na formação dos professores. Destaca-se também aqui a normalização da Educação a Distância (EAD) quando a Lei n 9394/96 oficializa a normativa da educação a distância no Brasil pela primeira vez. Segundo Marques[8] (2004), o tema da EAD se converte em objeto formal como modalidade válida e equivalente para todos os níveis de ensino.

Sob a responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) Anísio Teixeira, o censo da Educação Superior no Brasil é realizado anualmente. As informações reúnem dados das IES que ofertam cursos de graduação presencial e a distância. O quadro a seguir, apresenta as matrículas realizadas nas características específicas de 2001 a 2010 conforme quadro a seguir:

---

[8]Trata-se da instituição mais antiga em funcionamento no país a oferecer educação não-presencial. (MARQUES,2004 disponível em http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u16139.shtml)

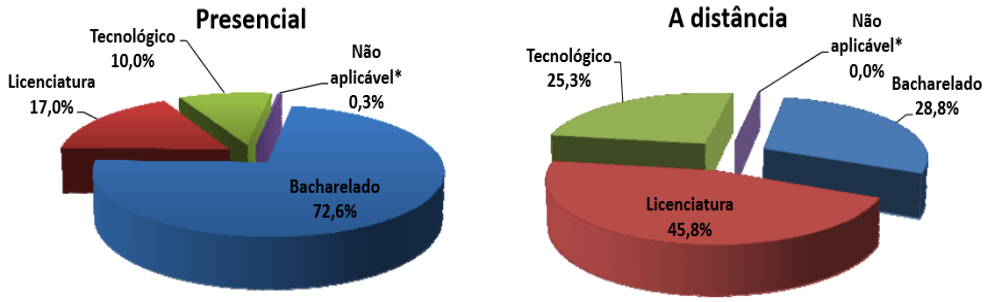
Quadro 1: Valores referentes a matrículas realizadas por modalidade de ensino - Brasil (2001 a 2010).

Ensino Presencial	Ensino a Distância
3.958.544 Bacharelado	268.173 Bacharelado
928.748 Licenciatura	426.241 Licenciatura
545.844 Tecnólogo	235.765 Tecnólogo

Fonte: MEC/INEP – Adaptada pela autora, 2017.

Os percentuais representativos desses dados são apresentados a seguir:

Figura 01 – Evolução do número de matrículas por modalidade de Ensino – Brasil (2001 a 2010)



** A categoria "Não aplicável" corresponde à Área Básica de Curso*

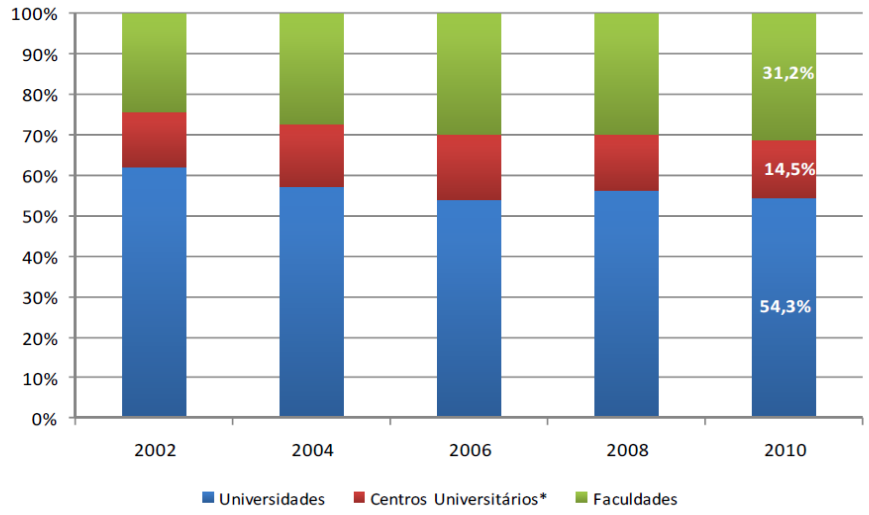
Fonte: MEC/Inep

TIPOS	PRESENCIAL	A DISTÂNCIA
Licenciatura	17%	45,8%
Tecnólogo	10%	25,3%
Bacharel	72,6%	28,8%
Não aplicável	0,3%	0%

Nesse cenário, desenhou-se um novo projeto pedagógico para a educação brasileira. A diversificação das IES, ao mudar sua organização acadêmica para universidades, centro universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores conforme art. 4 do decreto nº 2.306/1997, possibilitou nova caracterização para as IES brasileiras.

Em 2010 a maior parte das matrículas continuava centrada nas universidades. Ao passar do tempo é possível verificar a diminuição desse percentual e o aumento nas faculdades e centro universitários, conforme a Figura 02.

Figura 02: Percentual de Matrículas em Universidades, Centros Universitários e Faculdades (2002 a 2010)



** Inclui Institutos Federais e Centros Federais de Educação Tecnológica*

Fonte: MEC/Inep

No governo FHC (1995 - 2002) também foram introduzidas várias medidas de reestruturação nas universidades privadas e para a educação superior. Vale destacar a Lei nº 10.260 de 2001 onde se criou o FIES – Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior, possibilitando verbas públicas para as instituições privadas, permitindo uma grande parcela da população ter acesso ao ensino superior. A Lei nº 10.168 de 2000 estabelece o programa de estímulo entre universidade e empresa para apoio as inovações, ou seja, haveria parceria entre as universidades, setor privado e centro de pesquisa. Outra grande contribuição foi a Lei nº 10.172 de 2001 que aprovou o Plano Nacional de

Educação, no qual era composto por vários vetos explicitando a transferência de responsabilidade do poder público para a sociedade o financiamento da educação. O Estado passa de financiador para regulador da privatização, incentivando fontes alternativas de financiamento, bem como dos sistemas de avaliação do ensino a distância, das parcerias pública-privado na produção da ciência e tecnologia de relevância social.

Diante deste ordenamento jurídico e político instalado no país, onde se afigura o modelo econômico do capitalismo, as reformas na educação não findaram no encerramento do segundo mandato do FHC (1995-2002), mas tiveram desdobramentos realizados no governo sucessor.

O então presidente, Luiz Inácio Lula da Silva, representante do partido de orientação mais social, foi eleito entre (2003-2006) e reeleito (2007-2010). As modificações no ensino superior, conforme decreto de 20/10/2003, foram: a) ampliar o número de vagas em instituições públicas, b) permitir maior número de brasileiros que tenham acesso a cursos de graduação e, c) criação de um Grupo de Trabalho Interministerial (GTI). Outro objetivo era analisar a atual situação da modalidade de oferta das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e apresentar um plano de ação. Uma das conclusões deste estudo foi à criação de novas bolsas Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para aproveitar aposentados e recém-doutores nas atividades de ensino de graduação, bem como aumento da carga horária dos professores em sala de aula tanto para a modalidade a distância (OTRANTO, 2006).

Outras iniciativas voltadas à educação superior foram: a) Lei 10.891/2004 que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. b) Lei 11.096/2005 que institui o Programa Universidade para Todos – PROUNI no qual que disponibiliza bolsas integrais e parciais no percentual de valor de 50% e 25% para estudantes de cursos de graduação.

No segundo mandato, Lula, a partir do Decreto 6.096/2007 cria o programa Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), cuja adesão foi de mais de 50 universidades federais que apresentaram seu plano de reestruturação para obter a taxa de conclusão dos cursos de graduação presenciais. Outra iniciativa foi à oferta de vagas para cursos destinados à formação de professores. A partir disso, cria-se uma concorrência entre as universidades federais por meio de gestão de resultado. Entre outras

metas do REUNI até 2012 era: a) aumentar o número de vagas, b) combater a evasão, c) elevar a taxa de aprovação para 90%, d) atingir a proporção de 18 alunos por professor, e) atualizar a metodologia pedagógica e diversificar a modalidade da educação. As universidades que aderissem ao programa (REUNI) teriam um acréscimo de até 20% de recursos das despesas de custeio para atingir as metas.

O Conceito Preliminar de Cursos (CPC) e do Índice Geral de Cursos (ICG) foram elaborados pelo próprio Ministério da Educação (MEC), como indicadores de qualidade que passaram a avaliar as instituições de ensino superior. Esses indicadores apresentaram os seguintes aspectos (INEP, 2016):

> [...] I - a média dos últimos CPCs disponíveis dos cursos avaliados da instituição no ano do cálculo e nos dois anteriores, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados; II - a média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação stricto sensu atribuídos pela CAPES na última avaliação trienal disponível, convertida para escala compatível e ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de pós-graduação correspondentes; III - a distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação stricto sensu, excluindo as informações do item II para as instituições que não oferecerem pós-graduação stricto sensu.

Deste modo, o interessado (aluno) passa a conhecer o desempenho da instituição. O ranking pode variar de 1 a 5 como nota máxima. Este ciclo avaliativo compreende a avaliação da instituição e do curso superior, com referência as avaliações trienais de desempenho de cada estudante, ou seja, considera o CPC do curso avaliado no ano do cálculo e nos dois anos anteriores dos quais subsidiam, respectivamente, os atos de recredenciamento e de renovação de reconhecimento. Este procedimento é valido tanto para cursos de modalidade presencial como a distância.

A Portaria nº 4.059 de 2004 passou a permitir a educação à distância nos cursos regulares e, em 2005, o decreto presidencial nº 5.622 normatizou a educação à distância, fortalecendo a abertura do mercado educacional ao capital estrangeiro. Os programas do governo Lula formataram uma nova regulação social para o campo da educação superior. Os programas implantados permitiram à ampliação do acesso a educação superior e a elevação do número de IES públicas e privadas.

O governo Dilma Rousseff (2011-2014 e 2015, atualmente) dá continuidade aos programas citados, reafirmando uma nova etapa do REUNI, onde os cursos devem se expandir em horários noturnos. O propósito é (Brasil, 2011, p. 2):

> [...] expandir e interiorizar os institutos e universidades federais, principalmente nos municípios populosos com baixa receita *per capita*; promover a formação de profissionais para o desenvolvimento regional, bem como estimular a permanência desses profissionais no interior do país; potencializar a função e o engajamento dos institutos e universidades como expressão das políticas do governo na superação da miséria e na redução das iniquidades sociais.

Outro programa criado no governo Dilma foi "Ciências sem Fronteira" que procura estimular aperfeiçoamento e qualificação de pesquisadores, professores e alunos com bolsas para estudar em universidades estrangeiras, em áreas consideradas estratégicas como, por exemplo: engenharias, ciências exatas, tecnologia aeroespacial; fármacos; produção agrícola sustentável; petróleo, gás e carvão mineral; energias renováveis; tecnologia mineral; tecnologia nuclear; biotecnologia; nanotecnologia e novos materiais, entre outras.

O atual contexto deste novo ciclo de expansão de universidades implica em uma nova configuração de gestão e organização das instituições. Há formatação de campus temático e multi-campus buscando parâmetros internacionais de comparação de qualidade e de financiamento baseado na eficiência das grandes universidades.

Assim, como se observa, a discussão sobre esse novo modelo para as universidades envolve a criação do consórcio das universidades federais amplia-se na comunidade acadêmica, conforme já observado no estado de Minas Gerais, onde:

> [...] a integração acadêmica nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, maior eficiência na captação e aplicação de recursos, parcerias para atuação nas áreas de inovação, de novas tecnologias e em outras áreas estratégicas, visando ao desenvolvimento institucional e à capacidade de apresentar propostas para a solução de problemas sociais do Estado de Minas Gerais e do País (PDIC, 2011, p. 4).

A criação do consórcio é justificada pela proximidade geográfica e a qualidade das atividades desenvolvidas por essas instituições. A possibilidade é de atender as demandas sociais e econômicas da região.

Essas políticas apresentadas no governo Dilma para as universidades federais, devem ser verificadas e cumpridas pelo consórcio, segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDIC) (2011, p.3):

> [...] implantar programa de 'mobilidade' consorciada de discentes, docentes e técnicos administrativos, com a implementação inclusive de bolsas; criar núcleos de estudos pedagógicos, para implementação de metodologias de ensino, avaliação da aprendizagem, 'desenhos curriculares, retenção e evasão', sistema de 'avaliação' da graduação, normas e controle acadêmico; 'padronizar os processos de seleção' para a graduação nas universidades consorciadas; ofertar cursos consorciados de graduação, de pós-graduação e de formação continuada em 'áreas estratégicas' para o País [...].

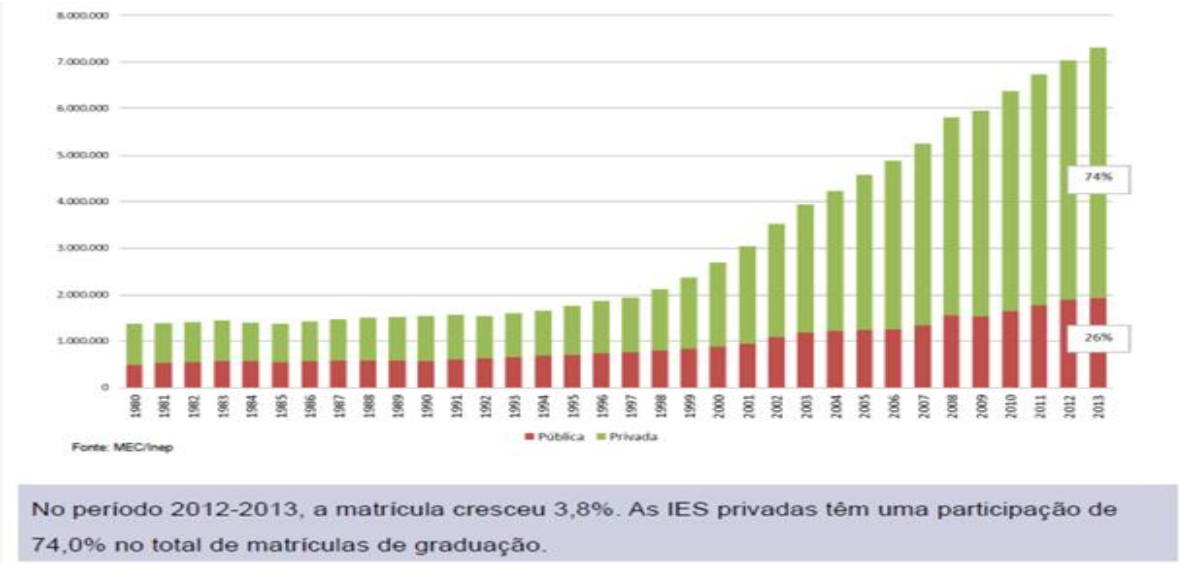
Desta forma, observa-se que a política da educação superior deste governo de qualquer modo enfatiza: a) competitividade, b) formação e atração de capital humano, c) internacionalização da educação superior, buscando-se propiciar a transferência de conhecimento das universidades a sociedade local e regional, no lançamento de novos produtos e serviços.

