

O papel da Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior - IES.

Evandro Luís Ribeiro (UNIP) proftuka@bol.com.br

Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto (UNIP) politeleia@uol.com.br

José Augusto de Oliveira (CLARETIANO) zebatatais@hotmail.com

Resumo: O presente trabalho traz à tona a problemática das Instituições de Ensino Superior sob a ótica da Gestão da Qualidade, partindo de uma análise histórica sobre a evolução do ensino superior no país, como também apresenta os principais conceitos, personalidades e outros aspectos referentes à qualidade. Dentre os diversos aspectos apresentados, destaque para a qualidade em serviços, item fundamental para a criação de um modelo conceitual. A comparação entre os modelos observados mostra a importância de se obter a motivação dos envolvidos no sistema educacional como elemento indispensável para a excelência do serviço.

Palavras chaves: Ensino Superior, Gestão da Qualidade, Motivação e Excelência.

Abstract: The aim of this work is to bring up the discussion about College Education under Quality Management point of view, starting by a historical analysis on college education evolution in Brazil, as well as the main concepts, characters and the others aspects related to quality. Among several aspects presented, we call attention to the quality work, basic item for the development of a conceptual model. The comparison of the observed models demonstrates the importance of obtaining the motivation of the persons involved in the education system as a fundamental element to achieve excellence in work.

Key words: College Education; Quality Management; Motivation and Excellence.

1- Introdução

A pesquisa apresenta o importante papel da Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior, partindo de uma perspectiva histórica sobre a evolução do ensino superior no país, suas raízes em 1808 com a assinatura dos atos, que foram o marco para a criação das escolas médico-cirúrgicas na Bahia e Rio de Janeiro, por D. João. Todas as transformações do Ensino Superior no país que, culminaram no “boom” do ensino superior, por volta dos anos 90. Essa mudança fez com que o perfil das Instituições sofresse uma grande mudança.

Como sobreviver diante de uma concorrência que cresce a cada ano, o que antes era sinônimo de baixo índice de vagas passa a ser objeto de preocupação. Tal fato fez com que o status de empresa passasse a fazer parte do dia-a-dia das IES.

As instituições de ensino figuraram por vários anos num cenário de pouca competitividade, a procura era maior que a oferta, o que tornava rentável o negócio.

Assim sendo, não fortaleceram o processo de elaboração e implementação da estratégia, tão imprevidível para seu crescimento e sobrevivência. Assuntos como melhoria de qualidade, sistemas de ensino, excelência em ensino, Comitê Gestor da Qualidade (CGQ), Projeto Político Pedagógico (PPP), entre outros passam a fazer parte do cotidiano desse setor que viveria num futuro próximo, uma grave crise.

Diante disso surgiram modelos de Gestão de Instituições Superiores, dentre eles, o modelo de Libaneo (2001), objeto de estudo do presente trabalho. Para a autora, o modelo que, associado ao sistema de organização e de gestão escolar, traça conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições necessárias para que atinja-se essa qualidade. Numa visão diferenciada, Colombo (2004) discute o modelo de Gestão Escolar baseado no que chama de sistema de ensino, definido como: “um conjunto de partes integrantes, interdependentes e interativas que formam um todo unitário com objetivo próprio e específico. Tem seu produto final e busca constantemente a adequação dos seus processos por meio de ações de melhoria”.

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

Em meio a essa crise, para se obter a sustentabilidade pela diferenciação era necessário que seu valor fosse percebido de forma contínua pelos alunos de maneira que a concorrência não imitasse o que era considerado singular.

Toda essa transformação fez com que as instituições de ensino, ao contrário do que acontecia nos anos anteriores, mudassem seus paradigmas e com isso passassem a olhar para si mesmas, numa visão de empresa, inseridas em um cenário de negócios. As instituições deveriam adaptar-se à nova realidade, e deveriam ser modificadas, fornecendo respostas cada vez mais rápidas e eficazes. A regra do jogo passa a ser: “identificar e atender as necessidades e as expectativas de seus clientes e de outras partes interessadas (proprietários, mantenedores, acionistas, fornecedores, comunidades acadêmicas em geral) na busca de melhores posições competitivas, através da conquista de excelentes padrões de qualidade.” (COLOMBO, 2004). Essa melhoria depende de uma eficiência interna e da flexibilidade para a mudança.

