



## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: INSTRUMENTO QUE CONTRIBUI PARA MELHORIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS EM UNIVERSIDADES**

Gerson Rizzatti Junior  
Giselly Rizzatti

### **RESUMO**

Este artigo teve por objetivo destacar de que maneira o planejamento estratégico pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços nas universidades. Dentro deste contexto, as universidades aliada a suas complexidades seja nos objetivos ou nos serviços, buscam por meio do planejamento estratégico alcançar de forma eficaz as metas institucionais e, por conseguinte a melhoria dos serviços. Para que isso ocorra é importante que os gestores universitários utilizem instrumentos importantes como o Planejamento Estratégico visando obter melhores resultados em suas múltiplas funções, principalmente nos seus serviços. A metodologia da pesquisa utilizada, no que se refere aos meios caracteriza-se por ser bibliográfica, e quanto aos fins é descritiva. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa bibliográfica. As informações coletadas foram tratadas de forma qualitativa. Como resultado, a pesquisa mostra que o planejamento estratégico é um instrumento importante e fundamental e que contribui de forma significativa para melhoria da qualidade dos serviços nas universidades, haja vista que estabelece um plano de ação que busca sempre melhorar os serviços executados nas universidades.

**Palavras-chaves:** Planejamento estratégico, qualidade em serviços, qualidade em Universidades.

### **1 Introdução**

Nas universidades um dos fatores que deve ser repensado e trabalhado é o fator qualidade nos serviços prestados tanto nas atividades meios quanto fins. Este repensar passa por incorporações de técnicas voltados as mudanças seja na infra-estrutura ou na preparação de pessoal, conscientizando-os de que seu papel no processo de desenvolvimento institucional é de fundamental importância.

Esta conscientização deve iniciar-se com desenvolvimento e treinamento dos gestores universitários e dos demais integrantes da Instituição na busca da qualidade de forma continua e permanentemente em todos os serviços.

A qualidade é um conceito complexo, dinâmico, multidimensional, subjetivo, abrangente e, por isto, difícil de definir. Na busca da qualidade tem sido discutido muito sobre os objetivos e funções da universidade. Estas discussões procuram atingir determinadas questões que correspondem à própria existência das universidades.

Como forma de existência, as Universidades como todas as organizações, para se relacionarem com o mundo externo, necessitam se moldar aos novos modelos de administração. Uma forma disto acontecer é utilizando ferramentas que vem servindo de base para a melhoria dos serviços prestados chamado de Planejamento Estratégico.

O Planejamento estratégico é um instrumento que facilita na melhoria da qualidade dos serviços. Ele contribui para solução de muitos problemas dentro das organizações universitárias, e conseqüentemente produz resultados eficientes e eficazes nos serviços ofertados para a comunidade universitária.

Desse modo, o presente artigo destacará de que maneira o planejamento estratégico pode contribuir para melhoria da qualidade dos serviços prestados nas universidades. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, utilizando o método de levantamento de fontes secundárias.

## **2 Planejamento estratégico**

Conforme Oliveira (2004) planejamento é a definição de um futuro desejado e os meios eficazes de alcançá-los.

O planejamento é um processo contínuo, composto por diversas etapas. Ocorre de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. E esta variabilidade devida às pressões ambientais que tem de suportar e que são resultantes de forças externas sucessivamente em alteração com diferentes níveis de intensidade e influência, bem como das pressões internas, resulte dos vários fatores integrantes da empresa (OLIVEIRA, 2004).

Além da conceituação de planejamento se faz necessário uma definição do que é estratégia que de acordo com Chandler (*apud* ROBBINS, 1990) estratégia é a determinação básica das metas e objetivos de longo prazo de uma organização, bem como a adoção de ação e alocações de recursos necessários para atingir essas metas (PEREIRA, 2010).

O planejamento se divide em três tipos como: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Pereira (2010, p.47) assegura que Planejamento estratégico:

é um processo que consiste na análise dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o fim de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com a intenção de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

O planejamento tático tem como finalidade melhorar delimitada área de resultado e não a empresa como um todo, trabalhando com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2004).

O planejamento operacional já é o “processo de identificar procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis mais baixos de uma organização” (BATEMAN; SNELL, 2009, p.122).

De acordo com Oliveira (2004, p. 68-81) o processo do planejamento estratégico são dividido nas seguintes fases basilares para sua elaboração e implementação:

Fase I – Diagnóstico Estratégico: nesta fase a empresa busca definir “como está”. Ela é desempenhada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e conferem todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.