Porém, é interessante observar que o discurso da política para equidade iniciou-se no governo de FHC e ganhou projeção no governo de Lula, ao ampliar as áreas de atuação das políticas sociais. O governo Dilma até o momento segue a mesma direção.

Diante do contexto apresentado acima se pode inferir que, independente do partido que governa o Brasil, é imprescindível se ter políticas públicas de estado que atendam a real necessidade da população brasileira. Entre elas a educação que permite o desenvolvimento social, político, econômico, cultural e tecnológico de um país.

Assim, a título de ilustração, apresenta-se a seguir, a partir de dados oficiais (MEC/Inep), a Evolução das Matrículas de Ensino Superior de Graduação, no período de 1980 – 2013. A materialização dos números e sua evolução no tempo são possíveis de análise, porque existe um complexo de leis, instituições de ensino públicas e privadas que operam esse grande e complexo sistema, também a partir de uma lógica de gestão que se alimenta de conhecimentos e pressupostos, como resumidamente apresenta-se a seguir.

Figura 03 – Evolução das Matrículas de Educação Superior de Graduação, por Categoria Administrativa Brasil (1980 a 2013)



Fonte: MEC/ Inep 2013

É certo que a educação brasileira comparada a outros períodos históricos apresenta-se mais estruturada e com avanços significativos no que diz respeito à formação de professores, material didático, infraestrutura, inovações tecnológicas, entre outros aspectos que favorecem a aprendizagem. Mas, apesar destes avanços descritos, os gestores, especialistas, pais, alunos, entidades e trabalhadores atingem um consenso: há necessidade de uma educação de qualidade compatível aos parâmetros internacionais. A seguir, trataremos sobre o conceito de qualidade, a importância da qualidade na educação superior, apresentação de uma das ferramentas da qualidade e sua utilização.

2.3 PREOCUPAÇÕES QUANTO À QUALIDADE

As organizações por natureza operam dentro de ambientes competitivos e instáveis. Assim, para sua sobrevivência e expansão, necessitam permanentemente operar dentro de uma condição de sustentação financeira, tecnológica e de capital humano qualificado. Na quadra hoje no Brasil em relação à educação superior e, particularmente para as Instituições de Ensino Superior Privadas tais fatores são estratégicos para assegurar um bom desempenho no segmento.

O segmento que demanda produtos e serviços da educação superior, incluindo na formação os alunos e nas tecnologias a sociedade e organizações em geral têm cada vez mais opções para aquisição de produtos e serviços em face de expansão da oferta que ocorre a partir do segundo decênio do século XXI.

O que leva a estrutura de demanda a decidir-se pela compra de serviços educacionais e patentes tecnológicas entre uma ou não de outra IES ofertante? A resposta para o caso brasileiro é complexa. A sua análise não é parte do esforço da presente investigação. Entretanto, necessariamente, envolve questões da qualidade.

Afinal, o que é qualidade? Para o ensino superior a qualidade deve ser mensurada a partir de parâmetros internacionalmente aceitos. Para tanto existe a Cúpula das Américas[9] que discute a implementação de uma Educação de Qualidade para todos, em seus diferentes níveis, ciclos e modalidades.

É fundamental ressaltar que a educação articula-se em diferentes dimensões e espaços da vida social. A educação é um elemento constitutivo e constituinte das relações sociais mais amplas. Isto quer dizer que a educação é perpassada pelos limites e possibilidades da dinâmica econômica, social, cultural e política da sociedade.

Assim, a educação de qualidade é um fenômeno complexo que não abrange somente o processo de ensino-aprendizagem, mas, as dimensões extra-escolares[10] e intra-escolares[11]. As condições para oferta de um ensino de qualidade são fundamentais para a construção de uma boa escola ou uma escola eficaz, sobretudo se estiverem articuladas às dimensões de gestão que valorizem os sujeitos envolvidos no processo, os aspectos pedagógicos presentes no ato educativo e, ainda, contemplem as expectativas dos envolvidos com relação à aquisição dos saberes escolares significativos e às diferentes possibilidades de trajetórias profissionais futuras.

Ao olharmos a partir de uma perspectiva histórica, o homem sempre buscou melhorar o que pode atender suas necessidades, sendo elas individuais ou em grupo. É da

---

[9] Composta por 34 países, no qual chefes de estados se reúnem periodicamente para discutir problemas comuns, buscar soluções e desenvolver uma visão compartilhada para o desenvolvimento da região nos aspectos sociais, econômicos e políticos.

[10] Os currículos, as expectativas de aprendizagem com relação a aprendizagem.

[11] Gestão financeira, administrativa, e pedagógica, os juízos de valor, as propriedades que explicitam a natureza do trabalho escolar, bem como a visão dos agentes escolares e da comunidade sobre o papel e as finalidades da escola e do trabalho nela desenvolvido.

natureza humana, buscar a melhoria e o aperfeiçoamento de suas atividades. A partir das observações de Silva (2004) feitas sob a perspectiva da gestão, as civilizações antigas apresentam várias contribuições, conforme o quadro 2, a seguir:

Quadro 02: Contribuições herdadas por civilizações antigas

Civilização	Contribuições
Suméria	Primeiros documentos escritos. Esses documentos tratam de controles contábeis feitos pelos sacerdotes, com a finalidade de prestar contas dos tributos de impostos recebidos, e apresentar inventários de bens.
Egípcia	Necessidade de planejar, organizar e controlar.
Babilônica	Salário mínimo, controles testemunhal e escrito.
Chinesa	Na obra "A Arte da Guerra", 500 a. c. por Sun Tzu, princípios de planejamento e direção
Grega	Método científico, que influenciou Taylor, Frank B. Gilbreth, Henry Fayol
Romana	Princípio da delegação de autoridade
Hebraica	Conceito de organização. Princípio escalar e da exceção.

Fonte: Adaptado de Silva, 2004.

Esses eventos apresentados demostram a preocupação da humanidade em melhorar as condições de vida individual e organizacional. Desde o aparecimento da escrita, as pinturas egípcias e as construções já evidenciavam a necessidade do homem em registrar, obter qualidade e criar métodos para seu desenvolvimento. E, com a revolução industrial, estes conceitos ganharam consistência e amadurecimento.

2.3.1 Conceitos da Qualidade

A qualidade está relacionada e progride com a história da humanidade devido as suas características, necessidades e especificidades. Ishikawa (1993), ao discorrer sobre o conceito de qualidade, observa que o mesmo pode ser compreendido enquanto, por exemplo, qualidade de trabalho, de serviço, qualidade de informação, de processo, de divisão, de pessoal, assim por diante. Podendo envolver operários, engenheiros, gerentes e executivos, sistemas, organização, objetivos etc. A ideia aqui de Ishikawa (1993), é no sentido de controlar a qualidade em todas as suas manifestações. Por outro lado, Juran (1992, p. 04), afirma que:

> [...] há muitas frases curtas a escolher, mas frases curtas são armadilhas. Não se conhece nenhuma definição curta que mereça a aprovação de todos sobre o que

> significa qualidade, embora essa unanimidade seja importante. Não podemos planejar a qualidade sem antes concordarmos no significado da qualidade.

Deming (1993, p. 56), descreve que a qualidade "é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente", associando a qualidade à impressão do cliente, portanto, não é uma definição estática. Feigenbaum (1994, p.8) destaca que "qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário". Como se observa nas contribuições apontadas, a qualidade apresenta-se como algo que deve estar presente em todas as manifestações que resultam de um produto ou serviço.

A norma ABNT NBR ISO 9001:2015 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização: a) necessita demonstrar sua capacidade para prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, e b) visam aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e para a garantia da conformidade com os requisitos do cliente e com os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

Sabe-se também que qualidade e seu conceito dependem da percepção individual, do conhecimento e familiaridade que se possui sobre o produto e serviço utilizado e assim por diante. O conceito de qualidade, portanto, depende da percepção individual e vem sendo ajustado no tempo. A conceituação das abordagens é diversa e ganha importância na sociedade dependendo do tipo de necessidade envolvida.

Quando falamos de qualidade no ensino superior, cada país tem sua própria legislação que estabelece como deve ser o padrão mínimo. No Brasil, existem indicadores que mostram o desempenho de um curso ou instituição. Essa supervisão é realizada pelo MEC através de mecanismos próprios. Por exemplo, a Lei n° 10.861 de 2004, cria o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) instituindo a avaliação sistemática das instituições de educação superior, dos cursos superiores e do desempenho dos estudantes. Com o Sinaes, foram estabelecidos indicadores de qualidade, complementares entre si, em que todos os aspectos são considerados: ensino, pesquisa, extensão, desempenho dos alunos, gestão da instituição, corpo docente e infraestrutura,

entre outros. Aplicações e resultados dessa legislação com relação a qualidade são vistos a partir do item 2.5.

2.4 PREOCUPAÇÕES COM O MUNDO DA PADRONIZAÇÃO

Estabelecida em 1947, com sede em Genebra, na Suíça, a *International Organization for Standardization* (ISO) é uma federação internacional composta por organismos de normalização nacionais de diversos países do mundo. Como indica MARANHÃO (2001), as atividades da ISO tem como resultado acordos internacionais através de normas internacionais. Vinculada à Organização das Nações Unidas (ONU) tem como missão a promoção do desenvolvimento da normalização e atividades correlatas no mundo. Diversos países fazem parte da ISO, desenvolvendo a cooperação de atividades científicas, tecnológicas, intelectuais e econômicas, facilitando o intercâmbio de serviços e bens.

Vários organismos acreditadores fazem parte da ISO em diversos países, entre os quais a British Standards Institute (BSI) na Inglaterra, a American National Standards Institute (Ansi) nos Estados Unidos, o Deutsches Institutfür Normung (DIN) na Holanda, e o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) no Brasil. Tais organismos acreditadores são entidades que determinam as diretrizes que os Organismos Credenciados de Certificação (OCC's) devem seguir para emitir o certificado da ISO. As OCC's são empresas terceirizadas contratadas pelas organizações para avaliarem seus Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ's), com base nos requisitos da norma ISO 9001. Assim, as OCC's avaliam, interpretam e atestam se SGQ's estão em conformidade com a norma ISO. Caso a empresa não atenda a norma da ISO 9001, o OCC registra a não conformidade. É determinante na avaliação para alcançar ou não a certificação da ISO, a severidade da conformidade e não conformidade.

2.4.1 Entendendo a ISO 9001

Com o intuito de criar um padrão global, a primeira versão da ISO no mundo foi lançada em 1987, tendo sido revisada pela primeira vez em 1994 e, sucessivamente em 2000 e 2015. No Brasil, sua primeira publicação foi em 1990, sendo representada

oficialmente pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio de Comitês Brasileiros (CB-25), responsáveis pelo encaminhamento das propostas brasileiras ao fórum internacional.

Com o acesso as bases de dados ABNT e do Inmetro, órgão que acredita a ISO no Brasil, observa-se que a ABNT 2016, apresenta a NBR ISO 9001: 2015, tendo como objetivo especificar requisitos para um sistema de gestão da qualidade quando uma organização: a) necessita demonstrar sua capacidade para prover consistentemente produtos e serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, e b) visa aumentar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria do sistema e para a garantia da conformidade com os requisitos do cliente e com os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis.

Portanto, a norma ISO 9001 estipula que a empresa deve atender, apenas, às normas, leis e regulamentos do seu setor de atuação[12], ou seja, o básico exigido pela legislação brasileira. Contudo, estas normas não são de forma alguma impeditivas para o início da implementação do sistema.

Segundo a ABNT, a NBR ISO 9001 é uma versão brasileira da norma ISO 9001 que estabelece requisitos para o SGQ para qualquer tipo de organização, não necessariamente a conformidade de um produto, com o objetivo de fornecer confiança aos clientes do bem e serviço de uma forma consistente e repetitiva. De acordo com Maranhão (2001, p. 78), a norma "está dividida em quatro blocos principais: Responsabilidade da Direção, Gestão de recursos, Realização do Produto e Medição, Análise e Melhoria". Assim, o envolvimento desses quatros blocos é fundamental para que o processo tenha êxito, independente do campo de aplicação, tipo de organização, tamanho, serviço e/ou produto. A norma esclarece que devem existir requisitos contratuais que precisam ser completos e definidos, sendo de responsabilidade da empresa assegurar que haja todos os recursos necessários para atender à exigência.

[12] No caso de uma instituição de ensino superior (IES), deve atender toda a legislação que orienta e normatiza a educação superior de determinado país. Aqui, particularmente, o Brasil.