Ainda segundo a autora, um sistema de gestão da qualidade é um conjunto de atividades coordenadas, usadas como forma de comandar e controlar uma organização com base nas políticas e diretrizes utilizadas para se alcançar os objetivos determinados pelo seu planejamento estratégico. Deve haver um comprometimento de toda a instituição.

1.1 Metodologia

A metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho fundamenta-se na pesquisa bibliográfica, onde se utiliza de uma vasta bibliografia relacionada à Educação a Distância; os principais conceitos de qualidade no tocante da gestão da qualidade e da

qualidade em serviços, com o foco voltado para as necessidades específicas das Instituições de Ensino Superior.

2- Ensino Superior no Brasil

2.1 Histórico do Ensino Superior no Brasil

O Brasil deve a Napoleão a instituição dos primeiros cursos superiores, datados de 1808, pois com a invasão francesa em Portugal, a família real muda-se para o refúgio seguro da colônia. Com isso D. João assina os atos que criaram as escolas médico-cirúrgicas na Bahia e Rio de Janeiro. (SOUZA, 1997)

Como se vê, o ensino superior no Brasil nasce do modelo de instituto isolado e de natureza profissionalizante. No século XIX, após a proclamação da independência, o país assiste ao aumento das escolas superiores, distribuídas em forma de grupos regionalmente isolados. No século seguinte, a Constituição Republicana não apresentava compromisso algum com a Universidade. Em 1912 nasce no Estado do Paraná a primeira universidade do país, e em 1920 é criada a tão sonhada Universidade do Rio de Janeiro.

Com o passar das décadas, diversas instituições de ensino foram criadas em todo país, dentre as principais: Universidade de São Paulo, Universidade do Rio de Janeiro (que tornou-se Universidade do Brasil). A criação da Universidade de São Paulo em 1934 deu-se através da iniciativa de integrar os cursos já existentes no estado, partindo da recém-estruturada Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, destinada ao cultivo do saber fundamental em todas as áreas do conhecimento humano. As principais faculdades que agregaram esse grandioso projeto foram: Direito, Politécnica, Medicina, Agronomia, entre outras.

Nos anos 70, ocorreu no Brasil a chamada “explosão do ensino superior” e, segundo Souza (1997), o número de matrículas subiu de 300.000 para mais de um milhão. As principais causas desse fenômeno foram a alta concentração urbana da população e a exigência de melhor formação para a mão-de-obra industrial e de serviços, provindas do aumento das indústrias no país.

Ainda segundo Souza (1997), no período de 1983 a 1989 o Conselho Federal da Educação autorizou e reconheceu 24 novas universidades particulares e o aumento na demanda fez com que os institutos isolados de ensino superior, hoje chamadas Instituições de Ensino Superior (IES) passaram a prevalecer, sobretudo no setor da iniciativa privada.

2.2 A educação como negócio

Seguindo a linha histórica da evolução das IES, em 1991 uma faculdade norte-americana chamada DeVry foi pioneira na abertura de seu capital na bolsa de valores.

Foi o primeiro passo de um processo hoje muito praticado por instituições do mundo todo, criando um elo entre o setor de educação e o mercado financeiro.

Colombo (2004) destaca essa relação com o crescente desenvolvimento no setor de serviços, ao mesmo tempo em que as habilidades necessárias para o mercado de trabalho vêm tornando-se cada vez mais complexas, isto é, as vantagens competitivas das empresas estão cada vez mais ligadas à qualidade do corpo de funcionários e não mais a equipamentos e capital. O crescimento na oferta de trabalho que exige mão-de-obra qualificada aumentou a demanda por ensino superior no mundo.