Subdivide-se em quatro etapas:

A- Identificação da visão: que pode ser entendida como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem avistar dentro de um longo período de tempo e com uma abordagem mais ampla. Essa visão pode ser configurada como irrealista, quanto ao destino da empresa, o que não é preocupante visto que, posteriormente, será feita uma análise interativa da empresa diante das oportunidades e ameaças ambientais.

Oportunidades entendida conforme Oliveira (2004) como a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode beneficiar sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, de maneira satisfatória, enquanto persiste. E a ameaça também como uma força incontrolável pela empresa, mas que cria obstáculos a sua ação estratégica, que poderá ou não ser impedida, desde que conhecida em tempo hábil.

B- Análise Externa: esta etapa examina as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores formas de evitar ou usufruir dessas situações.

C- Análise Interna: esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa.

Segundo Oliveira (2004) ponto forte é a diferenciação alcançada pela empresa, ou seja, uma variável controlável, que lhe causa uma vantagem operacional no ambiente empresarial. Já o ponto fraco é uma situação inadequada da empresa, também com uma variável controlável, que lhe gera uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. E ponto neutro como uma variável identificada pela empresa, mas que no momento, não existia critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco.

D- Análise dos concorrentes: esta etapa se examina a partir da análise externa, pois seu tratamento deve ser detalhado, porque seu produto final identifica as vantagens competitivas da própria empresa.

Fase II- Missão da Empresa: define a razão de ser da empresa e seu posicionamento competitivo e também a sua postura estratégica, ou seja, a maneira mais apropriada para a empresa alcançar seus propósitos, respeitando sua situação interna e externa atual, apurada no diagnóstico estratégico.

Fase III- Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: nesta fase a análise fundamental é de “como chegar na situação que se deseja”. Portanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos conexos:

1. Instrumentos prescritivos: apresentam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione a obtenção dos propósitos constituídos dentro de sua missão, conforme sua postura estratégica, que são: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais (estas determinam os níveis de delegação, os quais são estabelecidos por áreas funcionais, formando a base de sustentação para o planejamento estratégico, ainda que sejam parâmetros de orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo); e estabelecimento de projetos e planos de ação.
2. Instrumentos quantitativos: incidem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que devem estar devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa. Estes instrumentos são necessários ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas, tornando-se essencialmente importante, devido à interligação que ocorre entre o planejamento estratégico e o operacional.

Fase IV – Controle e Avaliação: nesta fase examina-se “como a empresa está indo” para a situação almejada. Em sentido amplo, esta função envolve processos de: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; e tomada de ação corretiva, provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa. Portanto, deve-se entre outros fatores considerar dentro de uma situação adequada de custos versus benefícios.

### **3 Qualidade em serviços**

Nas últimas décadas o conceito qualidade de serviços começou a ser argüido com mais destaque nos vários segmentos da sociedade, especialmente quando se refere a qualidade dos serviços seja na área privada ou pública (WALSH,1991).

Este assunto torna-se interessante por enunciar atributos de qualidade na prestação de serviços, devido a subjetividade e a dificuldade em estabelecer o que é qualidade, pois inúmeras vezes os clientes ou usuários reagem diferentemente ao que parece ser o serviço. Cada indivíduo tem uma determinada visão sobre o significado de qualidade, especialmente em serviços, porque esta diferença implica até mesmo em estado de espírito do usuário no momento da prestação do serviço (NORMANN,1993).

Qualidade em Serviços constitui-se como o produto da atividade humana, que sem adotar a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade. Para a garantia da qualidade em serviços não basta à padronização de processos e o simples uso das ferramentas recomendadas pelos mais rigorosos programas de qualidade, quando o foco é a implementação e manutenção de Qualidade em Serviços, pois o diferencial se centraliza nas atitudes dos integrantes da empresa, além de seus conhecimentos e habilidades que são o suporte para a passagem do nível de incompetência inconsciente para o de competência consciente (BOWEN; SCHNEIDER,1988).

A administração da qualidade de serviço é mais complicado do que controlar a qualidade de produtos. Segundo Walsh (1991) as naturezas de constantes mudanças e a natureza dos serviços tornam difícil aplicar técnicas padrões de verificação de qualidade.

Para Bowen e Schneider (1988), os serviços possuem determinadas características que os tornam complexo na sua avaliação. Por isso, tem algumas características que tornam difícil de se aplicar num controle de serviço de forma mais objetiva e eficaz.