2.4.2 Vantagens da implantação da ISO 9001

A implantação de um sistema de gestão de qualidade no ensino superior é uma decisão estratégica de cada instituição de ensino. Para que funcione de maneira eficaz, as atividades devem ser identificadas e gerenciadas conforme a necessidade específica da organização.

Para Lee (2000), além dos motivos de manter seus clientes e conquistar novos mercados, a implantação da ISO 9001 nas organizações pode trazer como benefícios:

- foco no cliente;
- eliminação de fluxos irracionais e desnecessários;
- aproximação das áreas e eliminação de barreiras internas;
- a empresa é vista pelos funcionários como um todo;
- aumento do desempenho da empresa;
- redução do desperdício;
- aumento da participação dos funcionários;
- ações baseadas em fatos e não em opiniões;
- ênfase nas causas dos problemas e não nos culpados;
- aumento da capacitação dos funcionários;
- uniformidade e clareza de conceitos;
- cria uma cultura voltada para qualidade;
- cria bases sólidas parra programas de qualidade total;
- melhorias contínuas e quebra de barreiras interdepartamentais;
- estabelecimento de uma carteira de clientes/fornecedores internos;
- menos conflitos no trabalho e maior integração entre os setores;
- maior desenvolvimento individual em cada tarefa, possibilitando melhoria de desempenho;
- mais oportunidades de treinamento;
- menores possibilidades de acidentes de trabalho;
- melhores condições para acompanhar e controlar os processos; e
- melhoria da qualidade e produtividade, gerando possibilidades de recompensas.

Complementando as indicações de Lee (2000), as normas NBR ISO 9001 fazem expressamente ponderações que a adoção da política de implantação das referidas normas podem levar a: (a) Melhoria no serviço, pois a empresa passa a possuir uma política de qualidade; (b) A empresa adquire conhecimento sob seus processos; (c) Possibilidade de competição mundial; (d) Redução de insatisfação de colaboradores e clientes, pois o ambiente fica mais saudável pela padronização de processos; (e) Maior tranquilidade para aqueles que se tornam parceiros da organização.

A implantação da ISO em uma organização pressupõe superar três etapas: (a) sensibilização, divulgação e diagnóstico da gestão. A sensibilização é obtida por meio de ações voltadas para a qualidade como reuniões, palestras, visitas técnicas entre outras. É momento importante de convencer o gestor do sucesso da implantação; (b) a divulgação é a ferramenta utilizada para divulgar, ou seja, mural de avisos, mala direta, treinamentos, etc.; (c) o diagnóstico da gestão é analisar a aplicabilidade no dia a dia das ferramentas necessárias através de documentos, à melhoria no ambiente de trabalho e por último a conformidade do sistema de gestão da qualidade.

A pesquisa foi desenvolvida em conformidade com os sete (7) requisitos compostos da ISO 9001:2015 apresentados no item 2.6 que identifica a atuação da IES em estudo com a exigência da normativa. A seguir trataremos sobre a qualidade no contexto do Ensino Superior diferenciando serviços de bens tangíveis.

2.5 QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A qualidade do ensino superior sugere encaminhar-se do discurso à prática. Quando falamos de qualidade o significado da palavra é subjetivo e, diferencia-se na percepção das pessoas. Em muitos casos, o conceito acaba se confundindo com a eficiência, produtividade de procedimentos e serviços. Observa-se que a gestão da qualidade deriva do campo da gestão e suas práticas no setor privado. O conceito de qualidade e sua materialização também ocupam significativos espaços na administração pública e nas IES.

A qualidade e sua manifestação podem ser observadas de duas formas: a) por aqueles que oferecem um produto e/ou serviço e, b) por aqueles que o adquirem. Conforme Lobos (1993, p. 38) “qualidade é a condição de perfeição ou se preferir, do exato

atendimento das expectativas do cliente, podendo ser atribuída a qualquer coisa ou ação, integrante ou resultante de um processo". Portanto, qualidade envolve resposta de expectativas sobre algo que é ou foi experimentado. No caso de uma IES, a qualidade pode ser observada de diferentes maneiras. Por exemplo, observar no estabelecimento de ensino o número de egressos versus evasão, através de seus processos internos ou fora dele. Por outro lado, outras variáveis, de difícil quantificação podem ser observadas na questão da qualidade e que, interferem no seu processo como pode ser observado no que segue.

Para o ensino superior, a política do governo do Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) assentava-se sob três pilares: avaliação, autonomia universitária plena e melhoria no ensino. Ironicamente no seu governo o ensino superior sofreu corte de verba e consequentemente o nível é sucateado, pois se acreditava que muitas universidades já tinham autonomia. Diante desse cenário, a orientação do banco mundial foi divulgar um projeto neoliberal de reforma universitária no qual privatizava a universidade pública, dava autonomia universitária e descomprometia o Estado com o financiamento criando o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e o programa de Gratificação e Estímulo à Docência (GED) com o propósito de melhorar o ensino. Políticas públicas, hoje ainda em curso, que somadas a outros mecanismos, possibilita ao Ministério da Educação (MEC) implementar suas ações para credenciar e reconhecer cursos e instituições de ensino superior. Esse é considerado o período que mais houve aumento de cursos e instituições de ensino superior à disposição para a população.

No Brasil o ponto de partida na qualidade de ensino foi com a Lei nº 4.173/1998 apresentada pelo governo Fernando Henrique Cardoso, onde definiam-se como objetivos:

> [...] a elevação global do nível de escolaridade da população; a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis; a redução das desigualdades sociais e regionais no tocante ao acesso e à permanência, com sucesso, na educação pública; a democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BUENO; PACÍFICO; AMARAL, 2003, p. 272).

Através dos objetivos e a exigência do mercado de trabalho houve um aumento pelo ensino superior. A característica atrás de toda essa mudança é que a política educacional

formulada surge a partir de demandas de processos produtivos, sob o amparo do neoliberalismo, a educação é tratada como mercadoria. Mesmo assim, como explica Ranieri (2000, p.65):

> [...] é preciso, reformular todo o rígido sistema atual de controles burocráticos. A efetiva autonomia das universidades, a ampliação da margem de liberdade das instituições não universitárias e a completa visão dos currículos mínimos constituem medidas, tão necessárias quanto urgentes, para adequar a educação superior às rápidas transformações por que passa a sociedade brasileira.

Essa preocupação também era considerada em relação aos programas de pós-graduação, pois, o objetivo era qualificar também os docentes para atuar no ensino superior.

No governo de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010), no primeiro mandato em 2004, uns dos projetos mais polêmicos foi o Programa Universidade para Todos (PROUNI), pois está relacionado à isenção fiscal de empresários da área da educação. No segundo mandato, as medidas provisórias e relatos de leis, entre outros, seguem na contramão da autonomia universitária. Por causa desses acontecimentos, sem a profunda discussão com a sociedade e sem a apresentação das reivindicações dos diversos agentes da educação, a política educacional continua sendo tratada como "mercadoria". Neste contexto, podemos classificar que no ambiento educacional encontramos disponíveis serviços e os bens físicos, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 03: Diferenças entre Serviços e Bens Físico

Serviços	Bens Físicos
Intangível	Tangível
Heterogêneo	Homogêneo
Uma atividade ou processo	Uma coisa
Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos.	Produção e distribuição separadas do consumo
Valor Principal produzido nas interações entre comprador e vendedor	Valor principal produzido em fabrica
Clientes participam da produção	Clientes normalmente não participam do processo de produção
Não pode ser mantido em estoque	Pode ser mantido em estoque
A propriedade não pode ser transferida	A propriedade pode ser transferida

Fonte: Gronroos, 2009, p.38.

Dentre estas características, a intangibilidade é um fator exclusivo e abstrato que pode trazer problema tanto para o prestador de serviço como para o consumidor. Pois, para o cliente poder avaliar, primeiro ele deve adquirir e, depois, consumir, tarefa que não é fácil. A forma que Gronroos (2009) teoriza sobre serviço tem a ver com a percepção do cliente. Para ele, a qualidade de um produto ou serviço é estipulada pela percepção de cada cliente. O serviço é o único diferencial que permite as empresas identificar suas características próprias.

2.6 CERTIFICAÇÃO ISO 9001 NO ENSINO SUPERIOR

O intuito é refletir a aplicação da ISO 9001 nas instituições de ensino superior, garantindo no processo o interesse no serviço prestado, levando em consideração as expectativas dos usuários no negócio. Conforme explicita Walter (2005, p.105):

> 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 e 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 norma, quanto do impacto de seu trabalho no contexto maior da instituição. Implantar essa norma significa a necessidade do comprometimento da mais alta gerencia da instituição no sentido 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.

Na implantação do sistema de qualidade pode-se considerar que a responsabilidade da alta direção é o que diretamente afeta o sistema de gestão da qualidade. Tem que levar em consideração as necessidades e expectativas dos clientes, fornecendo por meio da política da qualidade, a melhoria do sistema de gestão.

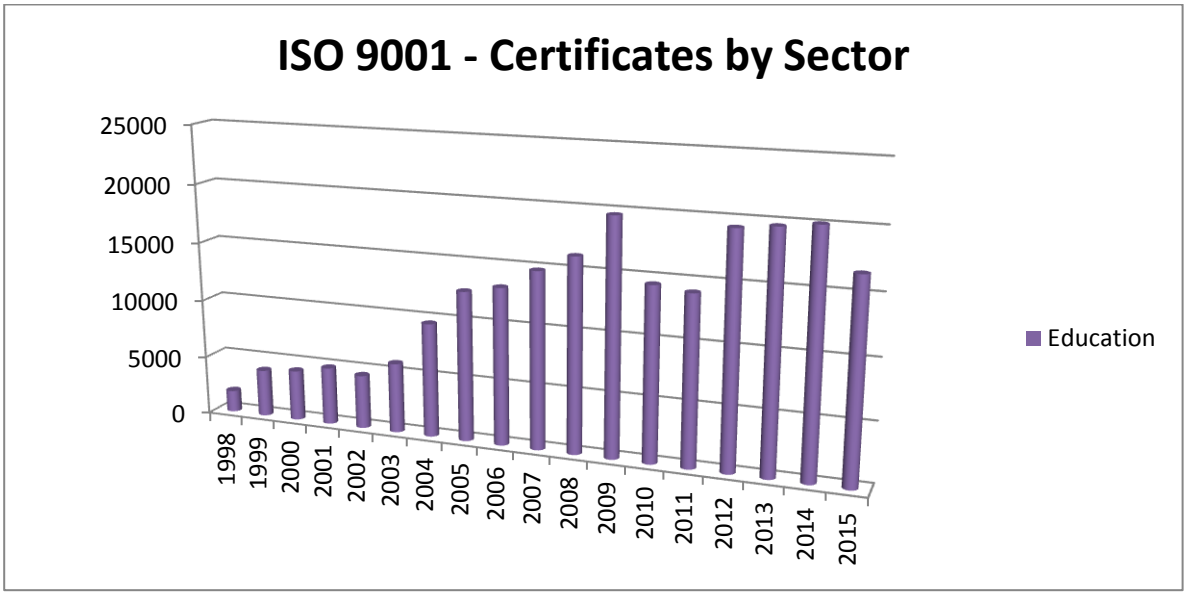
O estudo e internalização da norma pelos envolvidos faz com que o foco seja no cliente com o comprometimento da direção, havendo um planejamento e objetivo da qualidade. Tal requisito cria responsabilidade, autoridade e comunicação com a direção, obtendo análise critica pela mesma. Tudo que se fizer será necessário estar documentado no Manual de Qualidade, com os procedimentos e instruções de trabalho para criar um registro

da qualidade. Para que haja melhoria contínua é necessário que a medição e monitoramento sejam realizados com auditoria interna, pois, os processos não conformes serão analisados objetivando uma ação corretiva e preventiva, para a busca da satisfação do cliente. Neste sentido, consideramos que a aplicação na NBR ISO 9001 nas organizações educacionais é um avanço para o Brasil. A norma atende e contempla todos os portes de estabelecimentos educacionais. A eficiência da norma depende de como será aplicado o princípio da qualidade.

Em conformidade com os requisitos da ISO 9001:2015 o sistema de gestão da qualidade é composto de sete requisitos, a saber, segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT): foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processo, melhoria, tomada de decisão baseada em evidencias e gestão de relacionamento. Tais requisitos tem por finalidade assessorar uma abordagem de adoção para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) destinado a aumentar a satisfação dos clientes pelo atendimento as suas necessidades.

A título de ilustração apresenta-se a seguir, a partir de dados oficiais (ISO) os setores que foram certificados até 2015 e as respectivas normas no mundo todo.

Tabela 01 – Certificados no setor da Educação



Fonte: ISO/ORG, 2015. Adaptado pela Autora

A ABNT NBR ISO 9001 é uma forma útil para as organizações demonstrarem que gerenciam seu negocio com eficiência, eficácia e efetividade e, desta forma, alcançam uma qualidade consistente. Sobre a certificação de organizações brasileiras voltadas a educação superior pode ser consultada no <http://certifiq.inmetro.gov.br/Consulta/ConsultaEmpresas>. A seguir, apresenta-se os modelos já consagrados na literatura sobre Gestão do Conhecimento. Indica-se que na presente pesquisa não há escolha por um determinado modelo. O propósito é contextualizar a temática no conjunto do assunto tratado.

2.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nos últimos anos, as inovações tecnológicas produtivas e gerenciais nas organizações foram muito profundas, devido a abertura de mercado impulsionado pelo atual processo da globalização e o aparecimento de uma sociedade baseada no conhecimento.

A capacidade de gerenciar o conhecimento tem se tornando um dos recursos mais valiosos para a organização. A criação do conhecimento não é um simples processo de gerenciar as informações. A diferença das organizações que vendem o conhecimento como um pacote e as que vendem como um processo, é que no primeiro caso são regidas pela informações e no segundo caso são regidas pelo conhecimento (SVEIBY, 1998).

