

# A GESTÃO DA QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Kleber Rocha Sampaio<sup>1</sup>

## RESUMO

O objetivo deste estudo é apresentar uma reflexão sobre técnicas e práticas de gestão que proporcionem aumentar os padrões de qualidade e produtividade das Instituições de Ensino Superior privadas. As ferramentas da Gestão da Qualidade Total mostram-se adequadas para se chegar a excelência na qualidade dos serviços de ensino superior privados. O Projeto Político Pedagógico e os instrumentos de auto-avaliação são importantes meios para melhorar a motivação e a qualidade dos serviços educacionais. O grande desafio é construí-los democraticamente, envolvendo todo o grupo que atua diretamente no processo educativo da instituição. Para o desenvolvimento do trabalho se fez uma pesquisa exploratória e bibliográfica, a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A qualidade total requer a compreensão de um sistema, devendo estar presente em todas as etapas do serviço, sem esquecer as pessoas, as quais necessitam permanecer capacitadas para exercer sua função com excelência.

**Palavras chaves:** Educação. Qualidade total. Instituição privada.

## ABSTRACT

The objective of this study is to present a reflection about technical and management practices that provide increasing quality standards and productivity of the private Higher Education Institutions. The tools of Total Quality Management are adequate for achieving excellence in the quality of private higher education services. The Political Pedagogical Project and tools for self-assessment are important means for improve the motivation and the quality of educational services. The big challenge is building them democratically involving the whole group that works directly in the educational process of the institution. For the development, an exploratory and bibliographical work was done, from material already prepared, constituted mainly of books and scientific articles. Total quality requires an understanding of a system, must be present at all stages of the service, without forgetting that these steps are performed by people, who need to stay qualified to exercise its function as best as possible.

**Key words:** Education. Total quality. Private institution.

## 1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, sejam de natureza pública ou privada, se organizam a partir de três categorias acadêmicas: Universidades, Centros Universitários e Faculdades. O maior número dessas IES está concentrado nas mãos da atividade privada, conseqüentemente, também o maior número de matrículas. Segundo o

---

<sup>1</sup> Mestre em Direito Público pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Especializando em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Cearense (FAC). Professor do Curso de Direito da Faculdade Cearense (FAC.). Advogado da Assessoria Jurídica da Secretaria da Saúde do Estado do Ceará. kleber@faculdaDESCEARENSES.EDU.BR.

Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais - Anísio Teixeira (INEP), em 2008 haviam 5.080.056 alunos matriculados nas IES de todo o país. Somente 1.273.965 alunos estavam nas IES públicas, enquanto 3.806.091 nas privadas. Isso demonstra que há uma hegemonia das IES privadas, as quais são responsáveis por aproximadamente 75% (setenta e cinco por cento) das vagas ocupadas.

A consequência disso, é que as IES privadas desenvolvem entre si uma ferrenha competição no mercado, a fim de captar alunos e manter ou aumentar seus lucros. Para tanto, buscam desenvolver mecanismos para se tornarem competitivas, procurando aperfeiçoar continuamente seus produtos, serviços e processos, e também adaptar sua estrutura organizacional à realidade do mercado a fim de sobreviverem.

O problema, entretanto, reside na falta de conhecimento de práticas de gestão que resultem em benefícios no que tange à melhoria da qualidade dos serviços e da produtividade dessas IES privadas.

Assim, o objetivo maior deste estudo é apresentar uma reflexão sobre técnicas e práticas de gestão que proporcionem aumentar os padrões de qualidade e produtividade das IES privadas. Desse modo, pretende-se colaborar com as IES no sentido de apontar instrumentos que possam ajudar a avaliar as políticas atuais em relação às técnicas e práticas apresentadas.

Entende-se que as ferramentas da Gestão da Qualidade Total podem ser usadas para chegar a excelência na qualidade dos serviços de ensino superior privados, as quais já se apresentam através do Projeto Político Pedagógico e dos instrumentos de auto-avaliação. Contudo, esses instrumentos precisam ser postos efetivamente em prática de forma democrática, clara e objetiva, para que possam retratar fielmente a realidade da IES e, assim, contribuir para o seu desempenho e competitividade.