Nesse sentido, Tschohl (1996) considera que os serviços são produtos intangíveis, diverso dos produtos materiais e, portanto não podem ser simplesmente estocados, amostrados para análise ou mensurados através de dimensões padrões. A produção e o consumo dos serviços não aconteçam em tempos distintos, pois os serviços são consumidos a partir do momento que são produzidos, tornando-se difícil estabelecer controles entre processo de produção e o ato de consumo, a fim de eliminar então os maus produtos.

Desta forma, verifica-se que os resultados dessas características são padrões de qualidade difíceis de se constituir e sustentar, pois os serviços não são apenas inatingíveis fisicamente, mas também mentalmente. Isso porque é difícil de perceber se uma pessoa na verdade recebeu ou não este serviço (TSCHOHL, 1996).

Para Denton (1991) as características previstas nos serviços não oferecem uma segunda chance para conquistar o cliente, porque elas são definitivas, pelo fato delas proporcionarem particularidades como: o serviço humano é um bem indivisível, produzindo

um caráter intangível; não pode ser registrado ou copiado, não podendo ser assegurados; tem medidas próprias apropriadas a cada situação que são requeridas como base; tem produção, consumo e uso feitos ao mesmo tempo e espaço; a avaliação dos resultados é feita concomitantemente, estando exposta aos clientes e sem possibilidade de conferir os resultados previamente, corrigindo assim falhas eventuais; o serviço é altamente dependente do pessoal. Por isso, cultura, habilidades técnicas, aptidões, conhecimentos, disposição, humor e até o nível educacional dos prestadores de serviços podem afetar a qualidade do serviço.

A qualidade dos serviços podem ser verificada por seus clientes por meio de seus elementos tangíveis e intangíveis. A tangibilidade de um serviço versa sobre aquilo que o cliente sente e vê. Já os elementos intangíveis são a amabilidade, a cordialidade e a cooperação. A cordialidade é demonstrada através de um sorriso, de expressões apropriadas, de uma atitude que exprima a "disposição de servir". Logo os elementos intangíveis estão diretamente relacionados com o relacionamento do pessoal com os clientes (PALLADINI, 1995).

Para Gianesi (1996), a intangibilidade dos serviços, unido com a necessidade da presença do cliente e ao mesmo tempo a produção e consumo do serviço, desenvolvem as fundamentais características especiais das operações em serviços, que irão determinar a avaliação dos resultados e a qualidade dos serviços prestados. Diversas vezes, essa avaliação é dificultada pela intangibilidade, devido ser difícil a uniformização dos serviços, ocasionando uma gestão do processo mais complexa.

Nos serviços, a identidade dos indivíduos abrangidos no relacionamento torna-se importante, enquanto que o relacionamento entre o produtor e o usuário de bens materiais é fundamentalmente um relacionamento anônimo. A natureza da comunicação em um relacionamento de serviço geralmente será pessoal (TSCHOHL, 1996).

Segundo Tschohl (1996), os usuários possuem em relação aos serviços a "calmaria" ou a "tempestade", porque a disponibilidade do serviço dependerá do número de pessoas que almeja o serviço em determinado momento. A dificuldade está em saber se as pessoas tendem a demandar serviços num mesmo momento e com isso gerar um aumento na demanda que ocasionará uma redução na qualidade do serviço. Portanto, quando este fornecedor de serviço tenta fornecer este serviço a mais, pode estar apresentando um quadro de serviços a menos.

Para Gale (1996 ,p. 17) os serviços, ao tentar ampliá-los, defrontam com alguns problemas de qualidade:

"(...) sua qualidade média é provável de cair substancialmente, isto porque é difícil juntar ao mesmo tempo todos os *inputs* necessários para realização de alta qualidade - novos prédios escolares são construídos mais rápidos do que novos professores são formados, ou vice versa. Portanto, quando uma sociedade se esforça para ampliar o acesso a certos serviços, a qualidade desses serviços cai com óbvios efeitos negativos para o moral tanto do novo quanto do velho consumidor".

Esses serviços são mais complicados de se padronizar do que os produtos manufaturados que podem ser controlados por meio de diversas técnicas de engenharia de produção e manejo científico. A nova tecnologia é capaz de tornar plausível a padronização de alguns serviços, mas a padronização de todos os aspectos de produção de serviços é improvável, devido o processo de contato humano e interação serem parte integral do serviço (GALE, 1996).

Conforme Cannie (1994), os serviços são essencialmente distintos dos produtos manufaturados, e os serviços públicos são muito mais complicados o que ocasiona o julgamento da qualidade um exercício potencialmente complexo. O produtor e o consumidor terão capacidades distintas na avaliação da qualidade de produtos e de serviços, pois qualquer

um dos dois pode achar complicado avaliar a qualidade daquilo que foi produzido, porque eles podem estar buscando elementos diferentes nessa avaliação.

