

1. INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

Na visão de Mezomo (1994), o termo qualidade, resgata o valor de quem trabalha (produz), respeita o consumidor/cliente e dá legitimidade social a organização produtora. É por isso que a filosofia administrativa da melhoria contínua da qualidade está contaminando rapidamente todos os países. Embora existam muitas definições técnicas de qualidade, a ênfase no atendimento ou superação das exigências do usuário constitui uma mensagem facilmente compreendida.

Diante da realidade sócio-econômica e a globalização que está exigindo da organizações competitividade e dinamismo, há uma necessidade premente de se cativar e atender bem os clientes. Isso constitui um grande desafio para organizações e profissionais que prestam serviços. Com base nesse princípio a Qualidade Total indica que toda a empresa e todas as suas funções estão incluídas; qualidade indica que a oferta de produto ou serviço atende ou supera as exigências do cliente; a administração indica que os processos de trabalhos fundamentais estão no controle e são capazes, e a qualidade está totalmente integrada no processo de administração.

Com as mudanças rápidas e uma crescente necessidade de especialização exigida por todas as áreas do conhecimento, fica cada vez mais difícil para o indivíduo se posicionar numa visão holística, uma vez que é cada vez maior a exigência de serviços e produtos mais aperfeiçoados. O interesse dos clientes pela qualidade dos serviços leva-o a não estarem mais dispostos a pagar um serviço ou produto inferior. Assim, para Mezomo (1994), a má qualidade prejudica a imagem da empresa e seu custo é incalculável, pois a maioria dos clientes insatisfeitos não reclamam e sim mudam de fornecedores.

Nessa busca de qualificação encontra-se o futuro como uma continuidade que conduz ao raciocínio e passará pela capacidade de bem ensinar e

pela capacidade dos alunos de aprender. Tanto a educação como a qualidade tem como principal agente o homem objetiva a transformação através da conscientização e não do controle, de acordo com as necessidades humanas, visto que é somente pela educação que um homem é levado a fazer aquilo que deva ser feito, independentemente de gostar ou não de fazê-lo. Aumenta assim a qualidade de vida dos indivíduos e de toda a sociedade, pode ser a educação o único meio de transformação cultural válido o que faz um encontro de promoção de uma vida melhor. Os laços que unem mestres e alunos que vão além daqueles que ligam um produtor ao seu cliente mais simpático.

Um mestre influencia na formação de uma pessoa. Pais, alunos, mestres e a escola como um todo deve buscar um processo prazeroso de construção do conhecimento ou simplesmente não será possível alcançar a qualidade no ensino. Em absoluto, nenhuma escola, em nenhum nível, em nenhum lugar da terra pode ser encarada como um simples negócio. Essa mentalidade simplesmente desqualifica a organização para exercer a delegação de educar. Moldar o cidadão não pode ser encarado apenas como um negócio como outro qualquer. Pensando assim, os educadores estaram reduzindo os seres humanos no nível das 'coisas' barganháveis e quantificáveis fiduciariamente.

Para Goldbarg (1998), negociar a educação é um dos mais lamentáveis e grosseiros erros que um administrador pode cometer. A Qualidade Total não busca o 'primeiro lugar' e sim a excelência do trabalho. Assim também não objetiva conquistar o mercado e sim encantar o cliente. Todos os problemas que são evidenciados hoje têm soluções, mas todos requerem uma mudança radical de nossa forma de pensar e agir, porque a qualidade depende das pessoas.

A qualidade deve ser vital para as pessoas, uma vez que ela deve ser iniciada pelo ser humano. Porque quando o pensamento em crise busca uma saída para os velhos problemas da humanidade, a filosofia da Qualidade Total recupera conceitos adormecidos e inconscientes; conceitos esquecidos de como poderia-se construir um mundo menos agressivo e mais humano apenas buscando o melhor de cada um (GOLDBARG , 1998).

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa é identificar os fatores determinantes da qualidade no ensino superior segundo a percepção dos docentes, discentes e pessoal administrativo da União Educacional Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO, mantenedora do Centro Técnico Educacional Superior do Oeste Paranaense – CTESOP.

Para atender o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram formulados:

- _ Elaborar um histórico da União Educacional Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO, mantenedora do Centro Técnico Educacional Superior do Oeste Paranaense – CTESOP;
- Identificar e analisar na percepção dos docentes os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNIMEO/CTESOP;
- Identificar e analisar na percepção dos discentes os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNIMEO/CTESOP;
- Identificar e analisar, na percepção do pessoal administrativo os fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNIMEO/CTESOP;
- Verificar diferenças ou similaridades dos fatores de qualidade nos serviços prestados pela União Educacional Superior do Oeste Paranaense- UNIMEO, mantenedora do Centro Técnico Educacional Superior do Oeste Paranaense – CTESOP na percepção do corpo docentes, discentes e pessoal administrativo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Desde a última década do século XX tem aumentado a discussão sobre a qualidade da educação e sobre as condições necessárias para assegurar o direito de crianças jovens e adultos à aprendizagem para o desenvolvimento de suas capacidades. Esse contexto coloca enormes desafios para a sociedade e, para a educação escolar. Assim, algumas novas tarefas passam a ser colocadas na escola, não porque seja a única instância responsável pela educação, mas por ser a instituição que desenvolve uma prática educativa planejada e sistemática durante um período contínuo e extenso de tempo na vida das pessoas.

A escola existe para servir a comunidade, para oferecer-lhe serviços de qualidade, para atender as suas necessidades e para contribuir com seu próprio desenvolvimento e bem estar. A escola utiliza recursos e tecnologias que são patrimônio da comunidade e devem fazê-lo de forma otimizada, utilizando o trabalho de outras pessoas que devem ser educadas para: cumprir a missão institucional; ser responsáveis e comprometidas; ser solidárias; valorizar seu trabalho; respeitar as pessoas que elas servem e para produzir qualidade sempre maior.

Para Mezomo (1994, p. 138), “a qualidade não é simples conceito. É ação transformadora da realidade, de quem produz, de quem usa e da própria instituição que se propôs servir a uma determinada comunidade.” No entanto, cabe ao professor ser capaz de realizar o seu trabalho com qualidade e competência para oferecer ao aluno informações atualizadas do contexto educacional. Para tanto, faz-se necessário um constante aperfeiçoamento, na busca de alternativas para viabilizar e aprimorar os conhecimentos profissionais e intelectuais.

Espera-se com esta pesquisa, dentre outros fatores, levantar os dados necessários para comparar a teoria com a prática. Segundo Cervo (1993), o emprego usual da teoria opõe-se ao da prática. Neste sentido, a teoria refere-se ao conhecimento em oposição à prática como ação.

A verificação dos dados possibilita o reconhecimento científico do conjunto de princípios e a identificação dos novos fatos que se incorporam à teoria,

indicando a doutrina ou o sistema acerca desses princípios que mostram com precisão as diretrizes e as decisões a serem tomadas no planejamento do desenvolvimento do trabalho. Os estudos dos documentos possibilitam a análise do processo de inovação e a aplicação da gestão administrativa, permitindo o relacionamento da teoria com a práxis.

Observar o efeito da implementação da qualidade total no trabalho representa uma forma de diagnosticar e determinar o sucesso de qualquer programa de mudança. A contribuição teórica está no reconhecimento das influências mediadoras para o desenvolvimento de estratégias e táticas de mudança e de canais de influência. Por ser uma linha de pesquisa relativamente nova e ampla, crê-se na relevância e nos acréscimos que poderão emergir desta pesquisa.

A contribuição prática está em analisar as vantagens que o programa de Qualidade Total está trazendo para a instituição. Como o conhecimento científico vai além do empírico, é de suma importância conhecer, além do fenômeno, suas causas e suas leis. A ciência é dinâmica, portanto, deve ser avaliada continuamente.

Por isso, a importância deste trabalho aumenta na medida em que avaliará a capacidade de a União Educacional Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO mantenedora do Centro Técnico Educacional Superior do Oeste Paranaense - CTESOP, atender as expectativas das exigências de sua comunidade acadêmica. A pesquisa leva à instituição, subsídios da realidade sobre os fatores de qualidade na gestão dos seus serviços, para que possa refletir sobre a necessidade constante de rever o processo da qualidade.

Entende-se, ainda, que cabe à União Educacional Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO mantenedora do Centro Técnico Educacional Superior do Oeste Paranaense - CTESOP, na condição de centro que irradia conhecimentos, uma maior integração com seus alunos, professores e pessoal que atua na área administrativa, visando atendê-los com mais eficiência e eficácia oferecendo-lhes melhor qualidade de serviços.

Justifica-se a presente pesquisa, pelo fato de se verificar a influência dos fatores de qualidade na gestão dos serviços prestados pela União Educacional

Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO mantenedora do Centro Técnico Educacional Superior do Oeste Paranaense - CTESOP, na percepção de sua comunidade acadêmica; pois, é fundamental conhecer como está a instituição em relação ao que foi questionado. É uma contribuição levada aos dirigentes, pois, o conhecimento da existência deste instrumento e os seus resultados poderão servir de suporte e *feedback* para o êxito na sua gestão, enquanto administradores da IES. Podendo possibilitar, o desenvolvimento de programas de qualidade, empenhados em atender às necessidades e satisfação de todos.

É relevante também, para a instituição, que a qualidade venha a ser um diferencial para maior competitividade, aumento de credibilidade e confiabilidade para sua expansão no mercado em que atua, confirmando o que Leboeuf (1996) enfatiza sobre o assunto, quando diz que a excelência na prestação de serviços com qualidade é arma para a competitividade e sobrevivência das instituições, sendo este um princípio que deve ser seguido para se conquistar e manter clientes.

A União Educacional Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO mantenedora do Centro Técnico Educacional Superior do Oeste Paranaense - CTESOP, inserida geograficamente em meio a outras IES das cidades circunvizinhas, está sujeita à competição. Assim sendo, a qualidade nos serviços prestados tende a ser um motivo forte para os estudantes optarem por esta instituição ao buscarem serviços na área do conhecimento de seu interesse.

Justifica-se, ainda, a pesquisa, pelo fato de que a partir deste estudo a IES possa traçar medidas capazes de deixar discentes, docentes e pessoal administrativo, conscientes de suas funções. A pesquisa será transformada em fonte de propaganda e *marketing* para a instituição, divulgando seus produtos, além de repercutir positivamente no fortalecimento, inclusive, da imagem da universidade. Pode, ainda, esse trabalho servir de exemplo para outras instituições.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação apresenta inicialmente o tema e o problema de pesquisa; o objetivo geral e os objetivos específicos; a justificativa e a estrutura do

trabalho. No capítulo dois apresenta-se a base conceitual que aborda Gestão da Qualidade, enfocando evolução da qualidade; conceitos básicos e programas de qualidade. Na seqüência aborda-se Qualidade na Educação Superior, enfatizando conceitos básicos; globalização e a prática escolar; formação pedagógica e a qualidade de ensino. O capítulo três apresenta procedimentos metodológicos adotados para a operacionalização desta pesquisa. A metodologia encontra-se subdividida em cinco partes, procura-se descrever a caracterização da pesquisa; perguntas de pesquisa; delimitação da pesquisa; coleta e análise dos dados; limitações da pesquisa.