Segundo dados apresentados pela autora, uma pesquisa realizada em 30 países, ricos e pobres, o gasto com educação é bastante representativo, ficando entre 4 e 7% do PIB. No Brasil esse número chega a 5,2%. No ano de 2003, a soma dos setores público e privado movimentou na educação importância de cerca de 100 bilhões de reais.

Os dados apontados por Colombo (2004) mostram que 70% dos estudantes universitários do Brasil estão no setor privado. O setor público tem encontrado dificuldades para buscar orçamentos adicionais e o setor privado, aproveitando-se dessa demanda esperada, aumentou a oferta de cursos e vagas, dobrando o número de autorizações na última década.

2.3 A escola-empresa

Recentemente a concepção de gestão passou a fazer parte do cenário escolar. O modelo tradicional de administração escolar não atendia mais as necessidades atuais. A incapacidade pública de atender toda a demanda pela educação alavancou o crescimento do setor privado da educação. Por consequência o caráter empresarial das instituições de ensino passou a ser exorbitado, recebendo codinomes como “tubarões do ensino”.

Colombo em sua obra destaca que a grande maioria dos educadores, ao defenderem os princípios e valores da sua atividade, muitas vezes relutam em aceitar a incorporação de estratégias e mecanismos provenientes de outras atividades empresariais, criando a idéia de que educação e empresa são incompatíveis. Percebe-se então que ainda persiste a resistência em aceitar a legitimidade de se obter lucros oriundos da prestação de serviços educativos.

A definição apontada pela autora mostra o papel empresarial da escola, através de uma política de gestão composta por uma equipe de profissionais com conhecimento e perfil que favoreçam o aprimoramento da instituição nos dois sentidos, escola e empresa.

“Cabe ao gestor a tarefa de difundir tal postura e formar um grupo de trabalho comprometido com o bom desempenho da escola como um todo, pois esta só terá se apropriado de seu caráter empresarial à medida que cada professor ou funcionário se perceber responsável pela saúde da empresa, ao sugerir uma iniciativa que implique na redução de custo, ao portar-se como cartão de visitas da instituição, ou ao abrir seus canais de escuta para a clientela com a qual se relaciona direta e indiretamente”.
(COLOMBO, 2004)

3- Qualidade

3.1 Definindo Qualidade

Segundo Slack, (1997) “Há uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização considerável vantagem competitiva. Apesar do ano de publicação da obra, essa afirmação faz-se presente nas empresas até os dias atuais.

Mas qual a relação de qualidade com Educação, foco deste trabalho?

Dentre as diversas definições para qualidade, o pesquisador David Garvin em sua obra What does “Product Quality” really mean, de 1984, caracterizou muitas das várias definições em cinco abordagens:

- Abordagem transcendental - vê a qualidade como um sinônimo de excelência, nessa abordagem a qualidade é vista como absoluta.
- Abordagem baseada em manufatura - preocupa-se em fazer produtos ou proporcionar serviços que estão livres de erros que correspondem precisamente a suas especificações de projeto.
- Abordagem baseada no usuário - Assegura que o produto ou serviço está adequado a seu propósito, essa definição preocupa-se não só com a conformidade e suas especificações, mas também com a adequação das suas especificações ao consumidor.
- Abordagem baseada no produto - essa abordagem vê a qualidade como um conjunto mensurável e repleto de características fundamentais para satisfazer o consumidor.
- Abordagem baseada no valor - essa abordagem leva a definição de manufatura a um estágio além e define a qualidade em termos de custo e preço.

A aplicação dessas abordagens à prestação de serviços resume-se a uma ou duas abordagens mais direcionadas, no caso a educação que é o objeto específico analisado. Slack (1997), define qualidade em diferentes visões, dentre elas a qualidade na visão do consumidor e sua afirmação diz que a definição de qualidade em suas expectativas é que as expectativas dos consumidores podem ser diferentes, isto é, eles percebem o produto ou serviço de maneira diferente.

Ele divide o planejamento e controle da qualidade em 6 passos: Definir as características de qualidade, decidir como medir cada característica, estabelecer padrões de qualidade, controlar a qualidade contra os padrões, encontrar e corrigir causas de má qualidade e continuar a fazer melhoramentos.