Ainda nesse mesmo sentido, Cannie (1994) assegura que não é somente a qualidade de serviço que varia, mas as bases nas quais a qualidade é julgada também diferem e mudam. O que era perfeitamente aceitável como serviço no passado pode não mais atingir as expectativas. O que é um nível aceitável de serviço para uma pessoa, pode não ser para outra. Qualquer medida de qualidade é então dependente do conhecimento da percepção de qualidade dos consumidores do serviço. Por estas razões, a avaliação de qualidade ou pelo menos a obtenção de acordos sobre qualidade é algo difícil.

A distinção entre qualidade de produtos e qualidade em serviços é aquela qualidade almejada entre bens de busca e de experiência. Os bens de busca são aqueles em que o consumidor pode pesquisar as características antes da compra, ao passo que os bens de experiência são aqueles em que é impossível ou impraticável ou até mesmo caro pesquisar antes de comprar. De certa maneira, todos os bens têm características das duas categorias, mas há mercadorias que são predominantemente de uma ou de outra categoria. Por isso, percebe-se que o usuário está fundamentalmente envolvido na avaliação da qualidade, e a impossibilidade de comparações interpessoais de utilidade constitui que a alcance da qualidade é consecutivamente uma questão de julgamento e um exercício de percepção prática (MCDERMOTT, 1996).

De acordo com Moller (1994) o cliente percebe a qualidade como sendo superior ou inferior, dependendo da sua experiência, mas a qualidade de um respectivo serviço apenas é melhor quando o cliente sente que o serviço é melhor.

Moller (1994) divide a qualidade de duas formas: a qualidade objetiva e a qualidade subjetiva. A qualidade humana ou subjetiva manifesta o conteúdo emocional do serviço, ou seja, seriam múltiplos aspectos que distinguiriam o provedor do serviço, tais como o comprometimento, a atitude, a amabilidade, a atenção, a atmosfera, a solução das reclamações, o cumprimento dos compromissos. Já a qualidade técnica ou objetiva, traduz o conteúdo tangível do serviço, que seriam, por exemplo, o cardápio de um restaurante, horários de trem, taxas de juros, local para estacionar, instruções para uso, horas de funcionamento, condições de pagamentos, etc. Ele conclui alegando que para melhorar a qualidade de um serviço, é fundamental elencar requisitos tanto para a qualidade objetiva como para a qualidade subjetiva considerando a equilíbrio dos requisitos.

O fator humano tem um efeito decisivo sobre a percepção, por parte de quem recebe a qualidade do serviço, devido este fato percebe-se que a qualidade subjetiva é, com frequência mais importante que a qualidade objetiva. Então, se faz necessário para que uma empresa prestadora de serviços sobreviva, "que ela registre a percepção, pelos recebedores do serviço, da qualidade subjetiva". Por isso, que os clientes algumas vezes decidem mudar de fornecedores quando estão desapontados com a qualidade subjetiva de um serviço (MOLLER, 1994).

Devido à dificuldade de se avaliação a qualidade de serviços, algumas tentativas devem ser feitas, sem a pretensão de generalizar ou definir padrões. Deming (1990) em relação a avaliação de serviços e/ou produtos afirma que sempre há maneiras de se avaliar serviços, por isso, ele sempre poderá ser aperfeiçoado.

Em qualidade de serviços é indispensável que se controle os processos em função das necessidades dos clientes, pois enfatiza-se as relações diretas com os clientes e o processo deve ser sempre flexível devido ao cliente participar efetivamente do processo produtivo. Portanto, as organizações precisam ser flexíveis e possuir capacidade para mudança e renovação constantes (PALADINI, 1995).

Portanto, Denton (1991) afirma que as organizações que fornecem bons serviços descobrem formas simples e inovadoras para manter a administração em sintonia com os

clientes e com o funcionamento diário dos negócios" (Denton, 1991, p. 10). Nesse sentido, ele assegura que qualidade em serviços está fundamentado na medição precisa dos desejos dos clientes por meio de uma grande variedade de programas de realimentação, facilitando aos clientes informar-lhes o que está certo e o que está errado.

#### **4 Metodologia**

Em relação a matéria estudada, a natureza da pesquisa configura-se predominantemente como qualitativa. Tal enfoque ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar fenômenos que envolvam seres humanos e suas intrincadas relações sociais estabelecidas em diversos ambientes (GODOY, 1995).