No capítulo quatro apresenta-se a análise de dados seguido da evolução e a contextualização histórica da União Educacional Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO mantenedora do Centro Técnico Educacional Superior do Oeste Paranaense – CTESOP. E a percepção dos docentes, discentes, pessoal administrativo e interpretação dos conteúdos. Já no quinto capítulo conclui-se a dissertação com uma análise crítica, dando resposta ao problema de pesquisa. Seguido do capítulo seis apresenta algumas recomendações que podem melhorar o desenvolvimento da qualidade de ensino nas instituições de Ensino Superior.

Apesar das Instituições de ensino superior - IES apresentarem características diferenciadas, existem certos procedimentos básicos, acadêmicos, profissionais e procedimentos diversos que servem de diretrizes para o aperfeiçoamento de um projeto de qualidade, desde que se respeite suas características individuais. Finalmente apresenta-se a referência bibliográfica e os apêndices - modelos dos instrumentos de coleta de dados que foram elaborados e utilizados na pesquisa de campo.

2. BASE CONCEITUAL

A qualidade não é uma moda administrativa porque atende às necessidades básicas tanto de quem presta serviços quanto de quem os utiliza. Esta filosofia da melhoria contínua da qualidade dos serviços torna as organizações e clientes parceiros para um único objetivo, a própria realização. Conforme Demo (1996), a qualidade aponta para uma dimensão da intensidade. Tem a ver com profundidade, perfeição, principalmente com participação e criação. Está mais para o ser do que para o ter. Dessa forma a qualidade está centrada no desafio de manejar os instrumentos necessários para construção da história da humanidade.

Neste início de século a velocidade e a inovação tecnológica estão predominando. As novas tendências estão demarcando assiduamente fatos, acontecimentos e eventos que não cessam de surpreender.

Paralelo a este processo tecnológico de modernização está a universidade que vem mantendo modelos intocáveis respondendo com lentidão aos reclamos da sociedade. A mudança organizacional deve ser vista e entendida em toda sua pujança diversidade e dinâmica cabendo a universidade perseguir a qualidade em educação através da arte de bem ensinar. Tendo como instrumento a construção do conhecimento para a humanização em torno da realidade e a vida.

A cidadania e a competitividade através do investimento estratégico, apresenta as novas gerações procedimentos para qualificar o sujeito histórico crítico. Para Gargantini (1997), não cabe introduzir as mudanças, mas deve-se reconhecê-las, antecipar seu advento, avaliar seu impacto, de forma especial formular respostas adaptativas a elas. O desafio da adaptação é enfrentado por todos os países e nenhuma sociedade pode já se sentir paradigma que altera substancialmente um conjunto de valores e princípios dentro dos quais tem vivido. Não se trata, porém, de abolir valores antigos e nem mesmo de promover uma reforma radical, mas viver sob novas estruturas, alterando o que é necessário ser alterado e fortalecendo o que permanece válido.

A função da Universidade é preparar o profissional para assumir as novas necessidades. É a indústria do conhecimento, com determinação de lucro e melhor qualidade do ensino.

A mudança organizacional busca a melhoria contínua e aprimora as tomadas de decisões. Surge então um enfoque diferenciado no papel da Instituição de Ensino Superior (IES) com relação ao ensino para aprendizado: é o momento que modifica as ações para obter a qualidade, não é atitude de momento e sim questão da mudança da filosofia da organização.

O conhecimento é o objetivo de maior valia, portanto a educação é o maior produto econômico do mundo. A IES começa a se articular dentro de uma nova proposta, não possui padrões definidos. Adequar a IES à necessidade da qualidade total requer uma avaliação da empresa como um todo para que o projeto de melhoria dessa qualidade total seja condizente com a realidade da inovação tecnológica. Requer também, a realização da conjuntura organizacional . E é através da ação-reflexão-ação que se pode levantar as necessidades incorporadas à implementação da tecnologia na instituição e no decorrer do desenvolvimento desse processo surgem subsídios para redesenhar o planejamento empresarial.

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

De modo geral, todos os seres vivos fazem controle de qualidade. Nesses casos, o juiz que dá a palavra final sobre a qualidade é o corpo. Só o corpo tem a capacidade de sentir prazer e sofrer. Portanto, só ele pode dizer o que é bom e o que é mau. Segundo Campos (1994), o grande objetivo das organizações é atender as necessidades do ser humano. Vive-se numa fase da história em que a competência e a capacidade competitiva passaram a formar parte do próprio conceito de trabalho. Nas regiões mais desenvolvidas do planeta surgiram condições efetivas para atender amplamente critérios de melhoria constante dos produtos, serviços e dos processos de produção. Porém, trágico é que, em vez de se priorizar o acesso universal de todos os seres humanos aos níveis exequíveis de qualidade

de vida, a minoria rica de um mundo, regido pela fria lógica da acumulação do capital, tende a identificar qualidade com sofisticação de produtos e serviços para clientes especiais.

Cabe definir que o processo de gestão de Qualidade Total (QT) tem ênfase na qualidade praticada por toda organização, em todos os setores e em todos os níveis. É um processo que cuida da qualidade intrínseca de produtos e serviços e da satisfação das pessoas, usuários, empregados, acionistas e a sociedade em geral.

A preocupação com a gestão da qualidade já vem merecendo, nas instituições privadas, maior atenção. Conforme Trigueiro (1994), estas tomam iniciativas na busca da mesma, numa onda cada vez maior, valorizando e incentivando alternativas e formas de melhorar a satisfação dos usuários de seus produtos, bem como os próprios indivíduos que as compõem.

A gestão da qualidade é uma arma poderosa para as universidades aumentarem a sua competitividade, embora não seja muito fácil, pois, a cada dia torna-se mais acirrada, em conseqüência da velocidade das transformações científicas e tecnológicas que vêm criando um desafio às organizações, especialmente às instituições universitárias, responsáveis, a princípio, pela geração e difusão dos conhecimentos.

Do ponto de vista de Bilitardo (1994), as instituições universitárias já não conseguem atender ao conjunto de seus potenciais usuários/e ou não oferecem os produtos e serviços adequados às suas expectativas, pois, se não oferecer qualidade o cliente vai procurá-lo no concorrente que lhe seja mais favorável. Assim, entende o autor que, passou-se o tempo em que o aluno concorria a uma vaga pelo vestibular, agora é a universidade que precisa concorrer a uma escolha de aluno. A partir deste quadro, é preciso que as instituições universitárias descubram caminhos que as levem a dar saltos nos seus padrões de qualidade, buscando uma postura institucional e visando melhor atender sua comunidade acadêmica.

2.1.1 Evolução da Qualidade

Segundo Falconi (1995), a qualidade total iniciou no Japão com Deming e Juran, no período pós-guerra. Nos anos 60 a preocupação era controlar a qualidade (era da inspeção); nos anos 70 a qualidade era avaliada (era do controle estatístico de qualidade); nos anos 80 a preocupação era garanti-la (era da garantia da qualidade), nos anos 90 buscou-se a melhoria (era da gestão de qualidade).

Foi a partir dos anos 80, que começou a surgir uma visão mais crítica, contrapondo-se a idéia dominante até então sobre a qualidade. O repensar do programa, deixa claro a necessidade de adequá-lo a realidade de cada situação, o que é fundamental para se que possa proporcionar os resultados que o administrador almeja alcançar. Esse programa, nem sempre visto com simpatia nos meios acadêmicos, tem representado profundo movimento de mudança nas organizações. As implantações de *Total Quality management* (TQM) podem ser relacionadas à evolução de modelos gerenciais e explicadas por uma seqüência de momentos, alguns quase simultâneos.

Dentro das organizações ocorre um senso referente a criação, ou ampliação de áreas voltadas para programas de qualidade, com grande foco nas questões comportamentais e culturais, representa a apropriação da preocupação com o fator humano pelas áreas produtivas. Embora não se possa, pela ausência de dados disponíveis, estabelecer padrões, alguns fatores como a valorização do ser humano, recurso vital para o desempenho organizacional, a ocupação de espaços vazios pela função de qualidade, no tocante à mudança na organização do trabalho e interferência sobre os elementos culturais, a disputa de espaço em alguns casos, colaboração em outros, entre função de qualidade e a função de recursos humanos parecem estar presentes na maioria dos casos.

Juran (1995) aparece no cenário da qualidade enfatizando o planejamento para a qualidade e chamando a atenção para que os planejadores precisam tornar-se mestres no uso dos métodos e técnica do planejamento para a qualidade. Ao colocar a preocupação pela qualidade em seus diferentes contextos, Juran define a questão como um simples método de trabalho.

A busca da qualidade numa empresa é algo muito maior do que a introdução de um novo método de trabalho, chamando atenção para o comprometimento de todos na organização. Por um longo período contratavam gerentes da qualidade, que passavam a ser os responsáveis pela qualidade dos produtos, descompromissando os diretores no processo. Portanto, o problema restringia-se à supervisão, não podendo ser dessa forma. Esse autor acredita que uma organização possa apresentar produtos com qualidade, tal como Deming, é ter um compromisso global da organização com esta filosofia e meta. (CROSBY, 1990).

2.1.2 Conceitos Básicos

Diversos autores propuseram uma definição para a 'Qualidade', tais como: Crosby (1990), Deming (1990), Juran (1995), Falconi (1995), Finger (1994), entre outros.

Crosby (1990), por exemplo, apresenta quatro pontos absolutos da qualidade: a definição-conformidade com os requisitos, o sistema-prevenção, o padrão de desempenho-zero defeito, e a medida-preço da mão-de-obra.

Já Deming (1990) enfatizou o lado humano da organização, implementou o uso da administração da qualidade e desenvolveu um programa que descreve o que é necessário para uma organização sobreviver e ser competitiva. Para os autores, recém citados, a qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras, também deve apresentar a adequação à finalidade e uso, e ter conformidade com as exigências, da realidade.

Juran (1995), por sua vez, defende que chegar a um consenso sobre o que se entende por qualidade não é simples. Por exemplo, os dicionários técnicos de um modo geral trazem uma série de definições. Para os gerentes, nenhuma definição sucinta é realmente precisa, mas uma dessas definições obteve larga aceitação: a qualidade e a adequação ao uso.

Falconi (1995) define qualidade em termos de produtos e serviços, significa, atender perfeitamente as exigências e necessidades dos clientes/usuários.

Na visão de Moreira (1997), a Qualidade do Ensino pode se referir a três atividades básicas: ensino, pesquisa e extensão.

Finger (1997) destaca que a qualidade total é uma maneira diferente de ver a organização e seus processos, desde os insumos até o produto final. Pode ser uma nova postura por parte da administração superior e demais pessoas envolvidas diante da organização e suas funções e é nisto que pode haver alguma novidade na proposta. Para Moreira (1997), o conceito de qualidade surge vinculado à atuação do professor em sala de aula que é obviamente insuficiente, deve-se levar em consideração outros fatores que determinam um diagnóstico condizente com essa problemática; partindo de uma análise holística determina-se as causas, proporcionando diretrizes seguras para a reestruturação do currículo que deve acompanhar as mudanças tecnológicas.

Torna-se importante ressaltar, que, os conceitos acima expressam o pensamento de grandes líderes mundiais da nova filosofia da qualidade, mas nenhum deles pode ser tomado com exclusividade. A qualidade só pode ser entendida quando vinculada à missão da organização.