Outros autores ganharam status de “gurus da qualidade” por estarem ligados ao desenvolvimento dos conceitos e práticas da Qualidade no século XX. Dentre os principais estão:

- William Edwards Deming - estatístico norte-americano responsável pelos ensinamentos aos japoneses após a Segunda Guerra Mundial. Foi o principal responsável pela adoção dos preceitos de qualidade naquele país. A ele é atribuída a concepção do

ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), base conceitual para a melhoria contínua de processos, produtos e serviços.

- Joseph Juran - romeno naturalizado norte americano, também esteve no oriente defendendo suas idéias. Autor da Trilogia Juran cujo objetivo é o planejamento, controle e melhoria da qualidade.

- Armand Fiegenbaum - foi o primeiro a registrar que a idéia de que a Qualidade é conseguida pelo esforço conjunto da organização. Essa definição foi raiz da criação dos conceitos de Controle Total da Qualidade e Gestão da Qualidade Total, TQM.

- Kaoru Ishikawa - japonês, de formação humanista, interpretava a qualidade como algo associado à qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade do processo, qualidade da estrutura, qualidade das pessoas, qualidade da companhia, qualidade dos objetivos, etc. Foi o criador do diagrama da causa e efeito, espinha de peixe, inexistente na análise e solução de problemas.

- Vicente Falconi Campos - brasileiro, grande especialista em qualidade, divulgador das técnicas japonesas para a qualidade no país.

- Garvin (1984), por sua vez, apresenta um conjunto de oito dimensões da qualidade, idealizado, em princípio para operações de manufatura (1994).

- Desempenho: relacionada à sua principal função.

- Complementos: referentes a itens que se agregam ao exercício da principal função.

- Confiabilidade: referente à segurança, à ausência de falhas.

- Conformação: que diz respeito ao cumprimento das especificações.

- Durabilidade: renacionada com a vida útil.

- Assistência técnica: referente ao apoio pós venda.

- Estética: diz respeito à boa aparência, ao bom gosto.

- Qualidade percebida: subjetiva, refere-se à opinião do cliente.

3.2: Qualidade nos serviços

A oferta de serviços de baixa qualidade é fato comum no Brasil e outros países, tanto no setor público como no setor privado. Segundo Gianesi e Corrêa alguns motivos podem ser apontados como responsáveis pela generalizada baixa qualidade na indústria de serviços:

- frequentemente os trabalhadores da indústria de serviços são considerados mão-de-obra temporária e, como tal, mercedores de baixos níveis de atenção gerencial para efeito de motivação e treinamento.

- excessiva ênfase em corte de custos e busca míope por produtividade de atendimento como no caso de caixas de banco medidos e controlados apenas por número de clientes atendidos por hora.

- clientes, em geral acostumados com um nível pobre de serviços, não têm o hábito de exigir mais. Apenas 4% dos clientes insatisfeitos reclamam dos serviços (Horovitz, 1987).

- pouca concorrência – em grande quantidade de casos, os prestadores de serviços são monopolistas em suas regiões ou setores e não sofrem pressões concorrenciais.

- é normalmente difícil padronizar serviços, principalmente os intensivos em mão-de-obra, pela variabilidade de clientes, de prestadores de serviços e de situações que tipicamente ocorrem em situações reais.
- o serviço normalmente é produzido e consumido simultaneamente, não havendo tempo para inspeções de qualidade.
- o pacote de serviços ofertado é em grande parte intangível e, portanto, difícil de medir e controlar.

A falta de qualidade em geral provoca no cliente irritação, insatisfação e muitas vezes o desejo de procurar outro fornecedor. Para o cliente, o fator qualidade é dado pela comparação entre sua percepção quanto ao serviço prestado e a expectativa que ele tinha do serviço. Se o nível de percepção estiver abaixo do nível de expectativa, o cliente não ficará satisfeito, portanto, ele terá a impressão de um serviço de baixa qualidade. Assim, a qualidade do serviço pode ser definida como o grau de satisfação.