Nesta pesquisa utilizou-se o critério metodológico proposto por Vergara (1997). Esta estabelece que a pesquisa pode ser realizada de acordo com os fins e meios necessários. Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza por ser descritiva. Ela proporcionou procurar conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas (GIL, 2007). Buscou-se apresentar planejamento estratégico: instrumento que contribui para melhoria da qualidade dos serviços em universidades. Quanto aos meios de investigação, este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa bibliográfica. Pesquisa bibliográfica, tendo em vista que foi utilizado neste estudo todo material publicado e acessível ao público sobre Planejamento Estratégico, qualidade em serviços, qualidade em universidade.

Nesta pesquisa foram utilizados dados provenientes de fontes secundárias. Buscou-se para realização da pesquisa, na literatura específica, subsídio para instruir os pesquisadores sobre o tema, e ainda, delinear os limites e as contribuições do estudo realizado.

#### **5 Qualidade em universidades**

As universidades são organizações complexas que estabelecem seus modelos organizacionais a partir da relação – aluno, escola e comunidade. É com base neste trinômio, nos seus propósitos e nas suas atividades próprias que a universidade se converte num ente organizacional. Sua existência visa à exploração de um mundo possível que, partindo da realidade concreta dos relacionamentos e interações, tenta chegar aos processos e às tecnologias da aventura de ensinar, pesquisar e fazer extensão. Ainda que a preocupação com ações que visem à qualidade seja constante nas universidades brasileiras, nelas a busca da qualidade ganha contornos de urgência maior do que em qualquer outra organização (FINGER, 1993).

Constantemente, as universidades estão passando por intensos questionamentos, estão buscando uma nova identidade que as capacite a serem uma resposta efetiva às expectativas e necessidades da comunidade. A preocupação das universidades brasileiras com qualidade total em seus serviços é cada vez maior. Em alguns casos prende-se ao fato de que órgãos de fomento e de financiamento exigem aperfeiçoamento contínuo do pessoal vinculado à instituição em que serão alocados os recursos. As universidades estão despertando para a necessidade de começar a buscar a qualidade nas diversas unidades que compõem os seus *campi*, como forma de atender adequadamente à comunidade a que servem (NAKAGAWA, 1994).

Desta forma, várias universidades já começaram um processo de melhoria de qualidade, ainda que nem todas o tenham ajustadamente estruturado, porque estão mais centradas na avaliação da estrutura do que no processo e nos resultados e por não dispor ainda de uma função ou órgão designadamente estruturado para esta finalidade. Hoje vive-se um momento histórico de transformação global e só as instituições capazes de se renovarem pela

busca da qualidade sobreviverão. A qualidade é o resultado do envolvimento de todos na procura da crescente perfeição e na renovação das razões verdadeiras dos problemas que implicam no desempenho da organização. Por isso, a qualidade nas universidades passa pela qualidade das pessoas que a compõem, neste caso por gestores universitários, por professores e todo o corpo administrativo, sem esquecer os alunos, que como, "sujeitos" do processo educativo, devem ser estimulados e comprometidos a participar da construção do próprio conhecimento e da descoberta da dimensão social do saber. Então, a qualidade nas universidades apenas será plena se atender também aos aspectos de transcendência da pessoa humana (RIZZATTI, 1995).

O primeiro passo será, portanto, a explicitação clara de sua missão, seus valores e princípios. É impossível que uma organização seja transformada com sucesso através de um programa de qualidade se não tiver definido claramente sua missão, seus valores e princípios. É impossível motivar as pessoas em certa direção se não lhes for dito que direção é esta. Na medida em que as pessoas conhecem a visão, os valores e os princípios da organização e souberem para onde está sendo dirigidas tornam-se mais fáceis de implementar os programas de qualidade. Isso só será possível se a maioria das pessoas que fazem parte da organização tiverem oportunidade de participar do estabelecimento da missão, da formulação dos valores que a caracterizam e dos princípios que a orientem em suas atividades. Num segundo momento, as universidades que quiserem qualidade devem repensar toda a estrutura e todo o processo de ensino e aprendizagem. Então, para simples teoria da qualidade dar lugar à prática da qualidade é necessário a utilização do planejamento estratégico (RIZZATTI, 1995).