Esta é uma pesquisa exploratória e bibliográfica, pois sua finalidade é desenvolver e esclarecer os conceitos fundamentais, o que se faz a partir de um material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após a introdução segue noções sobre a evolução histórica do ensino superior no Brasil. Adiante, alguns comentários sobre o avanço das políticas públicas voltadas para a educação e sobre aspectos jurídicos da IES privada. Aborda-se a questão da gestão de qualidade em três aspectos: evolução do conceito de gestão de qualidade; gestão da qualidade para a qualidade total; qualidade total nos serviços, para então se enfrentar o tema sob a ótica da qualidade da educação e gestão de qualidade. Ao fim, vêm as considerações finais e as referências bibliográficas.

## **2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO ENSINO SUPERIOR**

A implementação de universidades no Brasil ocorreu a partir de 1920, quando foi institucionalizada a primeira universidade, localizada no Rio de Janeiro (FÁVERO, 2006). Antes só existiam IES isoladas, como as Faculdades de Direito, criadas em 1827 na capital de Pernambuco e São Paulo. A partir da década de 1960 houve um esforço para organizar e propiciar as condições necessárias para o desenvolvimento de um ensino superior no país, com a federação da IES e criação das universidades federais públicas (DOURADO, 2009).

Na segunda metade do século passado criou-se condições objetivas para a intensificação da presença da atividade privada no ensino superior e para proliferação das universidades criadas e mantidas pelo Poder Público, financiadas com recursos federais, sob a forma de fundações<sup>2</sup>. Nesse momento, também foram criados os primeiros cursos de pós-graduação, dando-se os primeiros passos para dar às IES não apenas a forma de universidade, mas materialmente essa condição.

Desde então o ensino superior no Brasil foi adquirindo feições de política pública de relevância para o desenvolvimento social e nacional. Com o advento da Constituição Federal de 1988, de forte inspiração neoliberal, as IES privadas encontraram as condições para sua expansão e na década de 1990, consolida-se o processo de privatização do ensino superior, marcado pela diversificação e diferenciação de instituições sob o influxo da Reforma do Estado, que implantava a ideia da minimização do Estado frente às políticas públicas (DOURADO, 2011).

## **3 AVANÇO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS PARA A EDUCAÇÃO**

A expansão das IES públicas e privadas tem sido intensificada e, a partir de 1995, tem-se sentido mais fortemente as diferentes políticas educacionais, as quais se exteriorizam mediante regulamentações expedidas de forma centralizada pelo Poder Público Federal, que tem contribuído para a proliferação das IES privadas e influído na lógica e dinâmica organizacional das IES públicas.

Malgrado a problemática que traz a regulamentação imposta pelo Poder Público, é de se reconhecer que essas são fruto de um esforço para se chegar a excelência no ensino superior, buscando-se, ao menos, impor um pouco de organização e incitando um planejamento mais

---

<sup>2</sup> Veja Decreto Federal nº 5.540/68.

eficiente, a partir da utilização dos dados obtidos pelos processos de avaliação imperativos. Assim considerando, merece realce, segundo Dourado (2009): as ações, as políticas e as regulamentações sobre a avaliação do estudante e das IES; a criação das novas formas de organização acadêmica, como os centros universitários; a flexibilização das exigências para a criação das IES e naturalização do segmento não universitário no âmbito do ensino superior; financiamento público do Setor Privado, através de recursos públicos (FIES, PROUNI); a Lei de Diretrizes Básicas da Educação (Lei nº 9.394/96), o Plano Nacional de Educação PNE); a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão na educação universitária e a autonomia das universidades, entre outros previstos na LDB.

Na relação dos pontos frágeis (DOURADO, 2011), tem-se a diversificação do sistema por meios de políticas de expansão da educação superior que na prática estimula a criação de IES e matrículas, contribuindo para criação de IES tipicamente de ensino, prejudicando o seu verdadeiro papel de ensino, pesquisa e extensão; não aplicação dos recursos vinculados ao Governo Federal para o ensino superior; aferição da qualidade de ensino mediante sistema de avaliação centralizado que prioriza o produto em detrimento do processo.

Apesar das dificuldades, pode-se identificar a estrutura emprestada à educação superior brasileira, a qual se organiza a partir de cursos sequenciais, cursos de graduação e pós-graduação *latu sensu* e *strictu sensu* e extensão. O influxo disso é que a educação superior é marcada historicamente pela diversificação e diferenciação institucional, pelo predomínio de IES isoladas e privadas, muito embora o maior número de matrículas ainda esteja nas universidades (DOURADO, 2011).