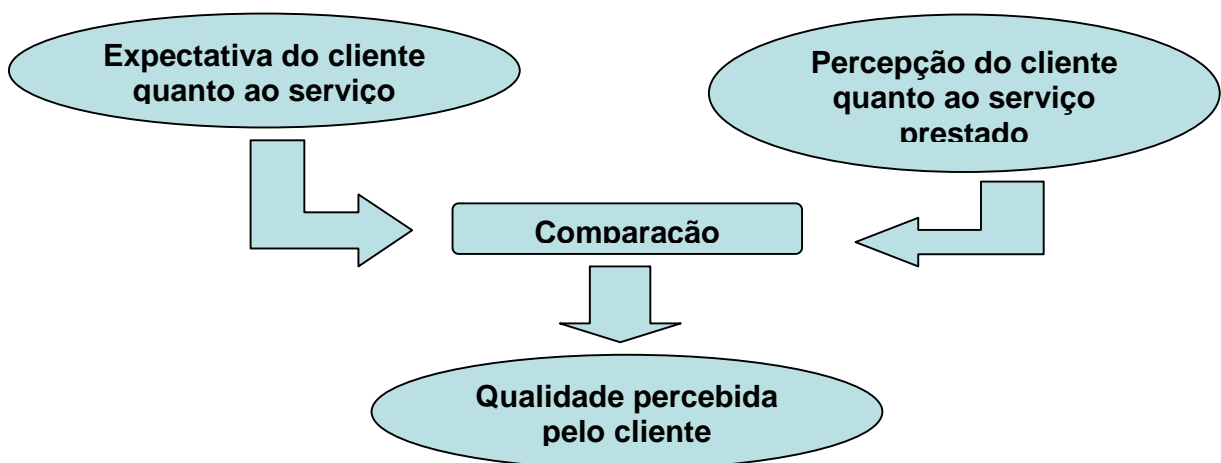


FIGURA 1 – Qualidade em serviços . Fonte: Giansesi e Corrêa (1994).

Segundo esses autores, as expectativas e a percepção dos clientes em relação ao serviço prestado estão diretamente relacionadas aos seguintes aspectos e suas definições:

- **Consistência** - conformidade com a experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
- **Competência** - habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades técnicas dos consumidores
- **Velocidade de atendimento** - prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido)
- **Flexibilidade**: ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
- **Credibilidade/segurança** - baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
- **Acesso** - facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.

- Tangíveis - qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações pessoal, outros consumidores)
- Custo - fornecer serviços a baixo custo.

De forma semelhante, Parasuraman et al (1990) propuseram o seguinte conjunto de dimensões da qualidade em serviços:

- Aspectos tangíveis - Aparência física de instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação.
- Confiabilidade - Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa.
- Responsabilidade - Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço.
- Competência - Habilidades específicas para desempenhar um serviço.
- Cortesia - Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal.
- Credibilidade - Confiança. Honestidade e integridade transmitidas pelo prestador de serviços.
- Segurança - Ausência de riscos.
- Acesso - Proximidade e facilidade de contato.
- Comunicação - Manter o cliente informado de forma compreensível e escutá-lo.
- Conhecimento do cliente - Esforço para conhecer e atender suas necessidades.

3.3 Gestão da qualidade nos sistemas de ensino

Colombo (2004) define uma instituição de ensino como um sistema e, para ela a gestão da qualidade de um sistema de ensino é “um conjunto de atividades coordenadas, usadas para dirigir e controlar uma organização com base nas políticas e diretrizes estabelecidas para alcançar seus objetivos determinados no planejamento estratégico”.

Sistema “consiste num conjunto de partes integrantes, interdependentes e interativas que formam um todo unitário com objetivo próprio e específico. Tem seu produto final e busca constantemente a adequação de seus processos por meio de ações de melhoria”.