A relevância dos dados, informação e conhecimento é reconhecida para o desenvolvimento da atividade e competitividade em diversos segmentos da sociedade, considerados indispensáveis para o sucesso da organização.

O conceito de dados, informaçãos e conhecimento serão contextualizado e depois serão apresentados os modelos e seus respectivos autores. Portanto, podemos distinguir dados de informação, conforme Davenport e Prusak (1998, p. 2):

> [...] dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos", sendo que, "em um contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações". Os "dados nada dizem sobre a própria importância ou relevância. Porém, os dados são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação de informação" (ibidem, p. 3). Informações "são dados interpretados, dotados de relevância e propósito" (Drucker, 1999, p. 32). De forma complementar, Senge (1999, p. 487) afirma que "informações são dados com

> relevância à situação do receptor", demonstrando "o importante papel do ser humano ao converter dados em informações". Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 4), 91 "informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer RSP alguma diferença em sua perspectiva ou insight.

Por outro lado, o conhecimento para Senge (1999, p. 487) é "a capacidade para a ação eficaz" e este "conhecimento somente se difunde quando existem processos de aprendizagem pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz".

Quando realizamos uma transação que envolva o conhecimento, não perdemos a possibilidade de continuar explorando-o. Ao contrário de um bem, o conhecimento não desaparece quando é comercializado, não sofre desgaste e não diminui quando é compartilhado, pelo contrário, pode expandir e valorizar-se através de novos arranjos e combinações constituindo-se em ciclo virtuoso.

Contudo, podemos assumir que existe relação entre dado, informação e conhecimento. A transformação de dados em informação identificam procedimentos que permitem a transformação de informação em conhecimento, por exemplo, os dados contábeis de uma empresa permitem ter informações da empresa no qual os gestores podem analisar e tomar as decisões. Esse histórico contábil possibilita a investigação situacional empresarial para novas estratégias. Assim, Ackoff (1989), conceitua dado, informação e conhecimento, como sendo igualmente estudados em forma complementar. O autor situa estes conceitos da seguinte forma: dados – são os símbolos e códigos; informação – são dados trabalhados para se tornarem úteis, respondendo às questões: quem, o quê, onde e quando; conhecimento – são aplicações combinadas de dados e informações, com objetivo de responder a pergunta, como? (1989, p. 3 e 4).

A Gestão do Conhecimento fundamenta-se na crescente importância que é dada ao conhecimento. Foi inicialmente entendida como um processo sistêmico que busca capturar, estruturar, gerir e disseminar o conhecimento em toda a organização.

Nos próximos tópicos será apresentada a diferenciação dos tipos de conhecimento, isto é, conhecimento tácito do conhecimento explícito. Apresentar os modelos da gestão do conhecimento. E demonstrar um estudo preliminar de uma pesquisa exploratória de classe descritiva verificando na perspectiva da Gestão do Conhecimento, como a implantação da ISO 9001:2015 pode contribuir para a melhoria dos processos organizacionais necessários

ao suporte do ensino, da pesquisa e extensão, em instituições de ensino superior privado, localizada no Noroeste do Paraná.

2.8 CONHECIMENTO TÁCITO E CONHECIMENTO EXPLÍCITO

Para a epistemologia, que é a ciência que estuda o fundamento filosófico do conhecimento encontra-se uma diferença na visão epistemológica ocidental e oriental. A visão oriental Nonaka e Takeuchi (1997) consideram o conhecimento como "um processo humano e dinâmico de crença pessoal em relação a verdade". A visão ocidental, conforme Dalkir (2011) é encarado com uma natureza absoluta, estática e não-humana. Já Polanyi (2009, p.13) considera: "o conhecimento tácito é mais fundamental do que o conhecimento explícito: podemos conhecer mais do que conseguimos dizer, e não conseguimos dizer nada sem recorrer á nossa consciência de coisas que não somos capazes de dizer".

O tipo e nível de informação que uma organização possui nos seus sistemas pode propiciar uma vantagem competitiva. Assim, quando seus concorrentes conseguem se igualar ao produto ofertado, o gestor deverá, através dessa informação, perseguir um novo nível de eficiência, criatividade e qualidade.

Na visão oriental, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser de dois tipos, o conhecimento tácito e explícito. O tácito é difícil de ser articulado em linguagem formal, sendo o conhecimento pessoal adquirido pela vivência e experiência que envolve fatores intangíveis, por exemplo, perspectiva, valores e crenças. O conhecimento explícito é articulado em linguagem formal, podendo ser explicitado inclusive em manuais, afirmações e expressões matemáticas. Para os autores, o conhecimento é criado pelo indivíduo, portanto, uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduo.

Ao criar novo conhecimento, a organização dissemina-o para toda organização e incorpora nova tecnologia, processo e produto. A conversão do conhecimento tácito e explícito ocorre de quatro formas: pela socialização, externalização, combinação e pela internalização que se relacionam sequencialmente e complementar nesse processo, formando a chamada espiral do conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 62 e 63), "a criação de conhecimento consiste em um processo social entre indivíduos em que

transformação do conhecimento não é simplesmente um processo unidirecional, mas é interativa e em espiral".

Assim, a socialização é troca de experiência do conhecimento tácito do indivíduo em conhecimento tácito do coletivo. Essa troca estimula a criação do conhecimento tácito a partir de seus modelos mentais e habilidades técnicas compartilhando as experiências entre os participantes. A externalização é a transformação do conhecimento tácito em explícito, utilizado em procedimentos escritos. A combinação é a sistematização dos conhecimentos explícitos tornando-o um novo conhecimento por meio de documentos, conversas telefônicas, reuniões, e-mail, entre outros. A internalização é a transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, através de verbalização e a diagramação do conhecimento na forma de documentos, manuais entre outros. A ação de documentar ajuda o indivíduo a internalizar sua experiência, aumentando o conhecimento tácito. E, para que haja a criação do novo conhecimento, todo processo de conversão deve voltar ao início, formando uma nova espiral de criação do conhecimento, conforme ilustra a figura abaixo.

Figura 04 – A espiral do conhecimento

Fonte: Nonaka & Takeuchi 1997, p.80

Em síntese, a Gestão do Conhecimento deve garantir a disponibilidade do conhecimento tácito ou explícito aos membros da organização. Buscando a maior eficiência e eficácia, proporcionando um ambiente cultural que favoreça a criação, o compartilhamento e aplicação do conhecimento.

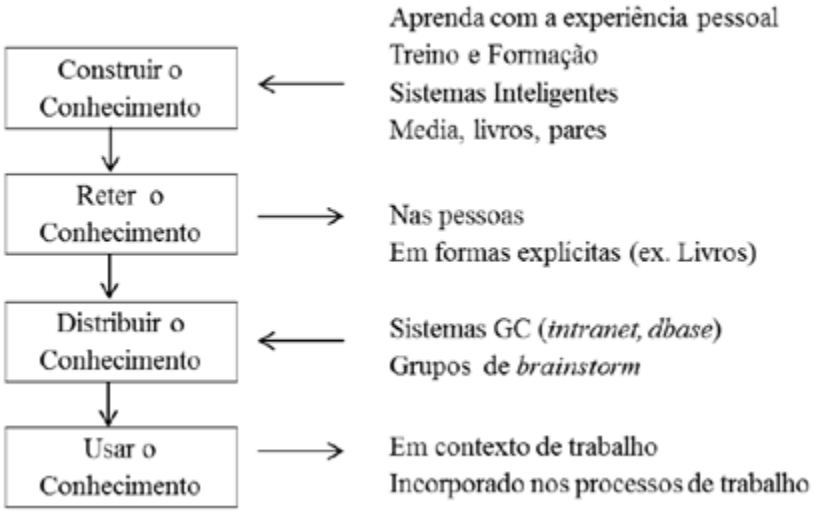
2.9 OS MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os fatores clássicos de produção sempre foram a terra, capital e trabalho. Na nova economia, o conhecimento se torna o novo fator de produção. Sendo o conhecimento um fator intangível, a cultura organizacional deve ser revista, pois, serão empregadas novas práticas gerenciais, estruturais e de inovação que viabilizem o desenvolvimento de uma cultura organizacional e possibilite a criação e difusão de novos conhecimentos. Para Dalkir (2011), entende-se por ciclo de Gestão do Conhecimento todo processo compreendido na aquisição e internalização do conhecimento. Em seguida são descritos os modelos de conhecimento.

2.9.1 O Modelo de Gestão de Conhecimento de Wiig

O modelo Wiig (1993) sustenta que para o conhecimento ser útil e valioso, deve ser construído através de uma forma sistêmica com perspectiva e propósito.

Figura 05 - Ciclo de Gestão de Wigg



Fonte: Adaptado de Fidalgo, 2012, p. 49.

Para Wiig (1993), essas atividades não são necessariamente sequenciais e independentes, e podem ser paralelas e revisitadas. A construção do conhecimento consiste em cinco atividades: obter conhecimento, analisar o conhecimento, reconstruir o

conhecimento, codificar o conhecimento e analisar o conhecimento. A retenção do conhecimento pode ser incorporada em repositórios, garantindo assim que o conhecimento seja documentado em repositório e ficando disponível para utilização e futuras referências.

Para a distribuição do conhecimento, é fundamental estar disponível e de fácil acesso, para que todos saibam identificar todos os aspectos da organização. O ciclo termina com aplicação do conhecimento, desde a tarefa operacional à mais complexa, proporcionando na aplicação do conhecimento uma nova fase do ciclo da Gestão do Conhecimento.

2.9.2 O Modelo de Gestão do Conhecimento de Von Krogh e Roos

O modelo de Von Krogh e Roos (1995) segue uma perspectiva conexionista, ou seja, o conhecimento reside tanto no indivíduo quanto na organização, havendo relação entre ambos quanto ao nível social na relação destes mesmos indivíduos. Neste modelo, os autores seguem uma perspectiva conexionista, ou seja, só pode haver conhecimento se houver um conhecedor. Quanto à Gestão do Conhecimento nas organizações, o foco está na estrutura organizacional, na gestão de pessoas, na mente humana e na comunicação entre os membros.

Para que a Gestão do Conhecimento aconteça com êxito é necessário que a inovação ocorra na estrutura organizacional, com motivação e compartilhamento das experiências, confiança e respeito. O conhecimento deve ser percebido como uma competência para a organização, assim, deve haver caminhos para expressar o novo conhecimento e por fim, a gestão de topo deve participar, avaliar e reconhecer a importância da Gestão do Conhecimento.

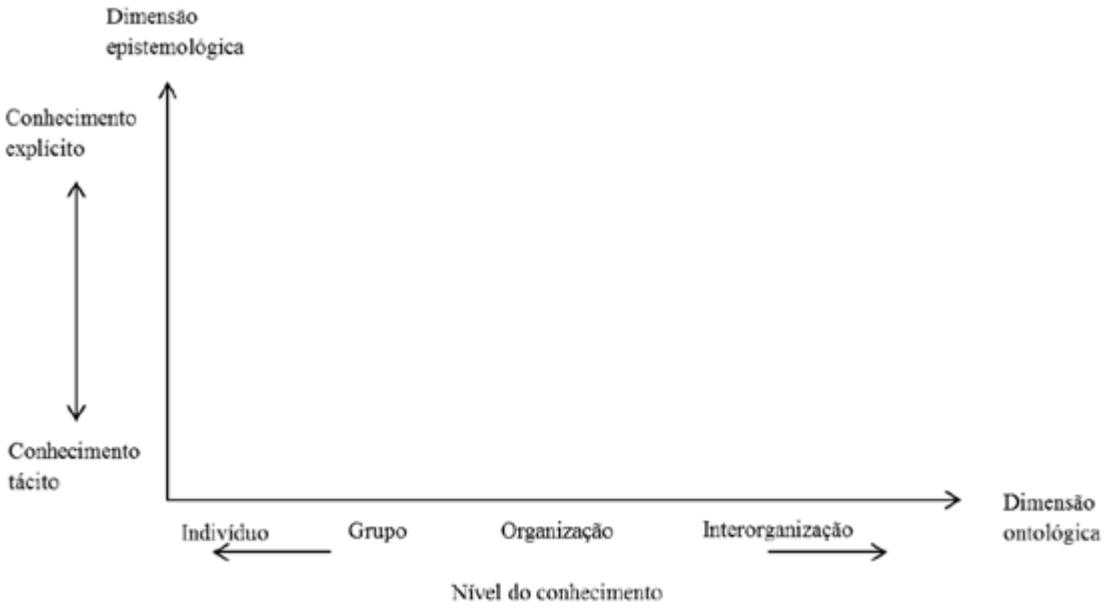
2.9.3 O Modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

O papel da organização é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupos e no processo de criação do conhecimento organizacional. Neste sentido, o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) se concentra na espiral do conhecimento, na qual há interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Um processo social entre indivíduos.

Os autores defendem que a organização quando inova, recebe estímulo do exterior, mas também da realidade interna.

A criação do conhecimento, neste modelo, assenta-se em dois eixos (epistemológico e ontológico) conforme Figura 06, a seguir:

Figura 06 - Eixos da criação do Conhecimento



Fonte: Nonaka&Takeuchi, 1997, p. 55.

No eixo epistemológico procura expressar a diferença do conhecimento tácito e explícito conforme comentado anteriormente. O eixo ontológico, procura expressar o nível de conhecimento individual, do grupo, da organização e inter-organizacional. A espiral do conhecimento ocorre quando há interação entre o conhecimento tácito e explícito em um nível ontológico mais baixo. Contudo, não estão separados, mas, são mutuamente complementares. A interação desses dois conhecimentos (tácito e explícito) sugerem quatro possíveis formas diferentes de conversão do conhecimento, como citados anteriormente e demostrados na figura a seguir.