A despeito das atuais políticas públicas não alterarem a lógica privatista reinante na educação superior, houve importantes avanços de âmbito geral, sendo merecedoras de destaque as seguintes políticas públicas voltadas para o ensino superior público e privado: consolidação do sistema de avaliação do ensino superior através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); a institucionalização da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), que contribui para outros mecanismos de avaliação, tais como autoavaliação institucional, por meio de comissão própria de avaliação pela IES; o Exame da ENADE – Exame de Desempenho dos estudantes (esse contudo, parece ser uma ponto frágil no sistema de avaliação, merecendo ser revisto urgentemente); redimensionamento e fortalecimento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP); ações de políticas de regulamentação da educação no âmbito do Mercosul. Já quanto às políticas específicas para o setor privado, destaca-se a reestruturação das políticas de

financiamento da educação superior privada por meios da aprovação e efetivação do Programa Universidade para Todos (PROUNI) e do Fundo de Financiamento ao Estudante (FIES).

#### **4 CARACTERÍSTICAS DA IES PRIVADAS**

O art. 9º, do Decreto Federal nº 5.773, de 09 de maio de 2006, dispõe que a educação superior é livre à iniciativa privada, devendo se observar as normas gerais da educação nacional e se submeter à autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público.

As instituições de ensino superior foram classificadas pelo revogado Decreto Federal nº 3.860/2001 em: I – públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; e II – privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Essa classificação ainda é válida, devido se coadunar com a orientação do Código Civil brasileiro quanto à natureza jurídica das pessoas jurídicas.

As pessoas jurídicas de direito privado mantenedoras de instituições de ensino superior poderão assumir qualquer das formas admitidas em direito de natureza civil ou comercial e, quando constituídas como fundação, serão regidas pelo disposto no art. 24, do Código Civil brasileiro. Devendo seus estatutos ou contrato social e as respectivas alterações ser registrados pelos órgãos competentes e remetidos ao Ministério da Educação.

As IES privadas apresentam as seguintes características, dentre outras (KOBS e REIS, 2008): interdependência entre as IES da mesma região, onde comportamento e desempenho de uma instituição têm reflexo direto sobre as demais; inexistência de grande diversidade entre as tecnologias educacionais e as de processos utilizadas pelas instituições; elevada regulamentação estatal; competição básica via lançamento de novos cursos, em busca de novos clientes; pouca diferenciação de produtos, em que a diferenciação dá-se no nível da qualidade e das especificações didático pedagógicas.

Nesse momento, é importante derrubar o mito de que as instituições, sem fins lucrativos, não podem obter lucro. Toda instituição seja ou não de fins lucrativos tem que obter lucros, pois no prejuízo financeiro nenhuma instituição sobrevive. Assim, a diferença entre uma e outra instituição está no uso que se faz dos lucros. Nas instituições financeiras com fins lucrativos os lucros geralmente são destinados à distribuição entre seus sócios, nas instituições sem fins lucrativos os lucros serão obrigatoriamente revestidos para sua finalidade, sendo proibida a distribuição entre os sócios.

Esse esclarecimento é de extrema pertinência, uma vez que coloca todas as instituições privadas no mesmo plano, isto é, sejam elas com ou sem fins lucrativos precisam concorrer entre si para captar alunos e, conseqüentemente, recursos financeiros para que possam se manter no mercado.

Somando-se a isso, vem o processo crescente de desenvolvimento do setor de serviços, com sua complexidade quanto às habilidades necessárias para o mercado de trabalho. Esse processo desencadeou uma mudança de paradigma, fazendo com que as vantagens competitivas das empresas passassem da qualidade dos equipamentos e capital para a qualidade do corpo de funcionários. A consequência disso, é que a educação passou a ser tratada como um negócio.

Desse modo, é necessário encontrar um caminho que torne possível aliar o papel empresarial da IES, sem prejuízo de sua finalidade primordial que é o ensino-aprendizagem, isto é, conciliar a obtenção do lucro oriundo da prestação de serviços educativos com o seu fim escolar. Nesse sentido (RIBEIRO *et al*, 2008 *apud* COLOMBO, 2004) defende a necessidade 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.” Para tanto é preciso difundir tal postura, pois a IES “só terá se apropriado de seu caráter empresarial à medida que cada professor ou funcionário se perceber responsável pela saúde da empresa”.