Na área administrativa, deve-se voltar ao desenvolvimento das habilidades de liderança, para o fortalecimento das pessoas, para a capacitação, envolvimento e comprometimento com a qualidade. As decisões devem ser desarticuladas para níveis mais próximos dos clientes, por meio da criação de equipes de trabalho e de solução de problemas. Os planos, que são feitos nos altos níveis, devem passar a envolver mais pessoas capacitadas para o planejamento do processo e para a identificação de suas necessidades e prioridades. O desenvolvimento profissional deve ter um plano organizado e definido, inclusive em termos de dotação orçamentária. O recrutamento e seleção devem utilizar técnicas apropriadas no sentido de atrair funcionários competentes. As oportunidades de ascensão profissional devem ser claras e extensivas a todos (RIZZATTI, 1995).

Nas universidades formam-se pioneiros educacionais, pois a elite pensante e os formadores de opinião constituem-se assim num centro de produção de conhecimento que, no momento oportuno, pode colocar essas metodologias à disposição da sociedade, a fim de colaborar com o seu próprio desenvolvimento. Praticar qualidade total nas universidades é tentar envolver a todos na busca da perfeição crescente e na superação das causas dos problemas que comprometem o desempenho das organizações (RIZZATTI, 1995).

Diversas universidades, mentalizando novos horizontes, estão instituindo grupos de trabalho visando à implementação de programas de qualidade. A implementação de programas de qualidade nas universidades é um desafio que necessita ser enfrentado e muitas instituições já percebem que dessa decisão dependerá seu futuro (MEZOMO, 1994). De outra maneira, o momento atual que se vive na educação superior brasileira é o da procura de maior eficiência na utilização de recursos, de maior competitividade e qualidade dos serviços prestados, exigindo uma maior competência de gestão das instituições (MEYER, 1993). Então, como qualquer outra organização, a universidade tem o compromisso com a qualidade contida em suas metas como um fator sólido de garantia de sobrevivência social, um conceito dinâmico que supõe a melhoria continuada, compreendendo a organização como um todo. O processo de qualidade total nas universidades aparece não apenas como inovação, mas como algo revolucionário. A sociedade está diante de um recurso vastamente abrangente, dispondo de uma ferramenta holística que visa à globalidade da ação (ALBANESE, 1994).



Visando a qualidade institucional, se faz necessário que as universidades tenham maior integração das tarefas de avaliação, qualidade, planejamento e de execução para uma melhor qualidade dos serviços prestados no ensino, pesquisa, extensão universitária oferecidos à nossa sociedade (RIZZATTI, 1995).

Para isso, seria conveniente o desenvolvimento de:

- 1) um diagnóstico estratégico que deveria: - analisar as potencialidades internas da instituição (pontos fortes e pontos fracos) - examinar o ambiente externo da instituição (oportunidades e ameaças) - identificar vantagens competitivas da instituição;
- 2) uma formulação de estratégias para: - gerar opções estratégicas - avaliar opções estratégicas - tomar decisões estratégicas;
- 3) a implementação e controle do plano estratégico para: - delinear planos de ações e orçamentos gerais - definir a estrutura de monitoramento e controle do plano - implementar o controle sua execução - efetuar ações corretivas se necessário (FEINGENBAUM, 1994).

Por isso verifica-se que as atividades mencionadas acima deverão pautar a sua dinâmica visando à qualidade das funções básicas da instituição ou universidade no ensino, na pesquisa e na extensão, considerando: - sua qualidade intrínseca (epistemológica ou científica) e sua qualidade extrínseca (pertinência da docência e da pesquisa no que se refere às necessidades da comunidade) - a qualidade dos serviços de administração e dos serviços de apoio à docência, à pesquisa e à extensão (FEINGENBAUM, 1994).

## **6 Contribuições do planejamento estratégico para melhoria da qualidade dos serviços**

As Universidades apresentam características de complexidade e ambigüidade em seus objetivos e em seus processos de gestão, não podendo deixar de utilizar instrumentos que contribuam para a melhoria da qualidade dos serviços em Universidades como o planejamento estratégico (JURAN, 1992).

O planejamento estratégico pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços nas universidades, pois através dele pode-se alcançar de forma eficaz as metas institucionais e por conseguinte a melhoria dos serviços, facilitando assim a tomada de decisão a fim de melhor gerenciar a qualidade dos serviços. As instituições de ensino podem dispor da mesma estrutura, dos mesmos recursos, da mesma tecnologia, mas o seu grande diferencial será a qualidade dos serviços prestados (MOLLER, 1994).