Figura 07 – Quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka&Takeuchi, 1997, p.60.

O primeiro momento é a socialização, com a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, ou seja, para que ele ocorre deve-se haver interação entre os indivíduos, estimulados, trocam seus conhecimentos, ideias, habilidades, as percepções, entre outras. Em seguida, a externalização, transformando o conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, o conhecimento do indivíduo transformado em conhecimento transmissível, que possa ser entendido. Depois a combinação, conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou seja, quando ocorre a troca de conhecimento através de e-mails, reuniões, documentos, entre outras formas. E por fim, a internalização, com a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, ocorre na interpretação do conhecimento que estão em livros, manuais, editais, entre outras formas documentadas.

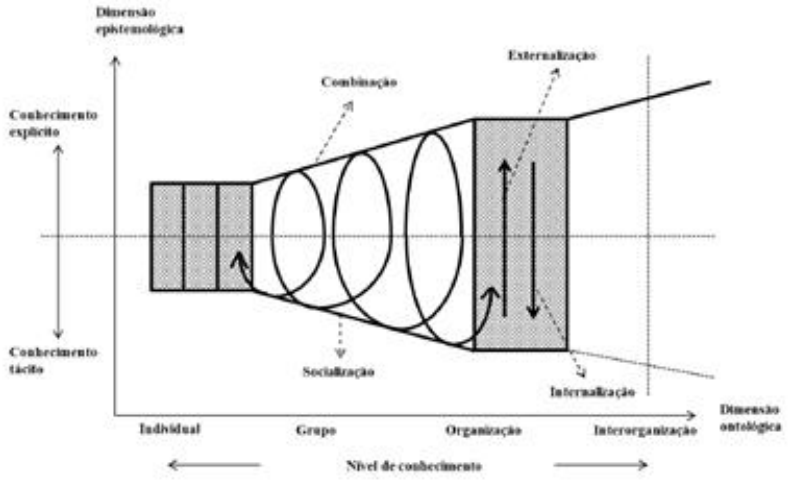
A criação organizacional deve apresentar interação contínua entre o conhecimento tácito e explícito formando, desta forma, a espiral do conhecimento conforme figura abaixo.

Figura 08 – Espiral do Conhecimento

Fonte: Nonaka&Takeuchi, 1997, p.69.

A criação do conhecimento não é somente epistemológica, mas também ontológica. A criação do conhecimento organizacional começa no nível individual em espiral que sobe ampliando as fronteiras entre seções, departamentos e organização, podendo completar-se, em muitos casos, para todas as organizações participantes que operam no segmento de atividades. A figura a seguir demonstra com clareza todas essas possibilidades.

Figura 09 – Espiral de criação do Conhecimento Organizacional



Fonte: Nonaka&Takeuchi, 1997, p. 70.

Para que este modelo tenha sucesso nas organizações, os autores sugerem cinco condições para criação do conhecimento organizacional: (1) Intenção: formulação de uma

estratégia; (2) Autonomia: o indivíduo deve ter autonomia a ponto de conseguir se motivar para criar novos conhecimentos; (3) Flutuação e caos criativo: condição que estimulam a organização e o ambiente externo; (4) Redundância: a partilha de informação promove o conhecimento tácito, permitindo com que o indivíduo entenda como o outro quer se expressar, ajudando assim a criação do novo conhecimento; (5) Variedade de Requisito: permitir que todos tenham acesso mais rápido e variável de informações necessárias para todos os níveis da organização, permitindo assim a enfrentar todos os desafios impostos pelo ambiente.

2.9.4 O Modelo de Gestão do Conhecimento de Meyer e Zack

O modelo de Gestão do Conhecimento de Meyer e Zack (1996) pauta-se na criação sobre um projeto de um produto físico que possa ser estendido para o domínio intelectual. Suas fases são divididas em cinco etapas: 1. Aquisição de dados e informações: na qual a busca de informação deve ser pautada pela qualidade[13], pois, a partir deste refinamento apresenta a principal fonte de valor. 2. Refinamento: apresenta como a melhor fonte de valor, para utilização da informação deve existir um contexto favorável na forma de identificação de prioridades que possa ser aplicada. 3. O armazenamento pode ser físico ou utilizar sistema de bases. 4. A distribuição descreve a forma, frequência ou linguagem que o utilizador terá essa informação, por exemplo, documento, e-mail, arquivo, entre outros. E por último 5. Utilização deve haver um contexto favorável na utilização seja por prioridade, confidencialidade e por outras que podem ser aplicáveis.

2.9.5 O Modelo de Gestão do Conhecimento de Choo e Weick

O modelo Choo e Weick (1998), adota uma abordagem na qual a Gestão do Conhecimento se concentra em como elementos de informação estão relacionados com o ambiente externo, que é mutável, diverso e complexo. Esse modelo se pauta em três fases: 1. Construção do sentido (*sense making*), ou seja, permite o indivíduo ter suas próprias conclusões da realidade organizacional. 2. Criação do Conhecimento, isto é, as respostas

[13] Qualidade, ou seja, deve haver refinamento no conteúdo e informação para que o produto produzido atenda o alto padrão de exigência do consumidor.

que a organização busca está internamente e externamente, ela deve estar atenta a sua realidade. 3. Tomada de decisão: O uso de informação predomina na tomada de decisão e no planejamento estratégico. O quadro 10 mostra o processo de construção de sentido (Choo, 1998).

Quadro 04 – Processo de construção de sentido – *Sense-making*

Necessidade de Informação	Procura de Informação	Uso de Informação
Quais são as tendências da industria/sector? Quais as competências dos nossos concorrentes? Quais os interesses dos nossos clientes?	Procura interna/externa; Sistemas de Informação;	Redução do grau de incerteza; Promoção do conhecimento partilhado; Suporte ao processo de tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Fidalgo, 2012 p. 33.

Assim, a evolução de uma organização depende da tomada de decisão, de definir qual o caminho a seguir e suas necessidades, sejam elas físicas ou humanas. Sua decisão deve ser racional para que o uso da informação supere suas expectativas organizacionais e que os envolvidos tenham o máximo de êxito.

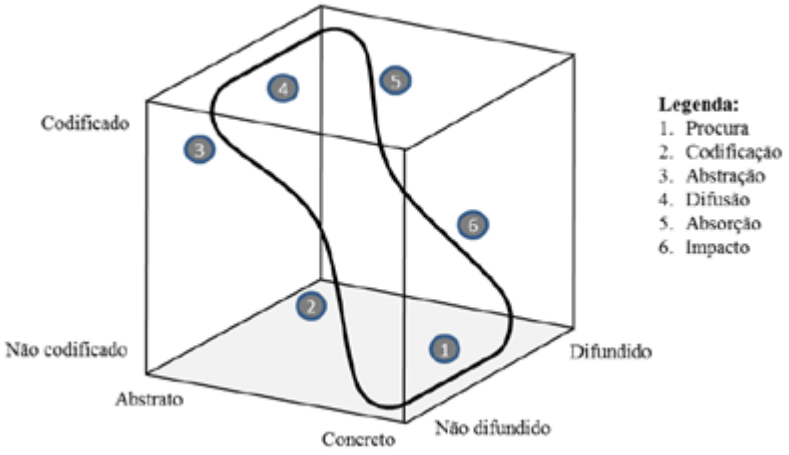
2.9.6 O Modelo de Gestão do Conhecimento de I-space de Boisot

O modelo I-space de Boisot (1998), parte da premissa que o conhecimento estruturado flui mais facilmente e amplamente que o conhecimento não estruturado. O autor exemplifica que a socialização, ou seja, o conhecimento tácito, permite unir o conteúdo, informação e realiza a Gestão do Conhecimento de maneira eficaz. Por outro lado, o conhecimento explícito acontece de forma rápida e global, sendo acessível a todos em questões de segundos.

No esquema de Boisot (1998), o conhecimento é representado em um espaço tridimencional representado por três eixos: 1. De não codificado para codificado; 2. De concreto para abstrato; 3. De não difundido para difundido. Como pode ser observado na

figura abaixo, o autor propõe um Ciclo de Aprendizagem Social (SLC) que está inserido no I-Espaço de um fluxo dinâmico de conhecimento representado por seis fases:

Figura 10 – Modelo de Gestão do Conhecimento I-Space de Boitos



Fonte: Adaptado de Fidalgo 2012, p. 37.

Quadro 05 – Ciclo Social de Aprendizagem no modelo de Gestão do Conhecimento I-Space de Boisot

Fase	Nome	Descrição
1	Exploração	• Identificar ameaças e oportunidades; • Procurar padrões pertencentes a indivíduos ou a pequenos grupos; • Procura é mais eficiente em casos em que os dados se encontram bem codificados.
2	Resolução de Problemas	• Atribuir estrutura e coerência às percepções através de codificação; • Definição da forma, muita da incerteza inicial é eliminada; • A resolução de problemas pertencentes à zona não codificada do modelo *I-Space*, é arriscada e sujeita a muitos conflitos.
3	Abstracção	• Generalizando a aplicação das percepções recém-codificada a uma ampla gama de situações. • Conceptualizando, reduzindo-as às características essenciais • A Resolução de Problemas e Abstracção são muitas vezes realizadas em simultâneo.
4	Difusão	• Partilhar os conhecimentos recém-criados com uma população específica. • A difusão de conteúdos bem codificada e abstracta, será tecnicamente menos problemática do que a de conteúdos em contexto específico e não codificados. • Apenas a partilha de um contexto pelo emissor e receptor pode acelerar a difusão de dados não codificados. • A probabilidade de um contexto partilhado é inversamente proporcional ao tamanho da população.
5	Absorção	• Aplicação dos novos conhecimentos codificados em diferentes situações numa lógica de "*aprendendo fazendo*", ou "*aprendendo usando*". • Ao longo do tempo, tais percepções codificadas vão a transformar-se em conhecimento não codificado, que ajuda para orientar a sua aplicação em circunstâncias particulares.
6	Impacto	• Incorporação de conhecimento abstracto nas práticas concretas. • A incorporação pode ocorrer em artefactos, técnicas ou regras de organização, ou práticas de comportamento. • Absorção e o Impacto ocorrem muitas vezes em conjunto.

Fonte: Adaptado de Fidalgo, 2012, p.38.

Neste modelo a fundamentação teórica de aprendizagem social permite juntar o conteúdo, informação e a Gestão do Conhecimento de forma muito eficaz (Dalkir 2011).

2.9.7 O Modelo de Gestão do Conhecimento de McElroy

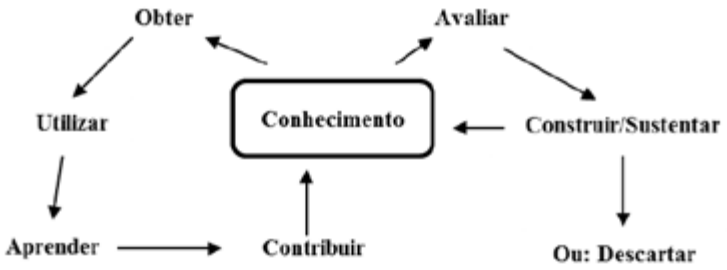
Neste modelo, McElroy (1999) realça que o conhecimento é subjetivo nas mentes das pessoas e que a aprendizagem individual e em grupo, representam o primeiro passo para a aprendizagem organizacional. Esse modelo passa por cinco processos para a integração da informação e seus colaboradores: 1. Processo de aprendizagem individual e coletiva; 2. Formulação das afirmativas de conhecimento; 3. Aquisição de informações; 4. Afirmação das informações e 5. A integração do conhecimento.

Assim, um dos pontos relevantes deste modelo, segundo Mc Elroy (1999), é a descrição de como o conhecimento é avaliado e como uma decisão consciente é feita para saber se ele será ou não integrado na memória da organização. Porém, segundo essa abordagem, o conhecimento ainda é informação até que seja validado.

2.9.8 O Modelo de Gestão do Conhecimento de Bukowits e Willians

O modelo de Bukowits e Willians (2000) apresenta a Gestão do Conhecimento como *framework*, onde as organizações geram, mantém e distribuem um *stock* de conhecimento com objetivo de criar valor, conforme figura abaixo:

Figura 11 – Ciclo do conhecimento de Bukowitz e Williams



Fonte: Adaptado de Fidalgo, 2012, p. 22.

Para Bukowitz e Williams, o *framework* apresenta em sete etapas: 1.Obter: procurar as informações que realmente sejam necessárias, podendo assim tomar as devidas decisões. 2. Usar: verificar a informação que possui a fim de promover a inovação organizacional. 3. Aprender: formalmente utilizo minhas experiências para criar vantagem competitiva. 4. Contribuir: motivar os funcionários a relatar sobre o que aprenderam para a base do conhecimento, demonstrando a importância de suas contribuições a fim de criar sistemas de recompensas e de notificação. 5. Avaliar: a empresa deve buscar uma forma de demonstrar seu crescimento baseando o conhecimento versus o retorno do investimento de conhecimento assim incorporando a gestão de processos. 6.Construir e manter: para manter um nível competitivo e inovador os recursos devem ser alocados de forma que cria novos conhecimentos e reforça o conhecimento existente. 7. Descartar: a partir do momento que o conhecimento não cria valor seja ativo físico ou intelectual, alguns conhecimentos podem ser transferidos para fora da organização. Este modelo permite realizar uma análise da informação e do conhecimento nas organizações.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentadas as etapas de como a pesquisa foi desenvolvida e seu delineamento. Proporciona, dessa forma, subsídios para a compreensão da formulação e desenvolvimento do estudo em questão.

A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas, "principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados" (BRUYNE, 1991 p. 29).