## **5 GESTÃO DE QUALIDADE**

### **5.1 Evolução do Conceito de Gestão da Qualidade**

A questão da qualidade de bens e serviços vem sendo discutida desde a “era da inspeção”. O consumidor sempre teve a preocupação de inspecionar os bens e serviços que recebiam, muito embora voltados inicialmente para o produto pronto, limitando-se a encontrar produtos defeituosos (LONGO, 1994). A partir de 1950 surgiu a preocupação com a gestão da qualidade com base no desenvolvimento e aplicação de conceitos, métodos e técnicas de forma sistêmica, envolvendo todos os aspectos da produção. Essa nova visão, ficou conhecida como gestão da qualidade total. A qualidade deixou de ser vista em razão do produto ou serviço, sob a responsabilidade de um setor específico, passando a ser um problema da empresa.

A democratização das informações, a aceleração das mudanças sociais, culturais e políticas, levaram as empresas perceberem que esses instrumentos exigiam uma associação às

novas técnicas de gestão. Daí que a gestão da qualidade evoluiu para a ideia do planejamento estratégico.

A gestão estratégica, segundo Braga e Monteiro (2005, p. 150), “é um processo administrativo que visa dotar a instituição da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a necessária velocidade e efetividade sempre que for necessário”. Para tanto, são fundamentais as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas, políticas e culturais das empresas, assim como o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado (LONGO, 1996).

Assim, inaugura-se uma nova concepção empresarial, baseada na consciência de que bens e serviços de alta qualidade pode dar a uma organização considerável vantagem de competição. A qualidade pode ser definida como um atributo essencial e diferenciador de alguma coisa ou de alguém, como uma medida de valor ou excelência, como a adequação ao uso, como conformidade com as situações, ou ainda, nas palavras de Campos (1999, p. 2.), “um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende sempre perfeitamente e de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

O pesquisador Ribeiro *et al* (2008) informa que David Garvin em sua Obra *What does Product Quality Mean*, de 1984, caracterizou a qualidade a partir de cinco critérios ou abordagens a saber: transcendental, baseada em manufatura, baseada no usuário, baseada no produto e baseada no valor. Já Slack, em seu livro *Administração da Produção*, define qualidade na visão do consumidor dizendo “que as expectativas dos consumidores podem ser diferentes, isto é, eles percebem o produto ou serviço de maneira diferente.”

Para o objetivo desse trabalho é importante destacar a abordagem baseada no consumidor. Nessa concepção, a qualidade é vista como a satisfação do consumidor, sendo auferida a partir da comparação de suas expectativas e sua percepção sobre o produto ou serviço, pois cada um percebe o produto ou serviço de modo diverso. Conhecer as preferências e expectativas do consumidor aumenta a qualidade e produtividade, levando a uma maior competitividade e assegurando a sobrevivência das empresas.

## **5.2 Da gestão da Qualidade para a qualidade total**

A qualidade pode ser compreendida através de diversas abordagens, dependendo da visão do pesquisador, do critério a ser utilizado, dos objetivos que se quer atingir. A percepção do consumidor, como visto acima, é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços. Essa compreensão da visão do consumidor criou um novo problema: como satisfazer as necessidades dos consumidores?

Diante dessa nova problemática, surgiram novas ideias no sentido de inserir ao conceito básico de qualidade outros atributos ou dimensões que lhe conferiram características de sistema, isto é, de totalidade. Ribeiro *et al* (2008) destaca que Deming, estatístico norte-americano, desenvolveu a concepção do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), ofertando a base conceitual para a melhoria contínua de processos, produtos e serviços; Juran, por sua vez, despertou para o objetivo das empresas trabalharem no planejamento, controle e melhoria de qualidade; Fiegenbaum registrou a ideia de que a qualidade é conseguida pelo esforço conjunto da organização, dando raiz ao conceito de Controle Total da Qualidade e Gestão da Qualidade Total (TQM).

Ruthes (2010, p. 1) define Gestão da Qualidade Total como “uma estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais”. Longo (1996, p. 9), adverte que:

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

Os princípios básicos da qualidade total são: produzir bens ou serviços que respondam concretamente às necessidades dos clientes; garantir a sobrevivência da empresa por meio de um lucro contínuo, obtido com o domínio da qualidade; identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais elevada prioridade; falar, raciocinar e decidir com dados e com base em fatos; administrar a empresa ao longo do processo e não por resultados; reduzir metodicamente as dispersões por meio do isolamento das causas fundamentais; o cliente é Rei. Não se permitir servi-lo se não com produtos de qualidade; a prevenção deve ser a tão constante quanto possível; e na lógica anglo-saxônica de *trial and erro*, nunca permitir que um problema se repita.