Os autores apresentam alguns elementos que compõe o sistema, são eles:

- Objetivos - aquilo que é buscado, almejado, alvo ou situação que se pretende alcançar.
- Entradas - são materiais, informações ou métodos para o processo.
- Processo - ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e espaço, com começo (entrada) e com fim (saída), usados para fins específicos dos clientes internos e externos.
- Saídas - correspondem ao resultado do produto ou serviço coerentes com os objetivos do sistema.
- Mediações e monitoramentos - utilizadas para controlar a coerência das saídas com os objetivos, sua eficácia depende dos métodos e critérios estabelecidos para o controle dos processos.

• Ações de melhoria - são atividades recorrentes para aumentar a capacidade dos processos em atender aos objetivos estabelecidos.

A visão de Instituição de Ensino como sistema permite que o processo não se defina somente por aquilo que as pessoas fazem, e sim pela seqüência das atividades ou tarefas executadas para gerar o resultado.

De acordo com a definição feita por Colombo (2004), na introdução desse trabalho sobre a então denominada por ele: “regra do jogo”, pode-se considerar que essa melhoria depende de uma eficiência interna e da flexibilidade para a mudança.

Colombo (2004) defende a criação de um Comitê Gestor da Qualidade – CQG que a autora define como “o órgão, dentro da instituição, que planeja, orienta a execução e monitora o Sistema de Gestão da Qualidade. Para ela os participantes do CGQ devem ser pessoas competentes, corporativas, envolvidas com a instituição e, principalmente, que saibam ouvir e estejam abertas a mudanças. As principais atribuições do CGQ são as seguintes:

- Conscientizar, envolver e comprometer todos os funcionários para o aperfeiçoamento da qualidade.
- Instalar equipes multidisciplinares de trabalho.
- Capacitar a equipe quanto aos critérios para o Sistema de Gestão da Qualidade.
- Divulgar e garantir o atendimento dos requisitos dos clientes.
- Analisar os procedimentos documentados.
- Avaliar as não-conformidades surgidas e identificar suas causas juntamente com os envolvidos.
- Propor ações de melhorias para o aperfeiçoamento dos processos.
- Manter a alta direção informada sobre o andamento das atividades.

A autora, na figura 2, que representa o Sistema Instituição de Ensino em seus fatores intervenientes, como pessoas, regulamentação, mercado, infra-estrutura, fornecedores, tecnologia e consumidores.

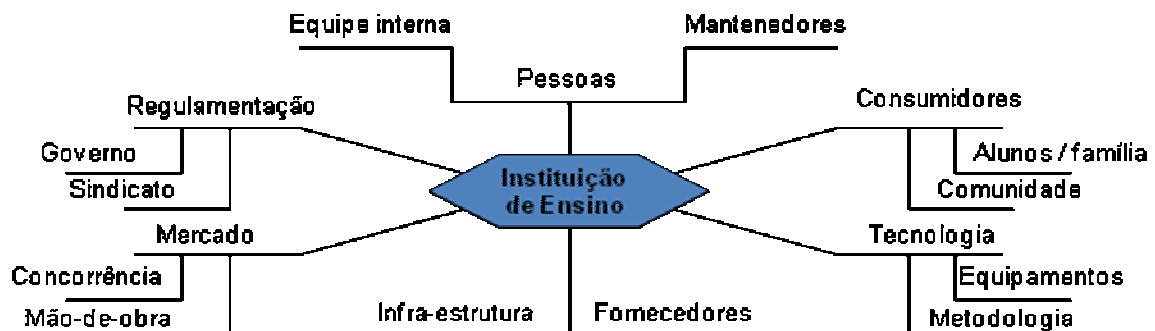


FIGURA 2 – Sistema Instituição de Ensino. Fonte: Colombo (2004).

A visão de Instituição por meio de seus processos permite que as barreiras entre diferentes áreas, funções e pessoas sejam transpostas, facilitando a realização das atividades. Essa situação permite que um funcionário, com suas especialidades e conhecimento, participe de mais de um processo.

Feigenbaum (1994), aponta a qualidade do produto ou serviço como sendo o resultado da ação de vários fatores sobre o sistema de operações, conforme visto na figura 3.