A qualidade então define as atividades (serviços) prioritárias, Cria uma estrutura adequada (recursos necessários para a execução das atividades previstas). desenha processos adequados aos resultados previstos. Compromete-se em obter os resultados e os avaliar permanentemente. Entendida como um 'processo de melhoria continuada' (de estrutura, de processos e de resultados), o qual não tem data para terminar, ela deve envolver (fornecedores, provedores, consumidores, clientes) num esforço integrado e solidário de superação de metas (alcance de novos patamares de qualidade).

Todavia, é necessário superar alguns entraves como: o enfoque prioritário nos produtos (serviços); a busca do lucro a curto prazo; a burocratização e a alienação do trabalho; a falta de adequação tecnológica dos meios de produção (bens e serviços); a inapropriada capacitação das pessoas; a (excessiva) departamentalização e especialização das atividades (divisão técnica do trabalho); o

desconhecimento do custo da 'não-qualidade'; a falta de planejamento (e de enfoque no cliente); a supervisão (controle das pessoas e não dos processos) e a falta de educação e de comprometimento de toda organização com a qualidade.

De modo geral, a qualidade resgata o valor de quem trabalha, e respeita o consumidor/cliente e dá legitimidade social à organização produtora. A 'qualidade' portanto, não é e não pode ser apenas um instrumento e uma técnica de venda de bens e serviços. Também não é uma simples tática de redução de custos e de aumento de produtividade e competitividade. Ela está relacionada no íntimo das pessoas e na organização de toda empresa.

Autores como Deming (1990) e Garvin (1992) também abordaram a qualidade com base na concepção de três ondas. As ondas referem-se de modo geral à conceitos para a melhoria da produção, fundamentada na qualidade. Teve sua origem no Japão expandindo-se posteriormente no mundo ocidental, contribuindo para a formação de novas 'ondas' de qualidade.

Denomina-se primeira onda da qualidade um conjunto de conceitos e ferramentas que, praticados no início da década de 60, deram origem a uma forma incipiente de gestão que procurava focalizar o processo produtivo na obtenção da qualidade. Essa forma de gestão, teve seu nascimento no Japão. A primeira iniciativa que, lançou os fundamentos do atual movimento da qualidade, foi a qualidade cartesiana. Surgiu contextualizada no pleno vigor dos modelos mecanicistas do início do século. "Fundamentalmente, o objetivo da qualidade cartesiana foi o de disponibilizar técnicas que permitissem a manutenção de um produto uniforme dentro de um cenário de produção em uma escala crescente". (GARVIN, 1992, p.99).

Nesse sentido, nasce toda uma terminologia de qualidade associada à denominação dessa capacidade. Para ilustrar essa concepção apresenta-se, a seguir, a figura 1.

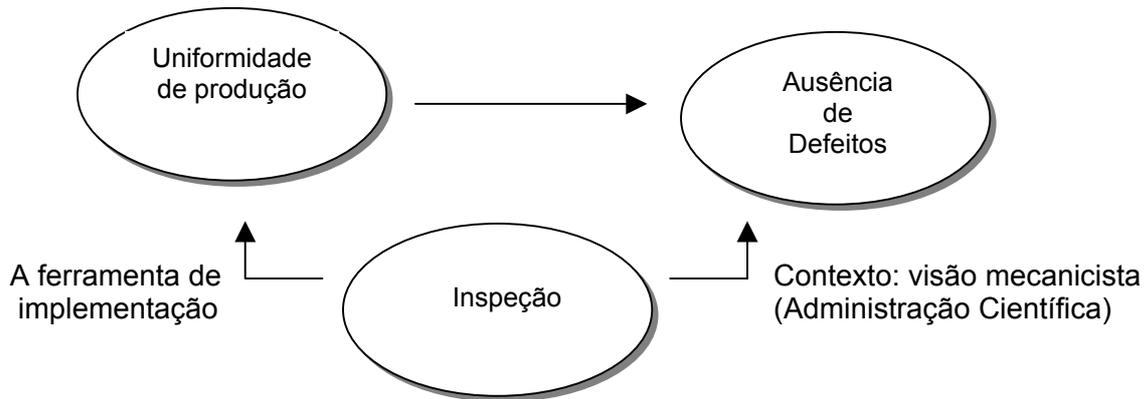


FIGURA 1 – Primeiro Passo da qualidade: qualidade cartesiana

Fonte: Goldberg (1998, p. 37).

Na primeira onda da qualidade, a filosofia basicamente acabou sustentada por três idéias gerais que direcionaram para: a melhoria contínua ou *Kaizen*, o controle estatístico da qualidade; e a participação. Pode-se ainda resumir a contribuição da primeira onda da qualidade nas seguintes idéias: evitar o erro é humano; as decisões gerenciais necessitam de fatos e dados; melhorar o desempenho não é vantagem, é obrigação; comprometimento só pode ser obtido em troca de comprometimento; trabalhar em times (equipes).

A qualidade passou a ser desempenhada de forma simplificada e prática para expressar ao corpo funcional, a direção do sucesso. A primeira onda da qualidade sinalizou portanto, para a prática de técnicas e uso de ferramentas que construíssem um alto grau de higidez do tecido organizacional.

Na segunda onda da qualidade, o foco é no cliente. Na década de 70, nasceu lentamente uma nova figura de comprador, cada vez menos consumidor e cada vez mais cliente. Dentro das novas exigências que se foram consolidando, o aspecto operacional do produto passava a ser apenas um entre vários itens que comporiam o conceito sobre qualidade.

No entanto, a grande novidade introduzida pelo foco no cliente foi a percepção de que a saúde organizacional não poderia ser mais garantida somente com um bom produto, uma vez que esse atrator era incapaz de satisfazer plenamente o novo perfil do comprador, agora entendido como cliente.

As idéias introduzidas pelo marketing representavam uma crise conceitual para o modelo de qualidade praticado na primeira onda. O deslocamento do foco do produto para a satisfação do cliente ocorreu de modo natural e rápido. Na chamada segunda onda da qualidade, o modelo de solução vai sofrer uma ampliação caracterizada pelos seguintes pontos:

- Ampliação do conceito de qualidade;
- A modificação nos princípios que constituem a base do modelo ou definem a qualidade.

Torna-se importante ressaltar que na segunda onda, as organizações que começavam a ter sucesso com a aplicação da qualidade foram exatamente aquelas que cuidaram das condições da mudança mais do que das ferramentas.

Já na terceira onda pensando o impacto social e a qualidade de vida surgiu um novo caminho que impõe novas ferramentas, novos modelos mentais e nova estratégia para a gestão. Redirecionando a forma de gestão que não é simplesmente modificar as ferramentas ou a metodologia de trabalho, é repensar a forma de abordar o trabalho, ou seja, repensar conceitos e filosofias. A busca do que é relevante para o cliente depende do atendimento de fatores ou dimensões que podem variar de pessoa para pessoa e de cultura para cultura. O relacionamento da organização com a sociedade em geral pode, na atualidade, causar tantos problemas ou vantagens quanto causam os impactos gerados pelos produtos diretos.

A estratégia gulosa de perseguir o lucro e uma posição de liderança no mercado não parece mais ser uma linha de ação tão definitiva para a sustentação da vivacidade a longo prazo. Na raiz da qualidade adjetiva, está o início da consciência de que o futuro de uma organização depende de sua capacidade de corresponder às necessidades e expectativas e isso é significativamente diferente da proposta cartesiana.

Dentro da terceira onda, qualidade não custa mais caro, custa muito menos; não é lucro, é necessidade; é sinônimo da ampla satisfação; a melhoria

contínua finalmente atinge a vida do empregado; qualidade de vida faz parte da busca de excelência; o compromisso da organização com o funcionário não é menor que o do funcionário com a organização; as ações organizacionais devem buscar o desempenho sustentável. O impacto social ressalta o papel social da organização e sua contribuição para a preservação ecológica e o bem comum.

Diante de toda esta contextualização sobre a origem da Qualidade, seu crescimento, expansão e mudanças ao longo do tempo, tendo como objetivo, melhorias no campo produtivo, chegou a vez da escola se engajar nessa onda de Qualidade.

Demo (1996, p.15) Tanto conhecimento quanto educação são obra humana e por isso lhes cabe o desafio da Qualidade. Assim sendo, Qualidade centra-se no desafio de manejar os instrumentos adequados para fazer história humana.

O conceito Educação de Qualidade acentua o compromisso construtivo de conhecimento. Torna-se difícil chegar à Qualidade sem educação, bem como não será educação, aquela que não se destinar a formar o sujeito histórico crítico e criativo. Qualidade é questão de competência humana. A competência humana não se esgota no domínio das formas, de como fazer, mas exprime-se principalmente no que fazer. Na história conhecida, a Qualidade mais expressiva do homem é a democracia plantada, como meio, na capacidade produtiva e, como fim, na cidadania, resultando em oportunidade e bem estar comuns.

Demo (1996), confirma que a qualidade é questão de competência humana pois esta é realizada através do produto humano, no sentido de construção e participação. É condicionada pela quantidade, mas sobrepassa-a, porque qualidade não é apenas acontecer, mas especificamente fazer acontecer. Designa a capacidade humana de inovação, no sentido primordial de fazer história própria comum. Dessa forma, educação passa a ser o espaço e o indicador crucial de qualidade, representando a estratégia básica de formação humana de participar. Sendo qualidade de atributo humano, ela somente emerge quando ocorre em ambiente humanamente adequada.

A busca pela qualidade de ensino é antiga, esta preocupação esteve sempre entre os desafios educacionais, porém somente vista globalmente a escola poderá ser boa. Qualidade representa o desafio de fazer história humana com a finalidade de humanizar a realidade e a convivência social. Não se trata apenas de intervir na natureza e na sociedade, mas, de intervir com sentido humano, ou seja, dentro de valores e fins historicamente considerados desejáveis e necessários, eticamente sustentáveis. A intensidade da qualidade não é da força, mas da profundidade, da sensibilidade e da criatividade. Portanto o êxito de uma organização depende da ação construtiva de seus componentes, pelo seu trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva. A gestão é sinônimo de gerenciamento de administração, porém, com envolvimento e participação de todos, no caso da escola, o corpo docente, discente, funcionários administrativos, pais, comunidade que engloba tomada de decisão em conjunto.

Segundo Rogers , citado por MIZUKAMI (1994)

O único homem que se educa é aquele que aprendeu como aprender; que aprendeu como se adaptar e mudar; que se capacitou de que nenhum conhecimento é seguro, que nenhum processo de buscar conhecimento oferece uma base de segurança. Mutabilidade, dependência de processo antes que de um conhecimento estático, eis a única coisa que tem certo sentido como objetivo da educação, no mundo moderno (p. 44).

Portanto, gestão está ligada à aprendizagem, adaptação, inovação do homem diante das mudanças no mundo globalizado, pois a escola não está sozinha, ela não é explicada por si mesma, mas pela comunidade em que está inserida. Para a Gestão de Qualidade, torna-se importante ressaltar a participação da comunidade nas decisões de gestão escola, como forma de aproximar a escola da comunidade a que serve. Assim sendo, a gestão deve ser compartilhada, mas para que isso aconteça torna-se necessário destacar alguns princípios éticos e científicos de administração, como: conhecimento, liderança, participação, autoridade e ética. Esses princípios fundamentam um trabalho coletivo, seja numa

escola ou numa empresa. Torna-se necessário, adaptar a escola aos tempos que exigem novos padrões de gerenciamento que devem estar ligados as parcerias que são importantes para o intercâmbio de experiências e para a educação compartilhada de problemas, já que o gestor escolar deve ser um educador com visão do papel da escola, um articulador das forças internas e externas para que a escola seja melhor, para que dessa forma, possa imaginar e construir o futuro.