Para que as empresas possam se desenvolver de acordo com esses pressupostos, devem adotar a lógica do PDCA, que busca atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área de atuação da empresa.

O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução. Os passos são os seguintes:

- *Plan* (planejamento): estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da



meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas) e elaborar um plano de ação.

- *Do* (execução): realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.

- *Check* (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios. Atualizar ou implantar a gestão à vista.

- *Act* (ação): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

A GQT é um processo circular e, portanto, sem começo ou fim. Gerenciar a qualidade do produto é por em prática ações deliberadas com o objetivo de assegurar que as exigências dos clientes estão sendo identificadas com precisão e estão sendo atendidas de forma que a organização possa ter a máxima vantagem lucrativa possível. A qualidade total requer a compreensão de um sistema, devendo está presente em todas as etapas de produção, considerando que estas são efetuadas por pessoas as quais necessitam permanecer capacitadas para exercer sua função da melhor forma possível.

### 5.3. Qualidade Total nos Serviços

A qualidade do serviço para o consumidor é equivalente à sua satisfação. Se o nível de percepção do cliente sobre o serviço não corresponder ao nível de expectativa que tinha sobre o mesmo, não ficará satisfeito, qualificando o serviço como de baixa qualidade. Desta forma Miranda (1994, p. 5), adverte que “as organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais - consumidores - sob todos os aspectos”.

Segundo Las Casas (1999, p. 16):

Serviços são atos, ações e desempenho. Esta é uma das melhores definições de serviços, uma vez que engloba de forma simples e objetiva todas as categorias de serviços, quer sejam eles agregados a um bem ou não. O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto a qualidade em serviços é variável de acordo com o tipo de pessoa.

A natureza do ato do serviço se desdobra em tangíveis e intangíveis (GODOY, 2004). O primeiro é dirigido às pessoas, como serviços de saúde, transporte, restaurante, dentre outros. O segundo é dirigido ao intelecto das pessoas, como os serviços de educação.

As expectativas e a percepção dos clientes em relação ao serviço prestado estão diretamente relacionadas aos seguintes aspectos e suas definições (GIANESI e CORREIA, 1994): a) consistência - conformidade com a experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo; b) competência - habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades técnicas dos consumidores; c) velocidade de atendimento - prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido); d) flexibilidade: ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos; e) credibilidade/segurança - baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança; f) acesso - facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação; g) tangíveis - qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações pessoal, outros consumidores) e; h) custo - fornecer serviços a baixo custo.

Ribeiro *et al* (2008) expõe 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.

Como a qualidade do serviço é subjetivamente relativa à preferência pessoal do consumidor, um serviço ou produto somente terá qualidade se estiver totalmente adequado aos padrões impostos nas expectativas dos clientes. Assim, o conhecimento e a adoção das dimensões acima tem o poder de tornar a empresa mais competitiva, porque proporciona continuamente a melhoria da qualidade do serviço.

## **6 A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO E GESTÃO DE QUALIDADE**

Segundo Longo (1996, p. 2), a concepção de qualidade da educação precisa conciliar a sua dimensão formal e política<sup>3</sup>, passando a ser vista sob a perspectiva das dimensões da

---

<sup>3</sup> *Qualidade formal* — competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e instrumentos — e *qualidade política*, aquela que se refere à competência para projetar estratégias de formação e emancipação das novas gerações, de sujeitos sociais capazes de definir por si próprios o seu destino histórico.

qualidade total, pois “restringir a conceituação de qualidade do ensino ao seu aspecto político-pedagógico constitui um grave equívoco”. Batista (1994) ressalta que é preciso adquirir uma postura gerencial moderna, eficaz, criativa e inovadora no âmbito da educação. Mas para que haja realmente mudança é necessário integrar os princípios, os conceitos e fundamentos da GQT na cultura da organização, das pessoas e dos processos organizacionais, implementando-se um programa de melhoria permanente e consistente, a fim de desenvolver o potencial e as qualidades dos profissionais da educação e do trabalho que realizam.

Ainda, nas pegadas de Longo (1996) *apud* Xavier (1995), para que a gestão da qualidade total possa ocorrer nos sistemas educacionais deve começar pelo comprometimento político dos dirigentes, seguido pela busca por alianças e parcerias (públicas e privadas); da valorização dos profissionais da educação; da gestão democrática; o fortalecimento e a modernização da gestão escolar; e a racionalização e a produtividade do sistema educacional.