A pesquisa é vista, segundo Minayo (1993, p.23), como a "atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente". Este capítulo descreve a metodologia da pesquisa que teve como objetivo verificar na perspectiva da Gestão do Conhecimento, como a implantação da ISO 9001:2015 pode contribuir para a melhoria dos processos organizacionais necessários ao suporte do ensino, da pesquisa e extensão, em instituições de ensino superior privado no Brasil. Relata também, a caracterização da pesquisa, a população e amostra da pesquisa, análise de dados, delimitação da pesquisa, etapas seguidas na elaboração do instrumento.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

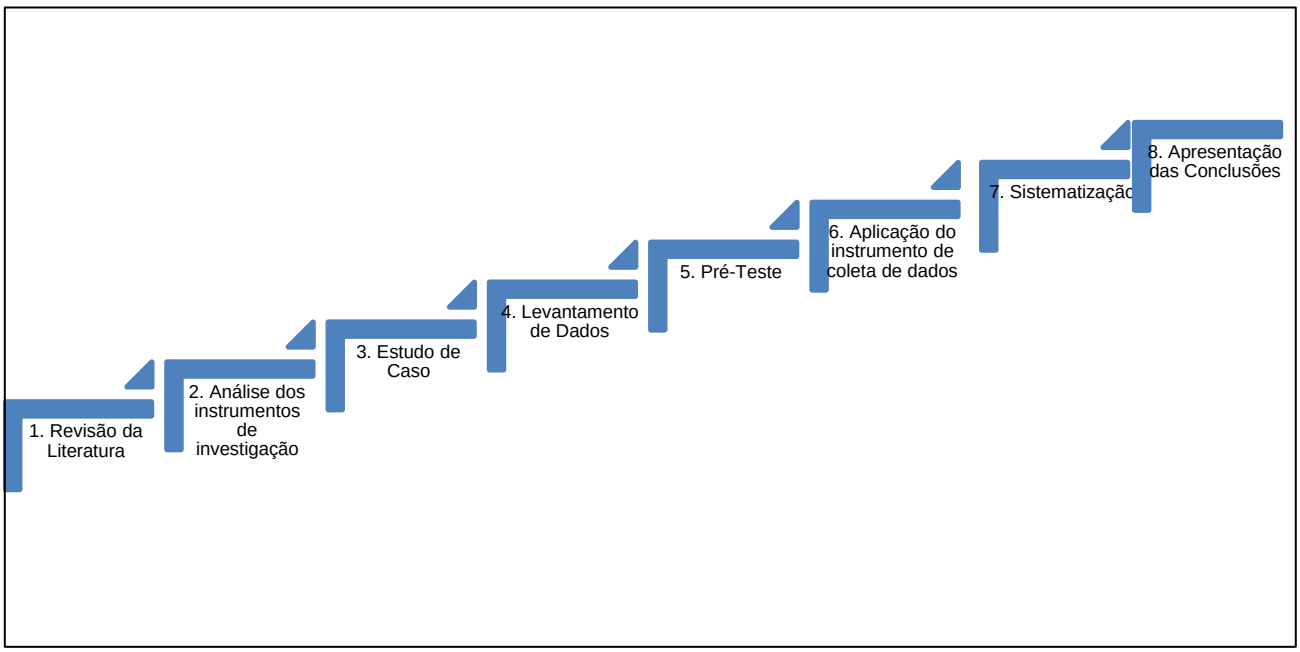
Para a coleta de dados foi necessário à investigação do problema de pesquisa proposto e o alcance dos objetivos apresentados. A pesquisa caracteriza-se como exploratória de classe descritiva verificando na perspectiva da Gestão do Conhecimento, como a implantação da ISO 9001:2015 pode contribuir para a melhoria dos processos organizacionais necessários ao suporte do ensino, da pesquisa e extensão, em instituição de ensino superior privado, localizada no Noroeste do Paraná, aqui denominada IES Alpha.

Para Gil (2008) a pesquisa exploratória pode propiciar maior familiaridade com o problema de pesquisa, através de levantamento bibliográfico e entrevistas podendo assumir a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Para o mesmo autor a pesquisa

descritiva, visa descrever determinadas características de uma população, fenômeno, estabelecendo relação entre variáveis utilizando-se de técnicas de coletas de dados.

Assim, o planejamento de pesquisa efetuado neste trabalho compreendeu as etapas conforme apresentadas na figura a seguir.

Figura12 – Estrutura da Metodologia



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na primeira e segunda fase foram realizadas revisões de literatura sobre: a Educação Superior e a Educação Superior Privada no Brasil; os conceitos e pressupostos da qualidade incluindo a ISO e sua evolução; vantagens e problemas da implantação da ISO no contexto do ensino superior no Brasil; análise sobre a certificação ISO 9001 no Ensino Superior e a Gestão do conhecimento com as contribuições de diferentes modelos e respectivos autores.

A terceira, quarta e quinta fases se caracterizam pela aplicação do estudo em uma instituição de ensino superior privado no Brasil, que buscou identificar os problemas que condicionam a melhoria dos processos organizacionais em uma IES, considerando-se a ISO 9001:2015 e a Gestão do Conhecimento.

A sétima e oitava fase são analisados e discutidos os resultados a partir dos pressupostos teóricos definidos e o instrumento de coleta de dados definido que foi a

entrevista semi-estruturada, aplicada junto aos detentores de cargos a nível tático na instituição.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A IES Alpha é uma entidade jurídica de direito privado, com fins lucrativos, constituída na forma de sociedade civil de responsabilidade limitada. A criação da IES ocorreu por meio da união de um grupo de professores com elevada experiência profissional. Está localizada no Noroeste do Paraná, com mais de 10 mil alunos no ensino presencial e mais de 50 mil alunos no ensino a distância.

A finalidade da IES Alpha é formar e qualificar profissionais nos vários níveis de ensino para diversos setores, articulando uma estreita relação com a sociedade. Oferece Graduação Tecnológica, Bacharelado, Licenciatura, atuando em pós-graduação a nível Lato Sensu e Stricto Senso, desenvolvendo pesquisa, extensão e iniciação científica.

A IES Alpha tem como missão promover o processo de desenvolvimento regional, formando cidadãos conscientes de sua responsabilidade social, habilitados nas diferentes áreas do conhecimento científico e tecnológico de forma articulada e responsável, contribuindo para a formação de uma sociedade justa e solidária. A missão da IES está intrinsecamente relacionada a um caráter de seriedade, um compromisso social permanente e competência técnica na formação profissional oferecida. Atualmente a IES está em fase de expansão territorial no Paraná, sendo considerada pelo MEC em âmbito estadual, a faculdade número 1 por dois anos consecutivos.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos a pesquisa é classificada como estudo de caso. Silva e Menezes (2001, p.21) afirmam que “o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. A amostra intencional, objeto do estudo, constitui-se de uma Instituição de Ensino Superior Privado no Noroeste do Paraná. Na amostra selecionada intencionalmente, foram entrevistados 10 diretores, que compõem o nível tático da Alpha, conforme figura a seguir.

Figura 13 – Níveis organizacionais da IES Alpha

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Considerando que a IES é uma organização, segundo Montana (2003, p. 170), "organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa". Para alcançar seus objetivos, a organização pode ser visualizada e compreendida a partir de uma estrutura que, em linhas gerais, apresenta-se diversos níveis. O Nível Estratégico é composto pelo presidente, conselhos superiores e mantenedora, definindo e conduzindo a IES do ponto de vista de suas políticas gerais e estratégias do negócio. O Nível Tático inclui diretores, a partir das definições de políticas estratégicas, tem o papel de implementá-las em todas as suas características e particularidades. E, o Nível Operacional, abarca supervisores e encarregados, designando diferentes responsabilidades, de acordo com as atribuições conferidas, isto é, operacionalizam e materializam através de seus procedimentos e rotinas, as políticas e orientações oriundas dos níveis estratégico e tático.

Como já indicado no presente trabalho, as entrevistas semi-abertas foram realizadas no nível tático da organização, por entender-se que a este nível há o envolvimento direto com a proposição, desenvolvimento, implantação e manutenção de processos e procedimentos típicos como aqueles definidos pela ISO para o alcance e manutenção de níveis de qualidade e competitividade, estabelecidos internacionalmente. Exemplificando, no nível tático há uma preocupação permanente com aspectos bastante concretos, como o

planejamento mercadológico, financeiro, de recursos humanos, produção e planejamento da estrutura organizacional, que passa para disseminação e implementação ao nível operacional.

É justamente neste nível que ocorre a materialização e operacionalização dos planos de ação que foram definidos e aprovados anteriormente. A definição de quais os procedimentos que serão adotados, os resultados finais esperados, o cronograma de execução, os responsáveis pela condução desses planos.

A técnica de amostragem empregada é não-probabilística, mas, pelo critério de acessibilidade e conveniência. Neste caso, segundo Stevenson (1986, p. 158) "o objetivo da amostragem é fazer generalizações sobre todo um grupo sem precisar examinar cada um de seus elementos". Portanto, a escolha foi motivada pela facilidade de acesso, disponibilidade e conhecimento do ambiente da organização pesquisada.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Analisar significa de algum modo estabelecer relações e juízo de valor sobre um objeto que estamos interessados em melhor conhecer. Como já indicado, se buscou resgatar os fundamentos sobre a Educação Superior, a Educação Privada no Brasil, Conceitos de Qualidade, ISO 9001, Qualidade no Ensino Superior no Brasil, a certificação da ISO 9001 no Ensino Superior e Gestão do Conhecimento. Segundo Minayo (1995, p.21e 22):

> [...] a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Os dados foram tabulados e analisados qualitativamente, com o propósito de identificar os pontos fortes e fracos em relação as condições da IES obter a certificação da ISO 9001:2015. Apresenta-se ao final os resultados alcançados e suas limitações. Neste sentido, a pesquisa qualitativa do estudo envolveu obtenção de dados com as entrevistas realizadas. Para responder os questionamentos de pesquisa proposto neste trabalho, iniciou-se pesquisa exploratória, com o objetivo de proporcionar ao pesquisador maior

conhecimento sobre o tema pesquisado. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1999), visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, de tipo aproximativo.

Sendo uma pesquisa exploratória onde registra, analisa e interpreta os dados, neste caso foi verificar na perspectiva da Gestão do Conhecimento, como a implantação da ISO 9001:2015 pode contribuir para a melhoria dos métodos e processos organizacionais necessários ao suporte do ensino, da pesquisa e extensão, em instituições de ensino superior privado no Brasil. Além disso, aprofundar o conhecimento de uma dada realidade, no caso o contexto do ensino superior.

Inicialmente, utilizaram-se informações de livros, artigos coletados da internet, dados secundários, contidas nas seguintes bases de dados: Periódicos Capes; Scielo; Emerald Iinsight; Ibict (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações); Science Direct, Scopus e, Scholar. Na IES Alpha foram identificados os informantes-chaves e entrevistados (ver Apêndice I) sobre a percepção de cada um envolvendo os pressupostos que definem as condições para a IES qualificar-se na obtenção da ISO 9001: 2015. Os dados coletados para tratamento, análise e discussão, foram utilizadas a metodologia proposta por Bardin (1977), apresentada no item 3.5.

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Um dos aspectos importantes de toda pesquisa é delimitá-la. Delimitar uma pesquisa significa estabelecer limites para a investigação com o propósito de impedir que a mesma se torne complexa e ampla (MARCONI; LAKATOS, 2010). Assim, a pesquisa foi delimitada nos seguintes aspectos:

a) Aumentar o nível de compreensão das IES e das IES Privadas do Brasil, a partir de um Estudo de Caso;
b) Conhecer os limites e possibilidades das condições necessárias para implantar a ISO 9001:2015 em uma IES privada;
c) Associar a Gestão do Conhecimento incorporando os limites da ISO 9001:2015 no contexto de uma IES privada.

3.5. ETAPAS SEGUIDAS NA ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO

A presente pesquisa utilizou-se de instrumentos e metodologias de coleta de dados específicos. Foi realizado primeiro um levantamento da literatura a partir das seguintes bases de dados: Períodicos Capes; Scielo; Emerald Iinsight; Ibict (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações); Science Direct, Scopus e, Scholar que tratam de forma genérica e especificamente sobre: universidades, ensino superior, ensino superior no Brasil, ensino superior particular no Brasil, qualidade, certificações de qualidade, ISO, Gestão do Conhecimento.