Enfim, as mudanças nos processos de produção, as necessidades impostas por um novo modelo de sociedade contemporâneo, decorrente do avanço do conhecimento, da informação e da tecnologia, têm determinado mudanças significativas nas abordagens e práticas de Gestão. A promoção da autonomia da escola, presente hoje, como uma das principais estratégias de melhoria da qualidade da educação pública, atribui aos gestores, bem como ao Conselho Escolar, à comunidade escolar e à sociedade, importantes e novos papéis e responsabilidades.

Dessa forma, busca-se um profissional que tenha consciência crítica do trabalho que desenvolve na escola, realiza um planejamento e uma ação participativa e coletiva em que a avaliação dos resultados envolva todos os responsáveis pelo processo de ensino. Essa nova forma de gerir, possibilitará uma permanente reflexão sobre as metas de ensino, comprometida com os resultados da aprendizagem.

A seguir, o próximo tema tratará especificamente da Educação e Qualidade, abordando o aluno como ponto essencial para a existência da escola. Destaca-se ainda, as dificuldades enfrentadas pela escola, tendo o fracasso escolar, como 'vilão' de todo processo educacional. Lança a qualidade como 'remédio' para solução dos problemas.

2.1.3 Programas de Qualidade

As organizações estão enfrentando uma verdadeira competição em relação à questão qualidade que, conforme Juran (1992), passa a ser a razão básica

na venda de produtos ou serviços. O baixo nível de qualidade tem custo elevado, reclamações de clientes, retrabalhos, refugos fazem com que a organização que tem um compromisso de oferecer o melhor para cada indivíduo, busque subsídios para que a qualidade aconteça. Assim, segundo o autor, é preciso um planejamento adequado, reexaminando os processos e métodos usados, fazendo mudanças nas deficiências, controlando para que não voltem a acontecer, o que poderá ser concretizado através de um programa de qualidade.

Nesses programas de qualidade deve-se observar segundo Juran (1992), as seguintes políticas de qualidade:

- Relações com o cliente: sem exceção, todas as políticas da organização devem atender às necessidades dos clientes, no sentido de fornecer-lhes satisfação com o produto ou serviço, atender às percepções de boa qualidade do cliente, ser útil e confiável;

- Competitividade: as políticas nesse sentido, afirmam que os produtos ou serviços devem igualar ou exceder em qualidade os do concorrente, ser da mais alta qualidade, possuir excelência em qualidade, ser o melhor da classe, fornecer valor inigualado e obter licença mundial;

- Melhoramento da qualidade: estabelecer um processo formal de melhoramento da qualidade e conduzir melhoramentos contínuos;

- Clientes internos: a qualidade deve se estender a todas as fases dos negócios, considerando a capacidade do processo com vistas a bons rendimentos, colocando a qualidade como meta número 1 a ser atingida;

- Cumprimento: as políticas de qualidade devem ser cumpridas para garantir essa qualidade, por isso deve ser revisada e demonstrada e acompanhada na sua aplicação.

Dessa maneira, por meio dos programas de desenvolvimento da qualidade, pode-se reparar trabalhos mal feitos, sucatear produtos defeituosos, resolver conflitos internos e lidar com reclamações. Pode-se ainda planejar e desenvolver pesquisa, produção, vendas, marketing, administração, compras, distribuição, finanças, processamento de dados e treinamento de pessoal. Juran

(1992) alerta que a qualidade deve ser planejada, controlada e aperfeiçoada conforme demonstrado na figura 2 a seguir:

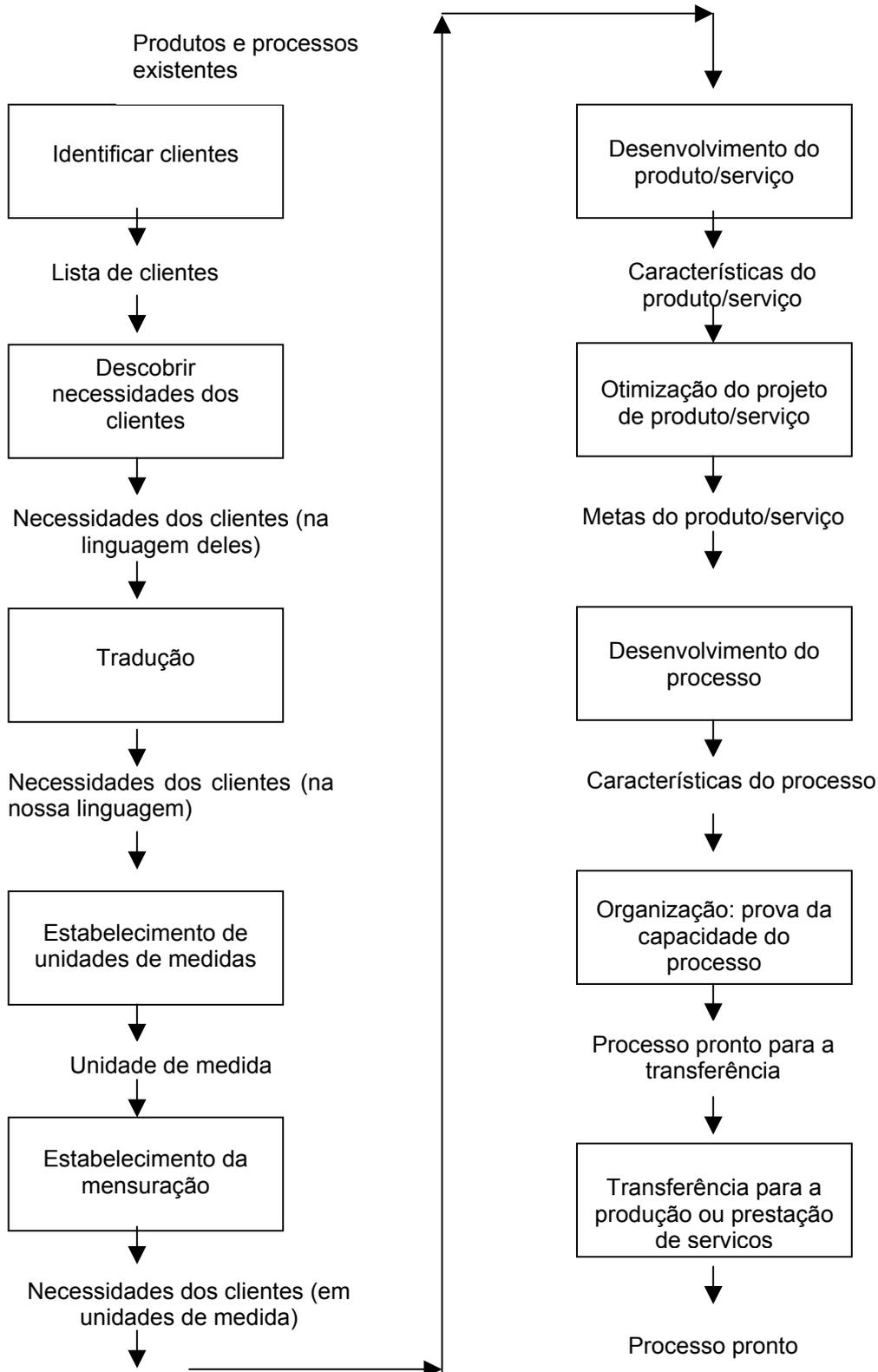


FIGURA 2 – Roteiro de planejamento da qualidade

Fonte: Juran, (1992, p. 980)

Juran (1992), considera que o planejamento da qualidade significa desenvolver os produtos/serviços e processos exigidos para atender às necessidades dos clientes. Torna-se evidente que para planejar a qualidade é necessário receber muitas informações dos clientes; comunicar-se com eles é um processo amplamente usado para descobrir suas necessidades e uma delas se percebe por meio da verificação de habilidade no trabalho conjunto com a equipe da empresa.

Há que se considerar, no planejamento de qualidade, um projeto claro e executável, custos compatíveis, ferramentas e instalações adequadas para que as forças envolvidas possam executar as operações. É necessário que seja criado também um banco de dados com capacidade para atender necessidades de todas as operações da organização, bem como o treinamento das pessoas envolvidas no processo de planejamento da qualidade.

Como salienta Deming, referenciado por Walton (1989), o planejamento requer a previsão de como as coisas e as pessoas devem comportar-se, pois a variação faz parte de qualquer processo e os empregados que trabalham dentro de um sistema não tem como fazer nenhum controle se não houver uma forma de determinar como eles devem trabalhar.

No Brasil esses controles passam pelos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade que podem ser aplicados em qualquer organização para o alcance da qualidade, para tanto se deve seguir os seguintes fundamentos:

- Qualidade centrada no cliente;
- Comprometimento da alta direção;
- Valorização das pessoas;
- Responsabilidade social;
- Visão de futuro de longo alcance;
- Aprendizado contínuo;
- Gestão baseada em fatos e em processos;

- Enfoque pró-ativo e respostas rápidas.

Deming na obra Walton (1989), apresenta ainda alguns instrumentos básicos usados para projetar programas de qualidade:

- Diagramas de causa e efeito;
- Fluxogramas;
- Gráficos de pareto;
- Gráfico corrido;
- Histogramas;
- Diagramas de dispersão;
- Gráfico de controle.

Outra ferramenta para o controle da qualidade que é apontada por Juran (1992), são as planilhas. Estas controlam o processo em seus vários estágios da fabricação de produtos ou prestação de serviços, incluindo o preparo, o controle de operação, o controle do produto das instalações, o relacionamento de trabalho da equipe com os clientes externos a fim de verificar se as metas foram atingidas. Dessa maneira, pode-se saber o real desempenho e o que se deve fazer para alcançar a performance desejada, sendo a planilha de controle um auxílio ao planejamento. No planejamento da qualidade, há que haver um esforço conjunto entre o trabalho de planejar e o trabalho subsequente de executar o plano, garantindo a otimização dos resultados internos bem como a redução dos erros humanos, por meio de tarefas planejadas e de um *feedback*.

O ciclo Deming, ou ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir) citado por IMAI (1992), também é uma das ferramentas cruciais para assegurar o contínuo melhoramento. Enfatiza o autor, a importância da interação constante entre pesquisa, projeto, produção e vendas para que a empresa chegue a melhor qualidade, para satisfazer seus clientes. A estratégia competitiva *Kaizen*, também é apresentada por IMAI (1992) como uma forma de melhorar o administrativo. O *Kaizen* resolve os problemas ao formar uma cultura na organização, onde todos

possam admitir livremente seus problemas. O *kaizen* reconhece a estratégia com que a administração deve procurar satisfazer o consumidor e atender às suas necessidades se quiser permanecer nos negócios e ter lucro. A qualidade é algo que um produto ou serviço tem ou não tem, não existe meio termo e a administração deve fazer um esforço constante para oferecê-la. Sobre este assunto, Moller (1994) coloca que um produto ou serviço que atende ou excede suas expectativas faz a qualidade ser boa, porém quando acontece o oposto, percebe-se a qualidade como sendo má.