Na visão de Longo (1996, p. 3), a gestão da qualidade total, entretanto, só se efetivará mediante a presença de processos de educação e treinamento, posto que vitais para GQT, “porque permitem a aquisição de habilidades específicas necessárias ao novo paradigma gerencial”. Assim, arremata:

É essa educação, no seu sentido mais amplo, que permite que a mudança de paradigmas gerenciais, processo muitas vezes doloroso e difícil, que deve ser feito com método e não simplesmente com apelo à boa vontade das pessoas, ocorra de forma menos traumática, pois dará às pessoas condições de visualizar um futuro em que o crescimento, eficiente e eficaz, do indivíduo e da organização permitirá a obtenção do objetivo principal da qualidade total, que é a satisfação e a melhoria da qualidade de vida dos clientes internos e externos das organizações.

Por fim, Longo (1996, p. 3) registra que as instituições de ensino que pretendem atingir a excelência em seus serviços por meio de um sistema de gestão da qualidade devem reunir as seguintes características:

- foco centrado em seu principal cliente — o aluno;
- forte liderança dos dirigentes;
- visão estratégica (valores, missão e objetivos) claramente definida e disseminada;
- plano político-pedagógico oriundo de sua visão estratégica e definido pelo consenso de sua equipe de trabalho;
- clima positivo de expectativas quanto ao sucesso;
- forte espírito de equipe;
- equipe de trabalho consciente do papel que desempenha na organização e de suas atribuições;
- equipe de trabalho capacitada
- planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos; e
- preocupação constante com inovações e mudanças.

A instituição de ensino se apresenta como um sistema e a gestão de qualidade de um sistema<sup>4</sup> de ensino consiste no conjunto de atividades coordenadas, usadas para dirigir e controlar uma organização com bases em políticas e diretrizes estabelecidas para alcançar seus objetivos determinados no planejamento estratégico (COLOMBO, 2004). No dizer de Ribeiro *et al* (2008, p. 9) “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 sequência das atividades ou tarefas executadas para gerar o resultado” Desta forma, destaca a necessidade de criação de um Comitê Gestor de Qualidade (CGQ)<sup>5</sup>, “a ser composto por pessoas competentes, cooperativas, envolvidas com a instituição e, principalmente, que saibam ouvir e estejam abertas a mudanças”. As principais atribuições do CGQ são as seguintes (RIBEIRO *et al*, 2008, p. 9):

- 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.

Ribeiro *et al* (2008), baseado em Colombo (2004), alerta que o sistema de ensino possui alguns fatores intervenientes, como pessoas, regulamentação, mercado, infra-estrutura, fornecedores, tecnologias e consumidores, devendo ser visto em sua totalidade, isto é, como processo a fim de que possa transpor as barreiras entre as diversas áreas, funções e pessoas.

A qualidade do serviço de educação é vista como resultado da ação de vários fatores sobre o sistema de ensino, tais como: homens, motivação, dinheiro, exigência na execução de serviços, métodos modernos de informação, máquinas, materiais, mercado e administração. Relacionando-se o sistema de educação com os fatores que influem na qualidade do ensino, conclui-se que o sistema de ensino não tem contemplado de forma explícita os alunos, a excelência na execução de serviços e a motivação, fatores essenciais para a qualidade do sistema de instituições de ensino (FEIGENBAUN, 1994). Assim, é indispensável buscar mecanismos para a motivação e assim chegar a excelência na prestação dos serviços de educação.

---

<sup>4</sup> 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 meios de ações de melhoria. (Ribeiro *et al*, 2008).

<sup>5</sup> Comitê Gestor de Qualidade (CGQ) – é o órgão dentro da instituição, que planeja, orienta a execução e monitora o Sistema de Gestão da Qualidade.

A gestão efetiva do Projeto Político Pedagógico (PPP)<sup>6</sup> pode ser o meio para suprir o problema da falta de motivação e melhorar a qualidade dos serviços educacionais prestados pelas IES. O PPP define a identidade da IES e indica caminhos para ensinar com qualidade. Lopes (2011, p. 1) assevera que “toda escola tem objetivos que deseja alcançar, metas a cumprir e sonhos a realizar. O conjunto dessas aspirações, bem como os meios para concretizá-las, é o que dá forma e vida ao PPP”. Adiante arremata: “Ao juntar as três dimensões, o PPP ganha a força de um guia - aquele que indica a direção a seguir não apenas para gestores e professores mas também funcionários, alunos e famílias.”