Nesse sentido, Paladini (1994, p. 16) afirma que “qualidade corretamente definida, é aquela que prioriza o consumidor e o cliente. Isto significa que a qualidade é mais do que simples estratégias ou técnicas estatísticas, é antes uma questão de decisão, que reflete em políticas de funcionamento da organização”. E que quando adequadamente gerenciada, impulsionará o desenvolvimento da organização. Por outro lado, Lobo (1991) assegura que qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um processo para garantir a satisfação do cliente, fora ou dentro da organização. Comenta, ainda, que para trabalhar a qualidade na organização é necessário minimamente estar capacitado para agir com qualidade. Dessa forma, as pessoas devem entender o cargo que ocupam e seu significado no fluxo produtivo, para que o planejamento estratégico alcance seus objetivos, como o acesso aos clientes de seus serviços por ter uma boa condição de trabalho.

A qualidade nos serviços, tanto em organizações públicas como privadas, está se tornando de fundamental importância. Independentemente do ramo de atividades ou tipo de serviço oferecido, estas organizações, para sobreviverem, precisam encontrar um diferencial em relação às outras organizações similares. Este fator está centrado na qualidade do serviço prestado e envolve tanto o crescimento do ser humano na organização como a satisfação dos clientes, e dos múltiplos usuários dos serviços (MOLLER, 1994).

Para Moller (1994) não basta aos dirigentes condições e competência, é necessário que tenham um perfil de mudança, que se envolvam no processo e que obtenham dos seus trabalhadores este mesmo comprometimento para que possa haver o desenvolvimento e a formação de uma cultura da qualidade que contribua para que o planejamento estratégico seja eficazmente implementado e alcance os objetivos pretendidos e conseqüentemente a qualidade nos serviços prestados. Diante disso, um número crescente de organizações reconhece que o investimento em qualidade é um dos mais lucrativos que elas podem fazer.

Assim sendo, Feigenbaum (1994) afirma que o retorno sobre o investimento, adquirido através de rigorosos e eficazes programas de qualidade, especialmente qualidade em serviço está gerando excelentes resultados nas organizações quando seguidos de estratégias eficientes para a qualidade. Entretanto, é evidente que numa era de economia global não é mais possível garantir a sobrevivência das empresas apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando apenas resultados. Hoje são necessários métodos eficientes como o planejamento estratégico que possam ser utilizados por todos em direção aos objetivos pretendidos pela organização e da melhoria da qualidade de serviços prestados, que devem ser aprendidos e praticados por todos.

Então, a utilização do planejamento estratégico é uma nova forma de pensar a respeito da melhoria da qualidade, seja nos produtos e/ou nos serviços, pois ele não substitui as idéias tradicionais a respeito do assunto, mas almeja um novo modo de pensar, definindo mudanças e a implementação de novas estratégias bem como contemplando e ampliando os antigos modelos existentes, acrescentando novas dimensões à idéia de desenvolvimento da qualidade, tais como melhoramento das relações humanas, desenvolvimento de políticas de recursos humanos adequadas às necessidades da organização e dos empregados, melhoramento da imagem da organização, implementação de programas de desenvolvimento gerencial, desenvolvimento de lideranças, criação de novos programas de benefícios e incentivos, fortalecimento do relacionamento interpessoal e da satisfação pessoal, formação do espírito de equipe e manutenção de padrões éticos elevados (FEIGENBAUM, 1994).

Para colocar em prática projetos e programas voltados para a melhoria contínua da qualidade dos serviços é necessário a utilização de instrumentos ou ferramentas importantes, essenciais e fundamentais como o planejamento estratégico. Para que isso ocorra é importante que os gestores universitários estejam cientes e capacitados para utilizarem instrumentos importantes como o Planejamento Estratégico na perspectiva de serviços com melhor qualidade prestado aos diversos usuários (MOLLER, 1994).

## **7 Considerações finais**

As universidades por apresentarem características de complexidade e ambigüidade em seus objetivos necessitam de mudanças constantes nos seus processos de gestão. Nesse sentido, não podemos deixar de ter um planejamento a fim de melhor gerenciar os processos administrativos na busca da melhoria da qualidade dos serviços prestados nos diversos segmentos.

As universidades podem dispor da mesma estrutura, dos mesmos recursos, da mesma tecnologia, mas o seu grande diferencial poderá ser a qualidade dos serviços prestados. Esta qualidade que todos admiram, aceitam e desejam, mas que poucos de fato produzem. Para isso é preciso antecipar, entender e explorar as alterações que estão acontecendo tanto em nível externo quanto interno.

Desta maneira, percebe-se que qualidade nas universidades esta ligada a qualidade das pessoas que constituem como os gestores universitários, os professores e o corpo administrativo, necessitando estes serem estimulados a participar da construção da própria dimensão social da qualidade dos serviços prestados a comunidade.