Pode-se buscar o *Kaizen* através da prática do controle de qualidade. No entanto, a preocupação básica é com a qualidade das pessoas. Nesse enfoque, a estratégia é que os empregados leiam e interprete as informações, contribuindo para o aperfeiçoamento do sistema, oferecendo idéias novas.

O controle do setor de qualidade não podem obter a qualidade desejada, sozinhos; todos da organização devem estar envolvidos, sendo a administração peça fundamental para que a qualidade realmente aconteça, o que resulta para o consumidor em menos custos, mais segurança, garantias e satisfação.

Os estudos, em termos de qualidade, produzem os seguintes benefícios, segundo Moller (1994):

- Facilita a identificação das causas das reclamações dos consumidores e também a tomada de medidas corretivas imediatas;
- É uma ferramenta útil para análise competitiva da qualidade do produto ou serviço;
- É uma ferramenta útil para o melhoramento da qualidade do produto ou serviço;
- Estabiliza a qualidade;
- Reduz o refugo e o retrabalho;

- Diminui substancialmente as queixas.

Moller (1994) constata que todos os esforços de *Kaizen* da administração estão na satisfação do cliente, satisfação essa que deve ser avaliada em termos de qualidade, custo, programação, porque na análise final, são os consumidores finais que fixam os padrões de qualidade, e fazem isto quando decidem quais produtos comprar e de quem comprar. Ocorrem, então exigências rigorosas sobre os produtos ou serviços que a organização oferece, forçando a administração a desenvolver um sistema para incorporar a qualidade.

2.2 QUALIDADE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Na visão de Brandão (1996), o tema Qualidade Total preocupa as IES. O desejo de mudança apenas por mudança é um dos aspectos negativos da modernidade. Quando se tem, entretanto, uma meta definida e bem fundamentada para melhoria do futuro, então, sim, esta mudança, é desejável.

O termo qualidade sempre foi conhecido pelas instituições, pelas empresas, pelas IES, porém não de uma forma consistente. Na atualidade a tendência é de uma nova cultura, a da Qualidade Total, como algo mais abrangente e positivo. Inúmeras indústrias querem essa qualidade para aumentar a competitividade e assegurar maiores lucros. E para atrair e satisfazer os clientes, nesse mercado cada vez mais comprometido, é necessário, segundo Jocou e Lucas (1996), oferecer produtos e serviços de valor em constante crescimento, para que o cliente possa avaliá-lo, até mesmo compará-lo com o que a concorrência oferece. E o que lhe permite dar valor a um produto ou serviço é o conjunto das prestações de serviços e sua confiabilidade conforme suas expectativas, o custo e o prazo de satisfação das suas necessidades.

Todavia, o principal aspecto dessa nova mentalidade em favor da qualidade deve atingir as pessoas que compõem as instituições, as empresas e as IES. É um conceito muito mais elevado do que aquele de mero efeito econômico e financeiro. Já não se trata de obter apenas um produto final bem aceito pelo público.

É uma ação quase fraterna, essa de ajudar aquele que vai beneficiar-se do trabalho desenvolvido, pela prestimosidade, bem servido por aquilo que se sabe fazer e do qual ele necessita, seja nessa fase final, ou ao longo de todo o processo de trabalho.

Entretanto, a lealdade dos clientes aumenta quando recebem em termos de serviços o que esperam, por isso, no entendimento de Denton (1990), cada empresa precisa avaliar os serviços fornecidos a seus clientes, sendo de fundamental importância a necessidade de se avaliar o estado dos serviços e as melhorias que podem ser feitas. Desta forma, Giansi e Corrêa (1994) enfatizam que a avaliação que o cliente faz, durante ou após o atendimento de sua necessidade, se dá através da comparação entre o que ele espera do serviço e o que percebeu do serviço prestado, por isso é importante identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços de forma a compreender melhor suas expectativas. Conceber a missão de uma organização dentro da qualidade total, além dos aspectos econômicos e financeiros, que não podem deixar de existir, e sem o qual a instituição não pode prosseguir em sua atividade, tem-se o relevante aspecto da valorização da vida humana dos que ali executam seu trabalho, por mais simples que pareça.

A qualidade pessoal é a base de todos os tipos de qualidade. Conforme Rust, Zahorik e Keiningham (1994), à palavra satisfação vem das palavras latim *satis* (suficiente) e *facere* (fazer). Estas palavras sugerem o significado real da satisfação, que é preenchimento, realização. Os mesmos autores frisam ainda, que se deve ir além da satisfação do cliente, é preciso encantá-lo, e para tanto é necessário surpreendê-lo superando suas expectativas, mas é importante salientar que isso só é possível se os clientes ficarem satisfeitos antes.

Dentro do ambiente de serviço, a pessoa deve adquirir o gosto do bem servir, cada um deve procurar corresponder à razão pela qual ele existe como ser humano, como profissional, como integrante de uma sociedade participativa. É o reconhecimento do ser humano, seja pela remuneração, seja pela demonstração de consideração e respeito, ou pelo reconhecimento da excelência em atuação, é a motivação que pode propiciar o bem estar dos indivíduos; mais do que visar o progresso material, dignifica-se as instituições e o ser humano que delas participa.

O aumento da auto-estima, é que determina seu bem-estar, eficiência, e atitudes em seu comportamento. Altos níveis de qualidade pessoal proporcionam altos níveis de qualidade nos departamentos e refletem em produtos e serviços superiores, conduzindo a uma cultura de qualidade a qual influencia toda a instituição, ocorrendo um senso de orgulho pelas realizações da mesma; um bem estar geral levando a um ambiente criativo e ao desenvolvimento do espírito de equipe aumentando o nível de qualidade pessoal.

Partindo de três pontos fundamentais, conforme Rust, Zahorik e Keiningham (1994, p.47):

- A qualidade da adequação ambiental do ensino;
- A qualidade da adequação instrumental ao ensino;
- A qualidade do ensino do ponto de entrega, especificamente, a qualidade em sala de aula, onde a prestação do serviço se dá por excelência.

A adequação ambiental do ensino consiste na elaboração do currículo dos programas e a interação com outras universidades em níveis nacional e mundial. Mizuno (1993), afirma que apesar dos vários condicionamentos que regulam o mundo dos negócios, os consumidores estão exigindo, cada vez mais, produtos/serviços que satisfaçam os seus diferentes estilos de vida e valores. Estes estão reestruturados a partir dos novos conhecimentos e teorias face a velocidade da tecnologia mundial.

A adequação instrumental fundamenta-se nas técnicas e instrumentos de ensino, adaptados às necessidades de cada campo de conhecimento, as peculiaridades e aos objetivos de cada disciplina acadêmica. Há um universo de recursos instrucionais à disposição dos tomadores de decisão responsáveis pela metodologia-laboratórios, aulas expositivas, leituras orientadas, discussão em grupo, estudos de caso, exercícios, projetos, uso de computadores, entre outros.

A adequação do ponto de entrega diz respeito ao uso eficaz dos recursos instrucionais por parte de professores e acadêmicos, sob a supervisão dos

primeiros que desempenham a função de organizadores da aprendizagem. Grande parcela da população conhece a qualidade de ensino de uma IES pela sua reputação. À medida que se forma uma boa reputação isso interfere no aumento do número de candidatos à matrícula, a instituição torna-se mais seletiva, o que acaba fortalecendo a imagem de excelência. Motivo este que leva o processo de avaliação de ensino ser planejado em função de cada departamento e de cada unidade particular. Com a avaliação o ensino deve seguir medidas corretivas e no planejamento deve constar as formas de prover *feedback* e as alternativas de ação para essas mudanças. De acordo com a experiência japonesa, a empresa que busca a Qualidade Total deve fixar padrões de desempenho que não admita erros. Caso ocorram, devem ser detectados e corrigidos e agir de maneira preventiva para que os mesmos não mais ocorram. (MOREIRA, 1997).

A Qualidade Total na Educação Superior Brasileira apresenta programas e esforços direcionados para a qualidade, ao lado de outros que, apesar de dizerem que as tem, não resistem a qualquer análise. O cotidiano apresenta sistemas educacionais estaduais e municipais não condizentes com as necessidades básicas educacionais do aluno, portanto a qualidade pré-universitária nem sempre é suficiente, o nível de conhecimento é inferior gerando deficiência na área educacional.

Rizzatti (1994) complementa que a IES deverá ter o compromisso de manter a qualidade incluída em suas metas como busca de melhoria contínua que abranja a organização como um todo, pois, a qualidade é resultado do envolvimento de todos. A qualidade nas IES passa pelas pessoas que a constituem, que são os gestores, professores e todo corpo técnico administrativo, sem esquecer dos alunos, que devem ser estimulados a participar na construção de seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu saber.

O ponto principal da transferência do método da Qualidade Total para a IES, tem suas limitações a transcendência dos processos de interação com acadêmicos, professores e administradores das IES que necessitam de outros paradigmas, porque o seu produto social não pode ser comparado como um produto industrial. Rizzatti (1994) desperta para a necessidade de buscar mais qualidade nas diversas unidades que compõem seus *campi*, como forma de atender

adequadamente a comunidade a que servem, quanto a satisfação do cliente no atendimento de suas necessidades e expectativas.

O perfil do aluno que o mercado globalizado exige, é aquele que desenvolve a capacidade de pensar e trabalhar de maneira independente, portanto, a universidade precisa ter uma prestação de serviços que propicie o desenvolvimento do processo ensino-aprendizado que satisfaça o cliente. A análise da estrutura universitária é importante porque define as mudanças organizacionais a serem tomadas em relação a avaliação de aprendizagem no ensino superior. Um ponto fundamental é o de buscar integrar as atividades de ensino, avaliação e aprendizagem.

De acordo com Guareschi (1992), na opinião de estudiosos do ensino superior, o crescimento quantitativo que experimentam as universidades particulares nos últimos 20 anos se, de um lado democratizou o acesso ao ensino superior, de outro lado afetou gravemente a qualidade acadêmica, com a improvisação de professores, com a permanência parcial dos mesmos na instituição, com a falta da tradição na pesquisa e o assistencialismo nas atividades de extensão. Delors (1999), complementa que na futura aldeia global, a impossibilidade de acompanhar as tecnologias mais recentes, pode ter repercussões negativas em todos os níveis de ensino científico e tecnológico, quer se trate da formação de professores ou do sistema educativo propriamente dito, mesmo no nível do ensino superior.

Entretanto fazer um diagnóstico que avalie o nível da qualidade no desempenho institucional, da qualidade percebida pelos usuários e da qualidade produzida, com certeza mostraria resultados preocupantes em todas as áreas. Identificam-se alguns problemas, como a fragilidade de certas instituições, a insatisfação com a qualidade do ensino, a postura alienada da comunidade universitária (de discentes, docentes, e pessoal administrativo). Esta postura revela, na visão de estudantes a preocupação apenas com a obtenção do diploma, na resistência às mudanças por parte dos docentes e pessoal administrativo, além da intolerância de grupos que tentam colocar os objetivos políticos-ideológicos acima de valores fundamentais da instituição. A falta de uma visão abrangente da missão da universidade pode ter a vertente na rigidez da sua estrutura, podendo aí estar a

causa de conflitos de autonomia que surgem no relacionamento com a entidade mantenedora.