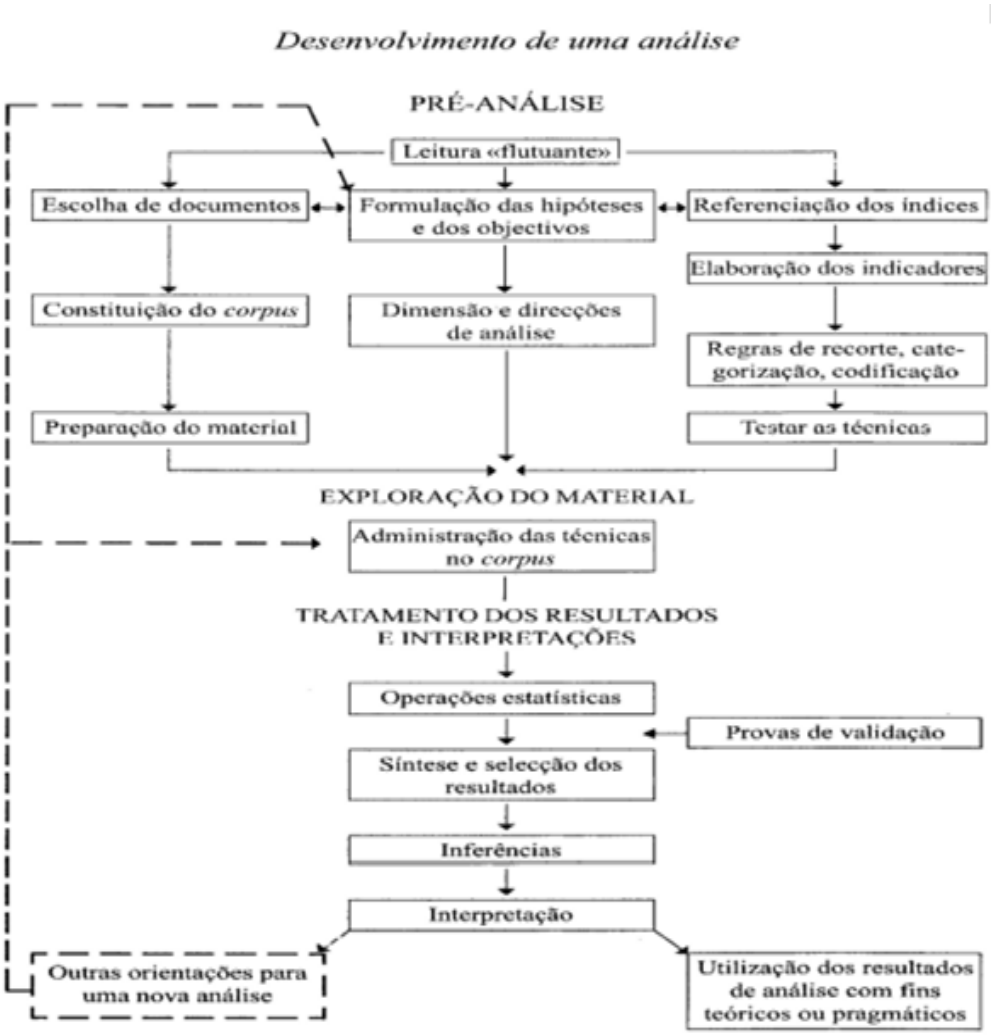
A definição do instrumento de coleta de dados foi por conveniência e, como metodologia, optou-se por utilizar a entrevista semi-estruturada. Para análise das entrevistas utilizou-se o método desenvolvido por Silva e Fossá (2015), inspirada na técnica de análise de conteúdo, descrita por Bardin (1977) onde trabalha comunicação ou mensagens que não são possíveis de serem detectadas apenas em informações documentadas. Definida dessa forma, passou-se a sua elaboração e teste de consistência e aderência, cujo modelo final utilizado consta no Apêndice I.

Antes de aplicar a entrevista, foi realizado o pré-teste com um dos diretores da instituição. Segundo Manfroi (2006), todo questionário e entrevista devem passar por uma etapa de pré-teste, num universo reduzido, para que se possam corrigir eventuais erros de formulação. Assim, neste pré-teste foi avaliada, além da coerência, a clareza da entrevista. Após a realização do pré-teste e analisados os resultados, que confirmaram a consistência e aderência do instrumento, teve início a realização das entrevistas (10 no total) junto a todos os ocupantes de cargos no nível tático. As entrevistas foram realizadas a partir de um agendamento prévio com o entrevistado. Procurou atender o melhor horário tanto do entrevistador quanto do entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas e, o entrevistado, se assim desejasse, poderia complementar as informações prestadas.

A coleta de dados deu-se primeiramente por comunicação telefônica contextualizando o motivo da ligação, após o aceite do informante aqui denominado como diretor(a), foi enviado o roteiro de entrevista por e-mail. Alguns diretores imediatamente ao telefone agendaram a entrevista. Outros, por questão de agenda, fez-se necessário mais contatos.

As entrevistas foram realizadas na data e hora marcada, conforme solicitação de cada diretor. A tecnologia de gravação utilizada foi o celular. Foi assegurado o sigilo e preservada a identidade das pessoas envolvidas. Em relação aos dados coletados, para sua discussão e análise foi utilizada análise de conteúdo a partir das contribuições de Bardin (1977), por meio das seguintes etapas, como disposto da Figura 14:

Figura 14 – Desenvolvimento de uma análise



Fonte: Bardin, 1977, p.128.

Conforme apresentado na Figura 14, as análises da significação dos dados observados passam por diferentes etapas. Conforme Bardin (1977), foram utilizadas três etapas: I) Pré-análise – nesta etapa realizou as leituras das entrevistas transcritas (leituras flutuantes); II) exploração do material – para que isso ocorresse foram realizados os

recortes dos pontos fundamentais do texto, analisando cada parágrafo, transformando em unidades de registro. III) E por fim, o Tratamento dos resultados e Interpretações, esta fase consistiu em, observar e captar todas as informações latentes que estavam contidas nas entrevistas (SILVA E FOSSÁ, 2015).

Com relação às entrevistas, depois de realizadas as transcrições de cada uma delas, foi realizada a leitura de cada parágrafo das mesmas para que fosse possível então, codificar – através da repetição e triangulação das palavras conforme descrito por Bardin (1977) e elaborado por Silva e Fossá (2015) e chegar na primeira categorias de significação (as impressões gerais acerca do tema da entrevista). Assim, "cada categoria constitui-se dos trechos selecionados das falas dos entrevistados e, também, conta com o respaldo do referencial teórico" (SILVA E FOSSÁ, 2015, p.8). Conforme o método de análise de conteúdo de Bardin (1977), adaptado por Silva e Fossá (2013), que utiliza a análise de conteúdo em pesquisas qualitativas, podendo fazer uso de entrevistas e documentos fornecidos. Desta forma, após a realização da primeira etapa, foi possível chegar em nove categorias iniciais, como apresentado no quadro 06:

Quadro 06: Categorias iniciais identificadas

CATEGORIAS INICIAIS IDENTIFICADAS	
01	Objetivos da instituição e planejamento para alcançar
02	Produtos e serviços
03	Planejamento de Mudança
04	Recursos de Monitoramento e medição
05	Gestão da qualidade e operação
06	Conhecimento Organizacional
07	Comunicação com cliente
08	Comunicação com colaborador
09	Controle de informações

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Prosseguindo assim, de acordo com Silva e Fossá (2015), o próximo passo para a realização da análise de conteúdo foi dividir as categorias iniciais em categorias

intermediárias, que emergem do agrupamento das categorias iniciais. “Tais categorias estão pautadas nas narrativas dos entrevistados, referencial teórico e observações” (SILVA E FOSSÁ, 2015, p.9), conforme apresentado no próximo capítulo, em que compara os dados coletados e as entrevistas realizadas, norteando as exigências da ISO 9001:2015. Tal procedimento teve como objetivo conferir validade e confiabilidade ao estudo, reforçando linhas convergentes de uma investigação científica.

4. APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta, discute e analisa os resultados obtidos na entrevista com os diretores norteando as exigências da ISO 9001:2015. Para que houvesse o refinamento da análise, uniram-se as três primeiras categorias iniciais, chegando à primeira categoria intermediária, liderança, que trata como atua a instituição Alpha, conforme disposto no quadro 07.

Quadro 07: 1º Categoria intermediária identificada: I. Liderança.

Categoria inicial Identificada	Contexto	Categoria Intermediaria Identificada
01. Objetivos da instituição e planejamento para alcançar	Salienta a dificuldade da estrutura organizacional que facilite compartilhamento do conhecimento.	I. Liderança
02. Produtos e Serviços	Denota a Identificação de oportunidade.	
03. Planejamento de Mudança	Evidencia que a mudança ocorre de certa forma planejada, porém não sistemática.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O Quadro 08 evidencia a segunda categoria intermediária, essa categoria de análise referência, descreve e analisa abordagem por processos da empresa. Segundo Gonçalves (2000, p. 13), “o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”.

Quadro 08: 2º Categoria intermediária identificada: II. Abordagem por processos

Categoria inicial Identificada	Contexto	Categoria Intermediaria Identificada
04. Recursos de Monitoramento e medição	Indica quanto à parte pedagógica existe o recurso e administrativo é por setor.	II. Abordagem por processos
05. Gestão da qualidade	Evidencia ferramentas no setor pedagógico e a ausência no setor administrativo.	
06. Conhecimento Organizacional	Relata que de certa forma há o conhecimento.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Por fim, a terceira e última categoria intermediária, melhoria contínua, discute e avalia as percepções dos entrevistados sobre a melhoria contínua. Ressalta-se a descrição quanto à rotina e sua dinâmica.

Quadro 09: 3º Categoria intermediária identificada: III. Melhoria contínua

Categoria inicial Identificada	Contexto	Categoria Intermediaria Identificada
07. Comunicação com cliente	Indica como o valor declarado é praticado.	III. Melhoria contínua
08. Comunicação com colaborador	Discute a repercussão interna referente a falta de um método padronizado.	
09. Controle de informações	Explicita a percepção dos entrevistados quanto a presença do valor declarado no cotidiano organizacional.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

As categorias iniciais e intermediárias apresentadas anteriormente amparam a construção da categoria final. A constituição final é formada por três categorias denominadas: “Liderança”, “Abordagem por processo” e “Melhoria Contínua”, as quais são exploradas. Construídas com intuito de respaldar as interpretações e inferir os resultados. As categorias finais representam a síntese do aparato das significações, identificadas no decorrer da análise dos dados do estudo. O quadro 10 explana a formação da categoria final.

Quadro 10: Categoria final identificada: ISO 9001:2015

Categoria Intermediaria Identificada	Contexto	Categoria final Identificada
I. Liderança	Demonstra o comprometimento com relação à administração da IES	ISO 9001:2015
II. Abordagem por processo	Evidência que há abordagem em alguns processos, assim, as oportunidades para melhoria nem sempre são identificadas para as ações serem tomadas.	
III. Melhoria Contínua	Ter um sistema de gestão da qualidade que permita realizar suficiência, adequação e eficácia continuamente.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Com a intenção de evidenciar de forma sistemática a construção progressiva das categorias de análise que emergiram através da coleta de dados, que o estudo apresentado se propôs, elaborou-se o Quadro 11 que sintetiza essa construção:

Quadro 11: Categoria de análise

Categoria Inicial Identificada	Categoria Intermediaria Identificada	Categoria final Identificada
1. Objetivos da instituição e planejamento para alcançar	I. Liderança	ISO 9001:2015
2. Produtos e serviços		
3. Planejamento de Mudança		
4. Recursos de Monitoramento e medição	II. Abordagem por processo	
5. Gestão da qualidade e operação		
6. Conhecimento Organizacional		

7. Comunicação com cliente	III. Melhoria Contínua	
8. Comunicação com colaborador		
9. Controle de informações		

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A partir da apresentação das nove categorizações iniciais, verificou-se três categorias intermediárias. A primeira denominada Liderança abrange três categorias:

I. Objetivos da Instituição e Planejamento para alcançar, através das entrevistas e cruzamento das informações foi possível identificar que atualmente há dificuldade no compartilhamento do conhecimento nos departamentos e entre os departamentos pela dificuldade encontrada na estrutura organizacional da IES;

II. II. Produto e Serviço, todos os entrevistados devem apresentar ideias e inovações nos seus respectivos setores. III. Planejamento de Mudança, ou seja, planeja-se a necessidade de mudar, porém, a mudança se é boa ou ruim só descobre quando está sendo executada.

A segunda categoria intermediária Abordagem por processos abrange também três categorias, sendo:

I. Recursos de Monitoramento e medição indica que todo processo pedagógico têm uma ferramenta que monitora e mede diariamente, semestralmente, anualmente e como os diretores acharem necessário, porém, no setor administrativo, há a ferramenta, mas ela não é eficiente, pois muitos setores realizam manualmente controles conforme suas necessidades, enquanto outros não realizam;

II. II. Gestão de qualidade, no setor pedagógico os alunos, professores, diretores, colaboradores podem e devem realizar avaliações, enquanto no setor administrativo essa ferramenta tem em alguns departamentos, no qual realizam manualmente ausente de histórico. E III Conhecimento Organizacional, relata que a informação de cada departamento e suas

respectivas mudanças é através de reuniões verbais, a comunicação para os outros setores ocorrem da mesma forma.

E por fim, a última categoria intermediaria Melhoria Contínua, trata de mais três categorias:

I. Comunicação com o Cliente, existe um departamento específico para cuidar do relacionamento com o cliente, assim como ferramenta e gestão para tratar do ingresso e evasão do aluno;

II. II. Comunicação com colaborador, não há um método padronizado na organização para tratar da comunicação entre os membros e os departamentos. E III. Controle de informação há uma bagagem grande de informação na rotina do trabalho, em alguns departamentos com manual de execução de trabalho e atualização desta rotina, em outros departamentos nenhum registro.

Assim, todas as categorias intermediárias estão relacionadas diretamente com a categoria final identificada, ISO 9001:2015. Foi possível verificar que na categoria intermediária, a Liderança demonstra comprometimento com relação à administração da IES. Na Abordagem por processo, evidência que há abordagem em alguns processos, assim, as oportunidades para melhoria nem sempre são identificadas para as ações serem tomadas. E na Melhoria Contínua, deve-se ter um sistema de gestão da qualidade que permita realizar suficiência, adequação e eficácia continuamente.

Contudo, podemos afirmar que os dados coletados das entrevistas realizadas geraram a análise de conteúdo que, por sua vez, obteve todos os requisitos identificados na categoria inicial e intermediária norteadas conforme exigência da ISO 9001:2015.

5. CONCLUSÕES INDICATIVAS

A elaboração deste estudo teve como objetivo identificar e analisar os processos organizacionais da IES Alpha a fim de verificar, através da experiência institucional, organizacional e estrutural, se a instituição de ensino superior em estudo apresenta potencial e as pré-condições fundamentais para pleitear a implantação da Certificação ISO 9001: 2015.

Para que o objetivo fosse alcançado, foram delimitadas etapas por meio dos objetivos específicos, sendo o primeiro objetivo específico: Realizar o levantamento em bases de dados da literatura pertinente a temática abordada. Esse objetivo ajudou a apresentar com credibilidade e consistência o assunto desta dissertação.