Então, esta preocupação com a qualidade em serviços nas universidades sempre teve presente no discurso governamental e nas universidades, mas somente nas últimas décadas é que a preocupação com os processos de melhoria de qualidade em serviços tem se tornado mais freqüente nas universidades.

Desse modo a utilização do planejamento passa a ser instrumento indispensável e fundamental para que se tenha um plano a seguir visando melhorar qualidade dos serviços prestados pela instituição.

## Referências:

- ALBANESE, Aurora et al. *A universidade em busca da qualidade: programa de capacitação pedagógica dos docentes da Universidade Mackenzie*. São Paulo, Revista IBRAQS, v. 1, n. 1, jan./fev. 1994.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL Scott A. *Administração: novo cenário competitivo*. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística Ltda.Revisoa técnica Jose Ernesto Lima Gonçalves. 2 ed. E 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOWEN, D. E., SCHNEIDER, B. *Services marketing and management: implications for organisational behavior*. Research in Organisational Behavior, v.10, p.43-80, 1988.
- BRICK, Eduardo Siqueira; LONGO, Waldimir Pirró. *Um modelo de qualidade e produtividade para a universidade brasileira*. In: ENEGEP, Santa Catarina, out. 1993, Anais.
- CANNIE, J. K. *Mantendo clientes fiéis e para sempre*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CROSBY, P. B. *Integração: Qualidade e recursos humanos para o ano 2000*. São Paulo: Makron, 1993.
- DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva,1990.
- DENTON, Keith. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- FEIGENBAUM, Armando V. *Controle de qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FINGER, Almeri Paulo. *Construindo programas acadêmicos com qualidade total*. Florianópolis : IEPES, 1993.
- GALE, B. T. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GIANESI, Irineu G.N. *Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente*. São Paulo : Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.
- GRACIOSO, Francisco. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. 3.ed.São Paulo, Atlas, 1996.
- GREEN, Cyntia. *Os caminhos da qualidade*. São Paulo : Makron Books, 1995.
- JURAN, J. M. *Planejando para a qualidade*. São Paulo : Pioneira, 1992.
- KOTLER, Philip; MURPHY, Patrick E. *Planejamento estratégico para o ensino superior*. Journal of Righer Education, Ohio State University, 52(5), set./out. 1981.
- LOBOS, Júlio. *Qualidade através das pessoas*. São Paulo: J. Lobos, 1991.
- MCDERMOTT, R E. *Qualidade impulsionada pelos empregados: liderando a criatividade em sua organização através de sistemas de sugestões*. São Paulo: Makron Books, 1996.

MEYER, Victor Jr. *Considerações sobre planejamento estratégico na universidade*. In: FINGER, Almeri P. (Org.) *Universidade: Organização, Planejamento e Gestão*. Florianópolis: OEA/ UFSC, p. 53-69, 1988.

MEYER, Victor Jr. *A busca da qualidade nas instituições universitárias*. Enfoque. Rio de Janeiro, v. 10, p. 18-21, set. 1993.

MEZOMO, João Catarin. *Missão, visão, valores e princípios: fundamentos da qualidade e vida das organizações*. Universidade: a busca da qualidade, São Paulo, 1(3): 137-143, mai./jun., 1994.

MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. São Paulo : Pioneira, 1994.

MONTEIRO, J. A. *Qualidade total no serviço público: questionamento e recomendações segundo os 14 pontos de W. E. Deming*. Brasília : QA&T Consultores Associados, 1991.

NAKAGAWA, Masayuki. *A gestão da qualidade total na universidade: estratégia de implementação*. São Paulo. Revista IBRAQS, v. 1, n.1, jan./fev., 1994.

NELSON, Robert B. *Delegar: um passo importante, difícil e decisivo*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

NORMANN, Richard. *Administração de serviços: estratégias e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas*. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PALADINNI, E. P. *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas. 1995. 286 p.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo*. São Paulo: Atlas, 2010.

RANGEL, A. *Serviços ao cliente*. São Paulo: Marcos Cobra, 1992.

RIZZATTI, Gerson. *Análise de fatores significativos do Clima Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade*. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária)- Curso de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 1995.

SILVA, Roberto Flávio de Carvalho. *Mobilização para qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,1992.

TAVARES, Mauro Calixta. *Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo : Harbra Ltda, 1991.

TSCHOHL, J. *A satisfação do cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1996.

VAHL, Teodoro Rogério. *O papel da avaliação na gestão universitária*. Revista FIVA, Rio de Janeiro, n°2, jul./dez. 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

WALSH, K. *Quality and public services*. Public Administration, v. 69, n. 4, 1991.