Consciente da importância do PPP Veiga, (1998, p.11-35) afirma que “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”.

O PPP configura-se como uma ferramenta de planejamento estratégico, entretanto, só funcionará como instrumento motivacional na busca da excelência de qualidade, se for efetivamente construído democraticamente, envolvendo todo o grupo que atua diretamente no processo educativo da instituição de ensino, e vivenciado em todos os momentos, em especial na tomada de decisão. Por isso, diz Lopes (2001, 1), citando Maria Márcia Sigrist Malvasi, coordenadora do curso de Pedagogia e pesquisadora da Universidade de Campinas, por meio do PPP, “o gestor reconhece e concretiza a participação de todos na definição de metas e na implementação de ações. Além disso, a equipe assume a responsabilidade de cumprir os combinados e estar aberta às cobranças”.

Vale ressaltar que apesar da revogação do Decreto Federal nº 2026/1996, é de suma importância que o planejamento estratégico na busca da qualidade total, observe os seguintes aspectos: efetividade do funcionamento dos órgãos colegiados com eficiência das atividades meio em relação aos objetivos finalísticos; adequação dos currículos dos cursos de graduação e da gestão da sua execução e dos critérios e procedimentos de avaliação do rendimento escolar; avaliação do grau de inserção da instituição na comunidade, por meio de programas de extensão e de prestação de serviços; e produção científica, cultural e tecnológica.

Nesse sentido, é preciso que a IES desenvolva e implante uma estratégia organizacional bem estruturada, levando em conta alunos, professores, colaboradores, infra-estrutura e todos

---

<sup>6</sup> O Projeto Político Pedagógico - é **projeto** porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo. É **político** por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir. É **pedagógico** porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem. (LOPES, Noêmia. PPP na Prática. Gestão Escolar, Edição 011, Dezembro 2010/Janeiro 2011.)

os aspectos relevantes para sua avaliação, no sentido de identificar seus pontos fortes e fracos, a fim de avaliar seu desempenho e promover ações com vistas a atingir a excelência na qualidade do ensino.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) introduziu várias ferramentas de avaliação do ensino superior, dentre as quais se mostra de grande importância para a busca da excelência no ensino superior a auto-avaliação institucional, pois além de estar relacionada com a melhoria da qualidade da educação superior e ao aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social, oportuniza realizar um diagnóstico sistêmico da IES.

A avaliação institucional, conforme SINAES (2009), tem como objetivo de análise: a) o conjunto de dimensões, estruturas, relações, atividades, funções e finalidades de uma IES; dentre outros aspectos, ensino, pesquisa e extensão, administração, responsabilidade e compromissos sociais, formação, etc.; b) os sujeitos da avaliação representados pelo conjunto de professores, estudantes, funcionários e membros da comunidade externa especialmente convidada ou designada.

A partir desta ferramenta de auto-avaliação, que tem um componente interno e outro externo (SINAES, 2009), a IES pode identificar as fortalezas e os problemas da instituição, tratar da adequação de seu trabalho com respeito às demandas sociais, identificar os graus de envolvimento e os compromissos de seus professores, estudantes e servidores tendo em vista as prioridades institucionais básicas. Contudo, não basta levantar as deficiências, é preciso também destacar as qualidades. Quanto aos problemas e carências, além da verificação e da constatação, é importante identificar as suas causalidades, explicitar as possibilidades reais para a superação e estabelecer as ações adequadas e os meios para a transformação desejada.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo principal apresentar uma reflexão sobre técnicas e práticas de gestão que proporcionem aumentar os padrões de qualidade e produtividade das IES privadas.

Nesta direção, verificou-se que a IES privada pode adotar as mesmas ferramentas usadas pelas demais empresas. Deve se voltar para a concepção de qualidade a partir da visão do consumidor, isto é, a qualidade vista como a satisfação do cliente, levando em conta que essa só é conseguida pelo esforço conjunto da organização. Esse esforço conjunto pode ser

buscado a partir das técnicas ofertadas pelo sistema de Controle Total da Qualidade e Gestão da Qualidade Total (TQM).