Na criação IES, a mantenedora estabelece princípios e valores considerados válidos para sempre. Deve-se questionar se esses valores históricos continuam válidos com o surgimento das novas gerações de acadêmicos ou se devem ser revisados face às mudanças da sociedade.

Na administração da IES, a utilização das auditorias e consultorias externas e de outras estratégias tem facilitado o ajustamento às mudanças e do planejamento futuro da organização, com o objetivo de proporcionar ao aluno a qualidade do ensino necessária para seu ingresso no mercado de trabalho globalizado.

Na visão de Franco (1998), existem dois aspectos importantes: primeiro no sentido de que a avaliação deve levar em consideração os compromissos assumidos pelas instituições através de seus projetos institucionais e de seus projetos pedagógicos, consoante padrões mínimos estabelecidos; segundo as próprias instituições, independentemente do governo, podem e devem se submeter à avaliação da qualidade proporcionada por agências independentes e de reconhecimento incontestável.

Neste sentido Trigueiro (1994) destaca que se deve debater a forma de estrutura e padrões de funcionamento das instituições universitárias para fazer frente a este novo desafio na busca de qualidade, deve-se valorizar e incentivar a criatividade, descobrir novas alternativas e formas de melhorar a satisfação do público e usuários dos produtos oriundos das IES, além dos próprios indivíduos que compõem esta instituição. Moller (1994, p.17) alerta: “O futuro de uma organização depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior. Ela precisa produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam às exigências e expectativas de cliente usuário”

Neste sentido, o estudo do cenário de como o cliente se sente insatisfeito ou satisfeito, faz com que se identifique a oportunidade para constantes melhorias na prestação de serviço e incremento da qualidade.

2.2.1 Conceitos Básicos

Mezomo (1994) enfatiza que as organizações de sucesso redescobriram o cliente e, é por isso que elas têm sucesso. O cliente é o verdadeiro patrimônio da empresa, portanto deve ser tratado como um rei. A escola deve tratar também de tal maneira, todas as pessoas que a ela se dirigem e as que estão envolvidas no processo educacional quer sejam docentes ou pessoal administrativo, quer sejam os de fora dela, acadêmicos e a sociedade em geral.

Para considerar o acadêmico um cliente, encontra-se certa rejeição à palavra cliente, porém Vigneron (1994) defende a idéia de que a palavra cliente indica um relação entre duas pessoas, assim o aluno-cliente é uma pessoa que busca uma formação perto de pessoas ou instituições especializadas, no caso a universidade, merecendo atenção especial dos que o atendem, ou seja, dos professores funcionários e administradores da instituição. Inclui-se, ainda, nesta mesma linha de pensamento, outro usuário dos serviços da universidade, a sociedade-cliente.

A mesma idéia é defendida por Bilitardo (1994), quando coloca que a IES, como empresa prestadora de serviços, deve aprender a ver na sociedade, o seu principal cliente e para tanto deve rever seus processos e repensar todo seu funcionamento de forma a estabelecer políticas de qualidade que permitam a criação de mecanismos que controlem e garantam a qualidade de seus serviços. Isso significa fazer melhor tudo aquilo que deve fazer, incluindo tanto a alta administração como as camadas mais inferiores da instituição. O ensino superior necessita e deve buscar a gestão da qualidade em seus serviços, valorizando seus usuários, para alcançar uma nova identidade que lhe permita superar as expectativas, satisfazer toda a comunidade acadêmica e tomar isso sempre como o objetivo maior da instituição. Bilitardo (1994), se refere às organizações particulares de ensino superior, onde o acadêmico demonstra, com maior clareza o perfil do cliente universitário. Outra contribuição é ressaltada por Lombardi (1994), ao observar que a

qualidade deverá acontecer em toda a instituição, ou seja, desde o momento em que o acadêmico ingressa na universidade até o final do curso.

Cantídio, citado por Beck (1999), afirma que a universidade é uma empresa de prestação de serviços, especializada na produção de ciência, técnica e cultura geral, por isso dela deve ser cobrada a mesma qualidade que exige de qualquer outra organização em relação a seus usuários. Nos estabelecimentos de ensino, o movimento de qualidade ultrapassa o segundo grau e já está atingindo as IES. Conforme Greep (1996), depois de décadas preservando restritamente, sem *status*, o ensino superior está a beira da transformação. Pressionadas por diversos problemas, as universidades estão observando as empresas e adotando técnicas, estratégias e até a mesma linguagem da gestão da qualidade, que podem ajudar a melhorar o cronograma, o uso das instalações e utilizar melhor os recursos humanos da universidade.

Nakagawa (1994) escreve que as universidades brasileiras estão se preocupando mais com a qualidade em serviços, buscando uma nova identidade que as capacitem como sendo uma resposta ao que a comunidade espera delas. Em consonância com esse autor, Rizzatti (1994) acredita que para isso acontecer nas universidades deve-se envolver todos na busca da perfeição crescente e na superação dos problemas que comprometem o desempenho da organização. Abreu Jr. (1994) complementa colocando que a gestão da qualidade tem a responsabilidade de fazer acontecer no cerne da universidade uma mentalidade voltada para os valores a serem alcançados, buscando através da qualidade benefícios compartilhados, engrandecimento da cultura e satisfação da comunidade acadêmica, resultando na razão de ser da própria continuidade da universidade.

O grande desafio, segundo Finger (1994), é encontrar o caminho para bem satisfazer os clientes da universidade, oferecendo-lhes um serviço de melhor qualidade, como professores bem preparados, funcionários treinados, atividades desenhadas para o futuro. Concorda Mezomo (1994), que é fundamental motivar a contribuição de cada funcionário, promover a cooperação e a coordenação entre as pessoas e os departamentos para garantir o melhor atendimento de serviços aos clientes. Por isso é preciso que se faça a opção pela qualidade, conscientizando-se do que representa sua ausência, que se assuma uma postura

neste sentido, pois os acadêmicos e a sociedade estão começando a perceber a vantagem da qualidade na prestação de serviços.

Santos (1994) identifica os seguintes clientes da universidade, conforme esta apresentado na figura 3 a seguir:

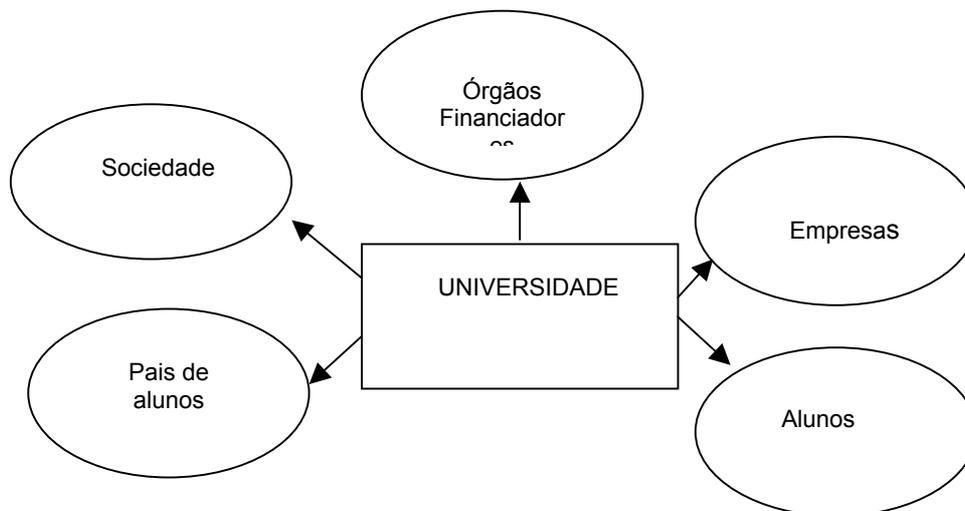


FIGURA 3 - Os clientes da universidade

Fonte: Santos (1994, p. 91).

Para o autor, a estes clientes deve a universidade atender às necessidades, oferecendo serviços com qualidade e buscando a excelência em todos os processos da organização.

Conforme Brito (1994), os principais elementos identificados na universidade são: os clientes, os empregados e o Meio ambiente. Os clientes são todos os que recebem produtos e serviços da instituição ou são afetados por eles, podendo-se conforme aponta Csillag (1994), classificar-se em dois tipos, ou seja, clientes externos, as pessoas que irão utilizar-se dos produtos ou serviços do dia-a-dia, que precisam ser encantados, e os clientes internos, os que estão dentro da instituição, prestam e recebem serviços uns aos outros, a quem são repassados os

trabalhos para que desempenhem a função seguinte, com intuito de servir aos clientes externos.

A qualidade nas instituições de ensino superior exige a cooperação de todos por meio do contínuo exercício da própria qualidade, pois na maioria das vezes, se faz na frente do cliente, e é difícil que este não veja eventuais erros cometidos. Por isso, a instituição como um todo, e cada setor em especial devem estar em sintonia com a filosofia e os padrões almejados, mantendo-se em constante atenção para a qualidade e suas realizações, fazendo a diferença nos serviços que prestam e procurando superar as expectativas da clientela nos seus reais desejos de qualidade.

Os clientes não são apenas aqueles que compram o produto final, no entender de Imai (1992), são pessoas ligadas ao processo de prestação de serviços, com o compromisso de atender bem o cliente interno, enviando-lhes produtos ou serviços corretos. Há consenso por parte de Moller (1994) nesse sentido, quando coloca que se deve ser consistente com os outros colegas, encarando-os como cliente valioso, certificando-se que este cliente está satisfeito. Para tanto, é preciso deixar pegadas de qualidade para a pessoa seguinte, como:

- Deixar tudo limpo e em ordem ao sair.
- Devolver as coisas, no mínimo, nas mesmas condições em que encontrou, salas, equipamentos, coisas que pediu emprestado;
- Comunicar sempre à pessoa responsável, os defeitos, deficiência ou outras circunstâncias especiais que tiver percebido;
- Estacionar o carro de forma a ocupar uma vaga; reabasteça qualquer item que usara até o fim;
- Colocar as coisas de volta aos seus lugares, para que os outros possam achá-las;
- Informar aqueles que irão assumir em seu lugar ou completar seu trabalho a respeito da situação exatamente como ela é.

No entender de Juran (1992), usuários são aqueles que irão empregar os processos como meios específicos a serem usados para atingir as metas, sendo que esses usuários constituem parte dos clientes internos, que têm a responsabilidade de operar os processos para atingir as metas operacionais da organização e dos clientes externos que se utilizam dos bens e serviços prestados pelos usuários.

Para Moura (1994), as organizações que adotam a qualidade como princípio básico do seu negócio pretendem colocar o cliente no topo de sua pirâmide, envolvendo assim todos aqueles que garantirão a prosperidade da organização. Para Whiteley (1992), os clientes poderão ser externos, ou seja, aquelas pessoas que irão usar o seu produto ou serviço no dia a dia, ou internos, os da própria organização a quem se repassa o trabalho concluído para desempenhar a próxima função, a de servir os clientes externos. Quando uma pessoa exerce uma chefia o cliente interno é um subordinado.

O maior benefício da empresa, ao manter a qualidade em seus serviços, é a satisfação tanto do cliente interno quanto do cliente externo. A cada passo que a empresa dá tem um cliente interno, e só quando uma cadeia inteira de clientes internos está satisfeita é que o cliente final e externo experimentará o resultado da qualidade.