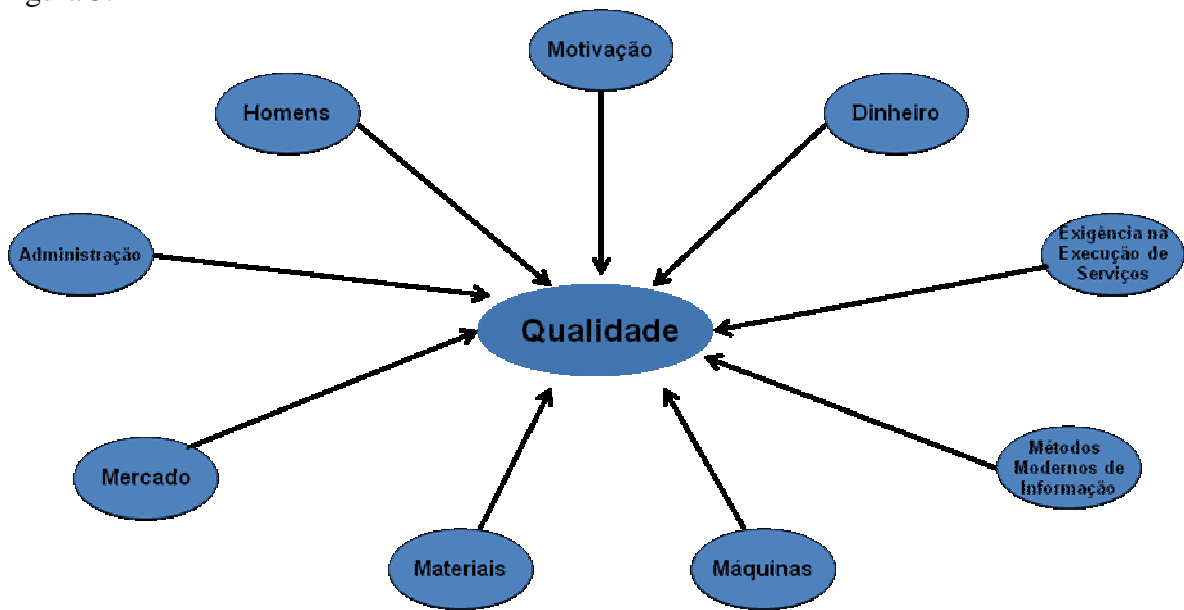


FIGURA 3 – Fatores que afetam a qualidade. Fonte: Feigenbaum (1994).

Pode-se estabelecer uma correspondência entre os elementos das figuras 2 e 3, conforme apresentado no quadro 1.

Elementos da figura 3	Elementos da figura 2
Dinheiro	Mantenedores e Consumidores
Excelência na Execução de Serviços	
Métodos Modernos de Informação	Técologia e Metodologia
Máquinas	Equipamentos e Infra-estrutura
Materiais	Infra-estrutura
Mercado	Mercado
Administração	Infra-estrutura
Homens	Pessoas e Mão-de-obra
Motivação	

Quadro 1. Comparação entre as figuras 2 e 3 elaboradas pelos autores.

Vê-se o Sistema Instituição de Ensino, conforme inspirado em sua essência em Colombo (2004), onde, alunos, excelência na execução de serviços e motivação não aparecem explicitamente em seu modelo.

Isso, na visão dos autores do presente trabalho, aponta para o fulcro da questão. Há falta de motivação para se chegar à excelência. Ou seja, caminhando do princípio de que os demais elementos que constituem a Instituição de Ensino foram adequadamente considerados (instalações modernas, infra-estrutura adequada, professores capacitados, funcionários bem remunerados, etc.), deve-se haver ainda a necessária motivação para se trilhar o caminho da excelência.

Como ação imediata para a melhoria da qualidade da educação as escolas têm aplicado à sua gestão o Projeto Político Pedagógico (PPP). Esse projeto consiste numa busca contínua pela melhoria da qualidade do ensino como um todo. Segundo Veiga (2004, p.13) “o projeto político pedagógico tem sido objeto de estudos para professores, pesquisadores e instituições educacionais nos âmbitos nacional, estadual e municipal, em busca de melhoria contínua da qualidade de ensino”. A autora defende o PPP como algo além de um simples agrupamento de atividades diversas e de planos de ensino, ele é algo que construído e vivenciado em todos os momentos envolvendo todo o grupo que atua diretamente no processo educativo da escola.