Para que a IES possa se desenvolver de acordo com as diretrizes do TQM, deve adotar a lógica do PDCA, que busca atingir resultados dentro de um sistema de gestão. A qualidade total requer a compreensão de um sistema, devendo estar presente em todas as etapas do serviço, sem olvidar que tais etapas são efetuadas por pessoas, as quais necessitam permanecer capacitadas para exercer sua função da melhor forma possível.

A educação é um sistema, como tal precisa considerar como parte desse sistema os fatores que influem na qualidade do ensino, como a motivação de alunos, servidores, professores e gestores, a excelência de qualidade de equipamentos e infra-estrutura. Assim, é indispensável buscar mecanismos para a motivação e poder chegar a excelência na prestação dos serviços de educação.

A gestão efetiva do Projeto Político Pedagógico (PPP) pode ser o meio para suprir o problema da falta de motivação e melhorar a qualidade dos serviços educacionais prestados pelas IES. Entretanto, só funcionará se for efetivamente construído democraticamente, envolvendo todo o grupo que atua diretamente no processo educativo da instituição, e vivenciado em todos os momentos, em especial na tomada de decisão.

Uma das ferramentas que se apresenta como de grande importância para as IES, é a auto-avaliação, a qual pode identificar as fortalezas e os problemas da instituição, tratar da adequação de seu trabalho com respeito às demandas sociais, identificar os graus de envolvimento e os compromissos de seus professores, estudantes e servidores tendo em vista as prioridades institucionais básicas.

Nesse sentido, é preciso que a IES desenvolva e implante uma estratégia organizacional bem estruturada, levando em conta alunos, professores, colaboradores, infra-estrutura e todos os aspectos relevantes para sua avaliação, com vistas a identificar seus pontos fortes e fracos, para então promover ações que possibilitem atingir a excelência na qualidade do ensino.

## **REFERÊNCIAS**

BATISTA, F.F. **A gestão da qualidade total na escola (GQTE):** novas reflexões - Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS, n. 32/94)

BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino.** São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES** e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L10861.htm>>. Acesso em: 11.08.2014.

BRASIL. **Decreto-lei nº 3860**, de 09 de julho de 2001. Diário Oficial da União. Brasília, 9 de jul. 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle de qualidade total**. 8. ed. Belo Horizonte: EDG, 1999.

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

DOURADO, Luiz F. Políticas e gestão da educação superior: múltiplas regulações. In. Dourado L. F. (org.). **Políticas e gestão da educação no Brasil: novos marcos regulatórios**. São Paulo: Xamã, 2009, p. 149, p. 149-167.

\_\_\_\_\_. **Políticas e gestão da educação superior no Brasil: múltiplas regulações e controle**. RBPAAE – V. 27, n.1, p. 53-65, jan/abr. 2011.

FÁVERO, Maria de Lurdes A.. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. *Educar em Revista*, v. 1, p. 17-36, 2006.

FEIGENBAUM, A .V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books,1994.  
GIANESI, Irineu; CORREIA, Henrique. **Administração estratégica de serviços operacionais para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Leoni Pentiado. **Qualidade em serviços**. Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Santa Maria: [s.n.], 2004, apostila.

KOBS, Fabio Fernando. REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão nas Instituições de Ensino Superior Privadas**. *GESTÃO - Revista Científica de Administração*, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios e Casos Práticos**. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 1999.

LONGO, R.M.J. **A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial**. — Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS, n.31/94).

\_\_\_\_\_. **Gestão da Qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. Ipea Relatório Interno, Brasília, DF, 1996. Disponível em:<<http://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ceq/Material20complementar/historia.pdf>>. Acesso em 25 out. 2014.

LOPES, Noemia. **Projeto Político Pedagógico – Como elaborar**. 2011. Disponível em: <<http://educaja.com.br/2011/01/projeto-politico-pedagogico-como-elaborar.html>>. Acesso em 22.10.2014.



MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total**: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

RIBEIRO, Evandro Luís *et al.* **O Papel da Gestão de Qualidade nas Instituições de Ensino Superior** – IES. 4ª Congresso Brasileiro de Sistemas. UNI-FACEF. Franca: São Paulo. 2008, p. 1 -12.

RUTHES, Jefter. **Gestão da Qualidade Total**. In: WIKPEDIA a enciclopédia livre. Disponível em:<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o\\_da\\_qualidade\\_total](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_da_qualidade_total)>. Acesso em: 08.08.2014.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. **A universidade no século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

VEIGA, Ilma Passos da. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papyrus, 1998. p.11-35.