Da mesma forma, Gonçalves (1996) assinala que nas habilidades interpessoais deve incluir-se o relacionamento contínuo com clientes internos (os colegas de trabalho) e com os externos. Aqui se encontra o conceito de que as pessoas possuem clientes internos. Atender com qualidade os clientes internos é um passo determinante. Os clientes externos são facilmente identificáveis. Os internos, em sua grande maioria, passam despercebidos, e são eles que sustentam uma organização de serviços. Oliveira (1994) destaca que os clientes internos desejam receber produtos e serviços adequados, desejam receber salários e ter condições adequadas de trabalho.

Lobos (1993) classifica clientes como externos e internos, sendo externos aqueles que adquirem os produtos-serviços na sua versão final e internos todos os setores, grupos de trabalho e indivíduos que integram a organização e

fornece serviços a terceiros dentro dela. O referido autor entende que dos serviços internos também depende a satisfação do cliente externo. Por exemplo, quando um funcionário atende a um requerimento com rapidez e precisão, satisfazendo o cliente é sinal de que um monumental emaranhado de serviços internos (técnico, administrativo, sociais) está funcionando a contento, causado pela satisfação pessoal do funcionário e transmitido em ações para o cliente externo, pois, numa organização de serviços, o número de pessoas na linha de frente é duas vezes maior que as que trabalham na retaguarda e destas dependem, e muito, a qualidade dos serviços fornecidos aos clientes externos.

Os clientes internos são tão importantes para a organização quanto os clientes externos e devem ser tratados igualmente bem, porque, segundo Sewel e Brown (1993), se não se tratar bem seu pessoal, não se pode esperar que trate bem os demais clientes. A partir de um ambiente agradável, valorização profissional e reforço positivo das ações do cliente interno, haverá satisfação e retorno imediato com atitudes que favorecerão o bom atendimento e satisfação do cliente externo. Como bem salienta o autor 'se você quer que seus funcionários sejam corteses com seus clientes seja cortês com eles'.

Tratar o cliente interno com respeito não quer dizer ser fraco, mas ser firme, sem ser rude, assim este se sente valorizado e atenderá o cliente externo de forma agradável, o que possivelmente o fará voltar. De acordo com Tschohl e Franzmeier (1996) deve se tratar os empregados como se eles tivessem as mesmas necessidades a satisfazer que as de um cliente externo, pois, na realidade, são eles que têm de fornecer serviços que satisfaçam aos clientes da empresa.

Na definição de Juran (1992), clientes são todas as pessoas afetadas pelos processos ou produtos/serviços. Classifica como os demais autores, em clientes externos todas as pessoas que não pertencem à empresa, mas que são afetadas pelos produtos ou serviços, e clientes internos aquelas pessoas ou organizações que fazem parte da organização. Demonstra o autor, algumas categorias importantes de clientes externos e suas relações de necessidades.

Categorias	O que precisam de nós	O que precisamos deles
Clientes	Produtos/serviços de qualidade	Faturamento e respeito
Proprietários	Faturamento, estabilidade	Apoio amplo
Meios de comunicação	Histórias que mereça, ser contadas	Boa imagem
Comunidades locais	Empregos, impostos, boa função social	Força de trabalho, serviços
Órgão do governo	Respeito às regras	Proteção contra competição desleal, paz e tranquilidade
Público geral	Segurança dos produtos, proteção ambiental	Respeito e apoio

QUADRO 1 - Exemplo de clientes externos

Fonte: Juran (1992, p.10).

Juran (1992) ressalta também, que numa empresa existem muitos clientes internos, onde um departamento ou setor é cliente do outro, conforme informações a seguir:

Departamentos fornecedores	Principais Produtos	Alguns clientes internos
Finanças	Balancetes	gerentes
Recrutamento	novos funcionários	Todos os departamentos
Emissão de pedidos	Pedidos emitidos	produção
Escritórios	Espaço, suprimentos, manutenção	Todos os departamentos administrativos
Jurídico	Assessoria jurídica	Todos os departamentos

QUADRO 2 - Exemplo de clientes internos

Fonte: Juran (1992, p.10).

Essas informações revelam que há relação entre as atividades, onde um cliente interno é afetado pelas atividades dos processos de outros.

Rangel (1995), para gerar mudança de comportamento das pessoas e melhorar a qualidade, define cliente como todo aquele que recebe um produto ou um serviço. Quem recebe esse produto ou serviço pode ser uma pessoa interna à empresa. A qualidade pode ser uma exigência interna ou externa, Möller (1994), considera que as exigências externas podem ser aquilo que os clientes esperam da empresa e as exigências internas são os requisitos que o pessoal e os departamentos de uma organização estabelecem para si mesmos e uns para os outros. Pela importância que exerce o serviço interno, observa-se que o papel na empresa é definido quando os clientes experimentam os serviços, em situações de linha de frente, isto é, através de contatos diretos com os provedores os quais dão forma à imagem dos serviços da organização. Sendo assim, toda organização de serviços deve considerar seus provedores como embaixadores de boa vontade da empresa, eles devem ser o alvo principal da atenção e do serviço interno. Quando os provedores de serviços se sentem bem tratados, tratam melhor o recebedor.

Albrecht (1998) menciona que serviço interno refere-se a prestar serviço aos que prestam serviços, o pessoal de contato com o cliente que trabalha com os clientes que pagam pelo serviço final. Isso pressupõe espírito de equipe e cooperação em toda a organização para garantir que o nível de qualidade do serviço se mantenha elevado. Numa empresa de prestação de serviços, os atores são os funcionários de contato direto com o cliente, são as pessoas que estão no palco, trabalhando com o cliente. Mas, o sucesso depende das contribuições de todos os funcionários por trás das cenas, que fazem muitas coisas para assegurar a qualidade do serviço da linha de frente. Os funcionários de contato direto são os clientes, por assim dizer, do pessoal de apoio. Neste sentido, todos os funcionários estão desempenhando funções de prestação de serviços, seja para os clientes externos, seja uns para os outros, sendo que os executivos de empresas voltadas para os clientes sempre parecem estar prestando atenção no que acontece tanto com os clientes externos quanto com os clientes internos.

Cortada (1997), por sua vez, salienta que os clientes se satisfazem quando os empregados são receptivos, demonstram conhecimento de como executam as atividades nos próprios setores, exibem capacidade de criar expectativas realistas e trabalham de maneira honesta e ética. Para Oliveira (1994), os funcionários, clientes internos, devem ser considerados os elementos chave da

organização, assim devem ser habilitados para executarem suas funções, passando suas tarefas por uma melhora contínua, satisfazendo suas necessidades de auto-realização, estando satisfeitos para atender às necessidades do cliente externo.

Obter a qualidade e satisfação dos clientes externos significa segundo Shiozawa (1993), que cada área da organização esteja satisfeita. Deve haver uma parceria entre os clientes internos com o mesmo conceito de parceria com os clientes externos, assim acontecerá a credibilidade e satisfação de ambos os clientes. A atitude positiva de um cliente interno conquista o cliente externo, porque, de acordo com LeBoeuf (1996), se o funcionário acreditar em si próprio e transmitir sua satisfação, será capaz de atender e conquistar o cliente do mesmo modo como prestou serviço. Por isso, a qualidade deverá ter no seu processo de desenvolvimento a definição clara dos clientes, usuários dos produtos ou serviços, a fim de alcançar os resultados esperados.

2.2.2 Globalização e a Prática Escolar

Numa época de transição, onde a globalização obriga as empresas, instituições IES a rever procedimentos, condutas, pensamentos e formas de agir no trabalho e na sociedade em que se vive. Assim, tudo que possa ser utilizado para motivar e valorizar o ser humano dentro da empresa passa a fazer parte dos programas de gestão organizacional. É necessário manter ações focadas na busca constante da satisfação e no crescimento do ser humano. O resultado é um novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e freqüentes mudanças, necessidades de agilidade de respostas para garantir sobrevivência da organização.

Todavia o profissional vencerá pela esmerada qualificação, obtida num processo educacional abrangente versátil e polivalente. Para um competitivo mercado de trabalho, conta-se mais, a capacidade o tirocínio, a criatividade, o talento e o conhecimento. O diploma antes endeusado não tem grande atração para este o atual mercado de trabalho.

Atualmente muito se tem falado sobre a importância do fator humano nas organizações, onde a busca dos avanços tecnológicos, da competitividade no nível nacional e internacional, está provocando rápidas transformações. Do ser humano exigem-se novos conhecimentos, maior responsabilidades e autonomia. Caberá a ele, em escala sempre crescente, aplicar o conhecimento para agregar valores aos produtos e serviços realizados por estas organizações.

A velocidade das mudanças e a constante inovação tecnológica têm deixado a vida do conhecimento cada vez mais curta, acarretando a necessidade de freqüentes reciclagens de habilidades. É chegada a era da informação, em que o desenvolvimento tecnológico se une à globalização econômica na busca inevitável, e sem volta, de novas formas de progresso e de comunicação. Com isto a evolução da ciência e da tecnologia de ponta, o nível de complexidade das organizações modernas atingiu um patamar antes insuperável.

A medida que a sociedade foi evoluindo com as conquistas técnico-sociais, as organizações passaram a se burocratizar, tendo como escopo a racionalidade formal a ser atingida. Almeida (1994) ressalta que a estrutura formal é espalhada no modelo de estrutura weberiana, onde a racionalidade é o pressuposto organizativo e todos os indivíduos se comportam de acordo com as regras previamente estabelecidas. O caráter informal são os padrões de coordenação que surgem entre os membros de uma organização formal e que não está estipulados no manual de atividades.

A palavra de ordem é educar, educar para competir, já que o novo perfil exigido dos profissionais de qualquer área é ter iniciativa própria, liderança, criatividade, capacidade de aprendizado contínuo e ser multifuncional. Entretanto o conhecimento será a moeda do século XXI, remando junto às organizações e sociedade, geridas e lideradas por especialistas altamente qualificados. Salienta Fehr (1996), a principal característica da nova era, e que define, o fim da época industrial, é a gradual extinção do emprego em sua forma tradicional. Usando uma metáfora, pode-se dizer que os contratos de serviços não envolvem mais a carne. Envolvem apenas o cérebro.

O desafio neste momento é o desenvolvimento das pessoas para enfrentar a realidade exterior que é dinâmica e em contínua mutação pela pressão da competitividade. A busca do afloramento do talento humano é o diferencial das organizações. A principal fonte de riqueza do universo econômico tradicionalmente aceito, como a física, cede, hoje, lugar ao hegemônico poder do conhecimento. Qualquer conhecimento, não apenas o científico, constitui o âmago da economia. Vive-se, pois, uma nova realidade econômica, uma nova visão de produtividade, trazendo em seu bojo mudanças radicais e decisivas. O ‘capital intelectual’ – capacidade mental coletiva – será o incontestável gerador de riquezas.

Stewart (1998), é categórico:

Em uma frase: o capital intelectual constitui a matéria intelectual conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva. É difícil identifica-lo e mais difícil ainda distribuí-lo de forma eficaz. Porém, uma vez que o descobrimos e o exploramos, somos vitoriosos. (p.XIII).

Neste sentido, a ação educacional dentro das organizações é um veículo imprescindível para o crescimento do ser humano, é o mais valioso investimento de uma organização. Os programas de treinamento devem ser destinados a todos os profissionais em todos os níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional.