Seguiu-se então ao segundo objetivo específico: Descrever sobre a Educação Superior Privada no Brasil. Foi elaborado um referencial teórico apresentando historicamente o surgimento do Ensino Superior, o Ensino Superior Privado no Brasil e seus desdobramentos.

Avançando então para o terceiro objetivo específico: Compreender a certificação modalidade ISO 9001:2015 e sua aplicação no Ensino Superior, foi possível apresentar a certificação, as vantagens de sua implantação, bem como discutir a qualidade diante de algumas vertentes. Também foi possível conhecer por meio de dados oficiais, a quantidade de IES que possuem certificação em estudo.

E, por fim, no quarto objetivo específico examinou-se o uso e prática da Gestão do Conhecimento no contexto das IES brasileiras. Aqui ficou evidenciada a globalização e a emergência de uma sociedade baseada no conhecimento.

Em uma análise global e sistêmica, podemos concluir indicativamente que:

a) a aplicação do estudo de caso permitiu conhecer a organização, por meio de entrevistas realizadas no nível tático, no qual se analisou de forma individual a ação de cada diretoria;

b) a IES Alpha apresenta potencial e as pré-condições fundamentais para pleitear e implantar a ISO 9001:2015;

c) são necessárias, face as exigências certificadoras da ISSO 9001:2015, algumas adaptações identificadas ao nível tático estudado, conforme apresentadas no Capítulo 4 da pesquisa.

A partir desse estudo, sugere-se que outras pesquisas com as mesmas características sejam replicadas em outras Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil, tendo em vista que os resultados aqui alcançados restringem-se a uma única amostra intencional.

O estudo levado a termo também permitiu:

a) para a autora ampliar o nível de compreensão e conhecimento sobre a educação superior, a problemática da qualidade e o conhecimento enquanto capital intelectual;

b) para a organização, o esforço de pesquisa representou a oportunidade de considerar em seus processos técnicos e administrativos novas visões e possibilidades para alavancar estrategicamente e de forma sustentável a trajetória organizacional;

c) para a academia o aporte de novas leituras e análises teóricas na perspectiva interdisciplinar associando organizações de ensino superior, gestão (do conhecimento) e qualidade.

6. REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L., From Data to Wisdom. **Journal of Applied Systems Analysis**, v.16, n.1, p.3-9, 1989.

ALMEIDA, G. Marcus & FREITAS, D. C. Maria. **Docentes e Discentes na Sociedade da Informação.** Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS disponível em: http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=345041 acesso em 10 de outubro de 2015

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª. Lisboa: Edições, v. 70, 1977.

BRASIL. Ministério da Educação. **Expansão da educação superior e profissional e tecnológica:** mais formação e oportunidades para os brasileiros, 2011a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/expansao/images/APRESENTACAO_EXPANSAO_EDUCACAO_SUPERIOR14.pdf.> Acesso em: 15 de junho de 2016.

BEIRA, Eduardo. **Michael Polanyi (1958, 1964): Sobre o conhecer pessoal.** WP 86 (2009) Working papers "Mercados e Negócios". Março 2009

BOISOT, M. **Knoweledge asset**. Oxford: Osford University Press, 1998

BUENO, José Lucas Pedreira; PACÍFICO, Juracy Machado; AMARAL, Nair Ferreira Gurgel do. **Qualidade na Eduaçãoe práticas Pedagógicas:** realidades e desafios.Florianópolis: Pandion, 2014;

BUKOWITZ, W. & WILLIAMS, R. **The Knoweledge management fielbook**. London: Prentice Hall, 2000.

BRUYNE, P. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**, Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CHACON, José-Marcelo-Traina; CALDERÓN, Adolfo-Ignacio. **A expansão da educação superior privada no Brasil:** do governo FHC ao governo Lula. Revista Iberoamericana de Educación Superior, [S.l.], v. 6, n. 17, ago. 2015. ISSN 2007-2872. Disponible en: <https://ries.universia.net/article/view/1099/1645>. Fecha de acceso: 09 jun. 2016

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Unesp, 2001.

CORBUCCI, Paulo Roberto. **Financiamento e democratização do acesso à educação superior no Brasil: da deserção do estado ao projeto de reforma**. Educação e Sociedade, Campinas, vol. 25, n. 88, Especial, p. 677-701, 2004.

CORREIA, F., Amaral, A. & Magalhães, A. (2002). **Diversificação e diversidade dos sistemas de ensino superior: o caso português**. Lisboa: Conselho Nacional de Educação.

DALKIR, k. **Knowledge Managemet in Theory and Practice**. Elsevier. Butterworth Heinrmann, 2005.

DALKIR, Z. **Knowledge Managemet in theory and practice**. 2 nd. MIT, Press: Cambridge, 2011.

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução na administração**. Rio de Janeiro, Marques. Saraiva, 1993.

DURHAM, R. Eunice. **O ensino superior no Brasil: público e privado.** São Paulo. Disponível em: nupps.usp.br/downloads/docs/dt0303.pdf acesso em: 23 de junho de 2015.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade Pós-Capitalista**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1994, v. 1.

FIDALGO, B. Filipe Miguel. **Proposta de um modelo conceptual para explicitação e reutilização na transferência de conhecimento tácito**. Porto, 2012

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisa: como fazer pesquisa qualitativa em ciência sociais.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan/mar, 2000.

GRONROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviços**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, disponível em: http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores/indice-geral-de-cursos-igc acesso em 04 de agosto de 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, disponível em: http://certifiq.inmetro.gov.br/Consulta/ConsultaEmpresas acesso em 16 de dezembro de 2016

International Organization for Standardization, disponível em: http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1 acesso em 26 de fevereiro de 2017.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro. Campus, 1993.

JURAN, J. M.; **Planejamento para a Qualidade**; 2ª Ed. São Paulo: Pioneira. 1992.

LEE, Renato Pedroso. A Certificação ISO 9000 agrega ou não agrega valor à organização. **Informativo do Comitê Brasileiro da Qualidade CB25 (ABNT)**, ano 6, n.23, abr. 2000

LOBOS. J. **Encantando o cliente Externo e Interno**. 7ed. São Paulo. 1993.

MANFROI, José. **Métodos e Técnicas de Pesquisa**. Campo Grande: UCDB/EAD, 2006.

MARANHÃO, Mauriti. **Iso Serie 9000**: **manual de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia de trabalho Científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1992; 4ª Ed. P. 43 e 44.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração.** 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992

MCELROY, M. **The Knowledge life cycle.**ICM Conference on KM. Miami, FL, 1999.

MEYER, M., ZACK, M.**Thedesing and implementation of information products.Sloan Management Review**, 73 (3), 43-59, 1996.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec/ABRAS-CO, 1992.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINAYO, Maria Cecília de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 3.ed. São Paulo: Hucitec/Rio de Janeiro: Abrasco, 1996.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/d19402.pdf acesso em 25 de novembro de 2015.

http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/nova/acs_portaria4059.pdf Acesso em 10 de dezembro de 2015.

MONTANA , Patrick J. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NONAKA, I. & TAKEUCHI H. **A criação de Conhecimento na Empresa – Como as empresas Japonesas Geram a dinâmica da Inovação** (20 Edição Ed). Editora Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas** – 20 ed. São Paulo. Atlas, 2004.

OTRANTO, Célia Regina. **Desvendando a política da Educação Superior do Governo Lula.** In: Revista Universidade e Sociedade do ANDES-SN, ano XVI, nº38 junho/ 2006. Disponível em www.celia.na-web.net (acesso em 30/05/2016).

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2012.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDIC 2011-2015). **Consórcio das universidades federais do sul-sudeste de Minas Gerais**, versão final, 2011. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/gabin/consorcio/PDIC_versao_ final_23-5-2011.pdf.> Acesso em: 15 de Junho de 2016.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA – CASA CIVÍL disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0228impressao.htm Acesso em: 15 de junho de 2016.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm Acesso em: 30 de junho de 2016.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10260.htm Acesso em: 30 de junho de 2016.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10168.htm Acesso em: 30 de junho de 2016.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm Acesso em: 30 de junho de 2016.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.891.htm Acesso em: 30 de junho de 2016.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11096.htm Acesso em 01 de julho de 2016.

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm Acesso em 01 de julho de 2016

POLACINSKI et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate**. Disponível em: http://www.admpg.com.br/2012/down.php?id=3037%20&q=1. Acesso em: 13 nov. 2016.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. **Educação Superior, Estado e Direito: na Lei de Diretrizes e Bases**. São Paulo: Editora da universidade de São Paulo, FAPESP, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarryet al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989. SIMÕES, MG e SHAW, IS. Controle e Modelagem Fuzzy, v. 2, 1999.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento.** 3. ed.Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

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

SAVAIRA, M. e Teixeira, A. (2009). **A Qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar**. Lisboa. 1 Edição. Edições Sílabo

SENGE, Peter. A **dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan**. Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos.** Qualitas Revista Eletrônica, v. 16, n.1, 2015.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Harrysson Luiz da. **Certificação de qualidade em educação e propriedade intelectual**. Disponível na internet. 2004.

STALLIVIERI, Luciane. **O Sistema de Ensino Superior do Brasil: Características, Tendências e Perspectivas.** Caxias do Sul: UCS, 2006.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper&Row, 1986.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VON KROGH, G.; ROOS, J. **Organizational Epistemology.** New York: St. Martin's Press, 1995.

ZACCOLI, Marilise M. Souza. **Educação Superior Brasileira: Políticas e Legislação**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

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.

WIIG, K. **Knowledge managemet foundations: thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use Knowledge**. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTA – SEMI-ESTRUTURADA

I Parte – Apresentação do pesquisador e dos objetivos da pesquisa

- Apresentação do pesquisador

- Objetivo da Pesquisa:

- ✓ **Objetivo Geral:** Verificar através da experiência: institucional, organizacional e estrutural, se a instituição de ensino superior em estudo tem a possibilidade de implantar a ISO 9001: 2015
- ✓ **Objetivos Específicos:**

  - Analisar a estrutura e o comportamento organizacional identificando fatores comuns exigidos pela ISO 9001: 2015

  - Verificar como são as características dos processos organizacionais referente ao "consumidor" do serviço desde a busca da informação até o descarte do serviço.

  - Analisar se as exigências do órgão regulamentador são cumpridas através desta instituição.

  - informações sobre a forma de como a entrevista será conduzida, o material utilizado (celular);

  - Indagação sobre a autorização da gravação e do nome do entrevistado.

II Parte – A condução da entrevista

A entrevista será realizada com o informante-chave, explorando duas dimensões, aqui denominadas de blocos, a saber, respectivamente: Contexto Organizacional e Estrutura Acadêmica. O propósito é conhecer, a partir do informante-chave, cada uma das dimensões.

No primeiro bloco da entrevista, explora-se o contexto organizacional da IES. Será solicitado do informante-chave para que fale (discorra) como ocorrem os processos e

procedimentos de natureza administrativa no ambiente da instituição universitária identificando quais estruturas são relevantes.

Contexto Organizacional:

1. Há um planejamento estratégico sendo desenvolvido na instituição atualmente? Se sim, descreva como o processo foi delineado desde o princípio, como, por exemplo, quem determinou o que deve ser planejado, quem definiu as necessidades, as demandas e até o controle/acompanhamento da execução do planejamento.
2. Para a captação de novos alunos, a IES dispõe de ferramentas capazes de dar acolhimento e fluxo no processo de efetivação? Por exemplo, desde a abordagem do aluno em potencial até a relação com o aluno a partir do seu egresso. Existe uma estrutura/orientação de atuação nesse processo? E nos demais setores da IES?
3. Em relação à expansão da IES, no sentido de ampliação de atuação no território nacional ou mesmo a inserção de novos cursos nas unidades já existentes. Quem determina o momento e a condição de implementação da expansão? Quais fatores são relevantes?
4. Há uma diretriz que oriente os colaboradores em suas atividades cotidianas? De que forma os colaboradores são conscientizados de tais diretrizes/normas? Há registros físicos acessíveis aos colaboradores? Fale (discorra) sobre como funciona a comunicação entre dirigentes e colaboradores, tanto na rotina de trabalho quanto na ocasião de alterações específicas na diretriz?
5. No ambiente de competitividade em que vivemos a procura por renovação de profissionais é grande. Há exigências realizadas pela IES e de que forma são definidas as competências necessárias para determinadas funções nos respectivos setores?
6. Como são formuladas, determinadas e implementadas as estratégias de Marketing institucional?

No segundo bloco da entrevista, explora-se a dimensão da estrutura acadêmica da IES. Será solicitado ao informante-chave para que fale (discorra) como se desenvolvem os processos de controle acadêmico-administrativos no ambiente pedagógico para que a IES atinja de forma eficiente, eficaz e efetivo os objetivos estatutários.

Estrutura acadêmica:

1. Em relação ao processo de ensino e aprendizagem dos alunos, como é realizado o acompanhamento e a sua evolução? Existe algum instrumento interno para mensurar esse nível de desempenho?
2. Existe algum procedimento de intervenção no caso do nível de desempenho do aluno ou de determinado grupo for considerado insatisfatório?
3. Quais mecanismos estão disponíveis para os alunos demostrarem sua avaliação em relação à instituição, desde questões relacionadas ao ensino até a estrutura física disponibilizada? De que forma é dado o retorno ao aluno e qual o tempo estimado para tanto? Os prazos respeitam delimitações legais ou apenas institucionais?
4. A instituição disponibiliza aos alunos instrumentos de avaliação periódicos? Qual a periodicidade desta avaliação? Qual nível de tecnologia utilizado para realizar essa avaliação? As informações ficam disponíveis para os alunos e a comunidade externa?

Obrigado pelas informações prestadas!

ANEXO A