O PPP, por se tratar de um projeto democrático, deve absorver, discutir e refletir sobre os problemas da escola e, por um outro lado, deve considerar a vivência de todos os membros da comunidade escolar; desse modo o projeto contemplará a gestão escolar como um processo único. Veiga (2004) defende a autonomia da escola, adquirida através do PPP, como o delineamento da sua identidade. Agregamos a essa proposta a idéia de que, no bojo do PPP, esteja a motivação que permite avanços no árduo caminho rumo à excelência.

A idéia de qualidade no ensino vem de encontro à uma necessidade discutida em diferentes aspectos, seja ele a prestação de um serviço, seja ele a criação de um sistema de ensino ou ainda um projeto político pedagógico, porém com uma única finalidade, promover uma educação capaz de formar cidadãos críticos com conhecimento e capacidade de exercer seus direitos dentro de uma sociedade mais justa e igualitária.

Como conseguir essa motivação não é assunto que discutimos no presente trabalho. De fato, é uma questão complexa, que demandaria uma análise mais apurada, levando em conta as peculiaridades de cada caso, mas deve ser abordada sob pena de não se conseguirem os resultados almejados.

4- Considerações Finais:

Diante de um mercado extremamente competitivo, percebe-se que a preocupação com a melhoria na qualidade deve estar presente nas IES, pois, com o aumento no número de Instituições, aumento no número de vagas e a diminuição no número de alunos, surge uma realidade bem diferente da encontrada nas décadas de 70 e 80. O uso de ações internas para melhoria de qualidade, como o PPP, tem buscado atingir a excelência na educação.

A visão de empresa deve se fazer presente nas IES, tais como: o uso de estratégias, a busca por vantagens competitivas, a preocupação com a qualidade nos

serviços prestadosa excelência na educação, entre outros. Aspectos como a abertura do capital figura-se neste novo cenário.

O modelo de Gestão baseada em sistemas apresenta uma nova realidade onde há uma série de atividades sendo executadas de forma coordenada, tendo suas raízes nas políticas e diretrizes com um objetivo único, atender ao planejamento estratégico da Instituição.

Nesse sentido, a Gestão da Qualidade discutida sob a ótica dos dois modelos apresentados, discute a questão da motivação dos colaboradores nas IES, sendo este, um aspecto imprescindível como elemento fundamental para se conseguir a excelência na execução dos serviços, modificando uma realidade que ainda impera em muitos casos no cenário nacional.

O resultado mostra a importância do profissional da educação como elemento fundamental no processo de melhoria contínua. Num ambiente onde a prestação de serviços é o principal objeto de avaliação, o profissional deve ser concientizado sobre o seu importante papel.

5- Referências

- COLOMBO, S. S., Org; *Gestão Educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- COSTA NETO, P.L.O. Org; *Qualidade e competência nas decisões*. São Paulo: Blucher, 2007.
- DAVENPORT, T.H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FUSCO, J.P.A; SACOMANO, B.S; *Operações e Gestão Estratégica da Produção*. São Paulo: Art & Ciência, 2007.
- GIANESI, I. G. N; CORRÊA, H. L. *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.
- HOROVITZ, J.; *How to check the quality of customer service and raise standard*. London, International Management, 1987.
- JURAN, J.M. *A Qualidade Desde o Projeto*. 3 edição: São Paulo: Pioneira, 1997.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI. M.S. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2005.
- SOUZA, P.N.P. *L.D.B. e Ensino superior (Estrutura e Funcionamento)*. São Paulo, Pioneira, 1997
- SLACK, N.; CHAMBER, S.; HARDLAND, C.; HARRISON, A. e JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SPANBAUER, S.J. *Um sistema de qualidade para a educação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- VEIGA, I.P.A. *Educação básica e educação superior*. Campinas: Papirus, 2004.