A mudança é hoje uma realidade que a tudo e a todos envolve. Domina a sociedade, as pessoas, as organizações, o lazer e a natureza. Significa transição, ruptura, transformação, perturbação, instabilidade, rompendo o estabelecido, o aceito e o cultivado. A incerteza é a única certeza que se tem nesse mundo envolvido pela mudança e transformação.

Por esta razão o treinamento e desenvolvimento humano são atividades fundamentais em todas as organizações, seja ela grande ou pequena, pois é uma potente ferramenta de transformação organizacional e uma das possíveis propostas para auxiliar a sobrevivência das empresas, dado que a expansão

tecnológica e a competitividade nas inovações dos produtos e dos serviços vêm ocorrendo com muita velocidade.

Os especialistas das novas organizações não terão uma visão isolada, unilateral, calcada apenas e tão somente na sua formação profissional. Há que ter, ao lado de sua particular especialização, uma visão de conjunto, não só das várias áreas do conhecimento, como sobretudo, do universo estrutural da organização.

A eficácia do treinamento é reconhecida quando as metas estabelecidas pela organização são alcançadas ou se os resultados conseguidos satisfazem, qualitativa e quantitativamente, as necessidades preestabelecidas.

O contingente de especialistas – versáteis, criativos e sensíveis á natureza existencial da nova organização compondo, harmoniosamente, setores gerenciais e de lideranças é de vital importância à transição de nova organização para a Era do Conhecimento. A vantagem competitiva não está mais no trabalhador braçal e sim no conhecimento, tornando-se evidente a necessidade de preparar profissionais capazes de competir com eficiência e qualidade, e isto transformou-se em um desafio para as organizações. O profissional do futuro vencerá pela sua esmerada qualificação, obtida num processo educacional abrangente, versátil e polivalente. A turbulenta Sociedade do Conhecimento clama por um novo profissional. Não um profissional educado Drucker (1994) mas um profissional altamente especializado, versátil, detentor talentoso e criativo do saber fazer. Nessa busca do conhecimento e informação, destacam-se, evidentemente, as organizações preocupadas em inovar, em mudar, em transformar. Estas reúnem condições de serem bem sucedidas como membro partícipe da Sociedade do Conhecimento. A inovação supõe idéia nova, visando um novo produto, um novo processo. Ocorre, no entanto, que, via de regra, a inovação vem significando, sobretudo, avanços e conquistas tecnológicas.

Para que se tenha uma organização moderna, eficiente e eficaz, bem sucedida nessa sociedade do Conhecimento, há que conduzi-la, liderá-la, dirigi-la, um gestor afeito às mudanças e aos conseqüentes desafios deste final de século. Apesar de todo o avanço sócio-econômico e tecnológico que o mundo assiste, ainda

o conservadorismo, em sua posição de manter o *status quo*, exerce uma influência poderosa junto as organizações, quer comercial, industrial ou educacional.

O gerenciamento e a liderança são dois setores vitais à organização moderna que pretende vencer as resistências às mudanças e se harmonizar à Sociedade do Conhecimento. O gerenciamento supõe uma supervisão para com o comportamento dos militantes da organização e os mecanismos tecnológicos colocados à disposição, visando uma satisfação harmônica entre os pares envolvidos.

Drucker (1992) manifesta que:

Sociedade do conhecimento exige que todos os seus membros sejam letrados, não apenas na leitura, escrita e aritmética, mas também (por exemplo) em computação básica e sistemas políticos, sociais e históricos. E, devido à vasta expansão do corpo de conhecimentos, ela exige também que seus membros aprendam a aprender. (p.222)

Conforme a percepção dessa abordagem, as organizações buscam a aprendizagem porque elas favorecem o desenvolvimento de conhecimento em todos os níveis, propiciando a troca de experiência/conhecimento entre as pessoas, independente do nível hierárquico ou formação.

O conceber e realizar constitui um binômio de renovação diuturna, que se multiplica e transforma à medida que o amanhã torna-se hoje, no dizer de Hamel e Prahalad (1995).

Essa nova sociedade tornar-se-á produtiva à medida que se mantiver intimamente atrelada a sociedade das organizações. Somente o conhecimento especializado não produz nada. Ele se torna produtivo quando integrado a uma tarefa. por isso a sociedade do conhecimento é uma sociedade de organizações: a finalidade e a função de cada organização empresarial ou não são a integração de conhecimentos especializados numa tarefa comum. Drucker (1997).

Essas transformações que estão ocorrendo no cenário empresarial têm evidenciado a importância das organizações aprenderem como fazer a gestão do conhecimento, tornando-se isto um fator crucial e diferenciador para o sucesso, estando intimamente relacionado ao uso criativo da energia humana inexplorada, da humanização, do investimento na qualidade e desenvolvimento humano.

Cabe as organizações modernas a absorção de conhecimento fluindo conhecimentos, tornando-os produtivos. Esse processo proporcionará uma eficácia ao conhecimento, à medida que este conseguir uma maior especialização. O labor profissional obterá resultado produtivo à medida que se colocar integrado e relacionado a outros saberes, igualmente especializados.

Segundo Drucker (1994), os conhecimentos por si mesmos são improdutos. Eles somente se tornam produtivos se forem anexados em um só conhecimento unificado. Tornar isso possível é função da organização, razão para sua existência.

Palavras como produtividade, mudanças, inovações compõem, hoje, o corolário de expressões da Era do Conhecimento. As organizações atuais, ciosas desses novos tempos, já estão inquietas à procura de novos profissionais, de especialistas, enfim, de prestadores de serviços do conhecimento. Neste alvorecer da Era do Conhecimento, as instituições de ensino superior (IES) tem um papel vital ao equilíbrio e à harmonia da sociedade, cabe as IES, neste conturbado momento de rupturas impensáveis, preparar os profissionais aptos e adaptados às crescentes exigências da era do Conhecimento. Sem perder de vista os grandes fins e objetivos do ensino superior, não poderão continuar na sua costumeira monotonia. A exemplo das organizações mercantis e industriais, as IES precisam mudar, encontrar novas estratégias, novas estruturas, abertas, flexíveis e sensíveis à transformações radicais por que passa a comunidade, em pleno advento da Era do Conhecimento. E sensibilizando-se com essas conquistas e avanços, as escolas isoladas, finalmente, poderão cumprir a sua razão de ser: prestadoras de serviços a comunidade.

Diante dessas mudanças, reside o desafio das IES preparar com visão, talento e criatividade o profissional do conhecimento. O treinamento tornou-se, um forte aliado das empresas que buscam sempre manter seus colaboradores a par

das novas técnicas, tecnologias e conceitos, que não param de se transformar no mundo da velocidade e da informação. Tornando-se importante apresentação de conceitos de Treinamento e Desenvolvimento Humano. Portanto, um programa de educação e treinamento deve sempre ser um processo contínuo e dinâmico, visando promover a melhoria da atuação funcional e a satisfação pelo trabalho realizado para oferecer uma ampliação das possibilidades para que os integrantes possam intervir na organização e no seu processo produtivo

Mammoli (1995) ressalta que:

As empresas necessitam contar com profissionais treinados e capacitados, pois só o conhecimento técnico-comportamental fará o diferencial para que elas possam contribuir e tornar a organização eficaz e eficiente em tudo aquilo que ela se propões a fazer, alicerçada em padrões de condutas ética e moral irrefutáveis. (p.37)

Bastos (1994) afirma que a ação educacional na organização deve preocupar-se em integrar, produtivamente, o homem á sociedade, em prepara-lo para seu desenvolvimento. Ressalta que o treinamento é a educação que visa adaptar o homem a determinada atuação sistemática (profissional ou não).

Desta forma, desenvolvimento seria a educação que busca ampliar e aperfeiçoar o homem para seu crescimento em determinada carreira ou em sua evolução pessoal. Os programas de treinamento para educação profissional está na capacidade de solucionar os efetivos problemas e necessidades reais da organização. A utilização de novas tecnologias em treinamento de pessoal, como armazenamento óptico de informações eletrônica digital; menores e mais poderosos microcomputadores, e a utilização de redes como a internet, possibilitará o chamado auto treinamento, seja em estações individuais dentro das empresas ou mesmo em casa.

A globalização é uma outra tendência que absorverá treinamento. Para Gonzaga Neto (1996), treinamento e desenvolvimento tendem a ser aplicados em três grandes áreas: inovação tecnológica, globalização e alteração das funções de treinamento. O crescimento das multinacionais em diferentes países exigirá

investimentos nessa área para fazer com que os profissionais entendam melhor as diversas culturas com as quais estão lidando.

O conceito de treinamento vai sofrer alterações: menos tempo será gasto em salas de aula e mais no intercâmbio interno e no gerenciamento dos fornecedores de serviços vinculados a ele; será feito via tecnologia, num esforço para reduzir o tempo gasto fora do local de trabalho; os profissionais se transformarão mais em orientadores e solucionadores de problemas.

A utilização destas novas tecnologias não ameaça o profissional de treinamento, que estando sempre atualizado saberá transformá-la em aliada na aplicação de novos conceitos, principalmente conciliando a teoria com a prática.

Para Cardoso (2000):

A educação tornou-se um dos pré-requisitos da sobrevivência e competitividade. No futuro não falaremos mais sobre sistemas econômicos competitivos, mas sim sobre sistemas educacionais competitivos. Ou seja, o fator determinante da competitividade será o nível educacional dos membros de uma empresa. Essa é a base do ativo que não aparece nos balanços. Essa é a base do capital intelectual. As empresas que investem em capital Intelectual passam ao largo das crises, pois é a imaginação humana que cria e continuará criando as saídas para elas. (p.101)

As empresas precisam cuidar da formação do trabalho de classe mundial sob pena de serem engolidas pelas que assim o fizerem. O Brasil deve ainda fazer um enorme esforço no que se refere ao desenvolvimento de pessoas, pois seu capital intelectual não tem a mesma dimensão que tem no exterior e ainda não é considerado prioritário. É necessário que os profissionais de treinamento e desenvolvimento produzam programas que estejam mais atrelados aos objetivos e aos resultados finais das empresas. A maior parte dos programas de qualidade continua desfocado dos negócios das empresas, e estas não investem mais em programas de treinamentos por não perceberem o retorno imediato.

Com aprendizagem e implantação dos programas de qualidade baseada em tecnologia, os colaboradores podem percorrer novos programas num pequeno espaço de tempo. As organizações como universidades corporativas estão

utilizando tecnologias avançadas para experimentar novas formas de proporcionar aprendizado aos colaboradores na sala de aula, no local de trabalho, em casa e na rua, enquanto se locomovem. As novas tecnologias incluem aprendizado baseado em satélites, *Web*, realidade e campus virtual.

Kirláy (1997, p.12) considera que o treinamento deve levar em conta o ser humano por inteiro, o pensar, o sentir e o agir.

Precisamos iluminar nossa cabeça e nutrir nosso coração, é verdade, mas isto não basta. Se quisermos crescer, nos desenvolver, precisamos também exercitar novas competências, para que nossas ações sejam diferentes do que sempre foram e possamos estar preparados para os desafios que temos como profissionais.

As empresas que adotam mais treinamento baseado em competências, práticas de trabalho de alta performance e práticas inovadoras de treinamento tendem a usar as tecnologias do aprendizado, alicerçando a idéia de que empresas inovadoras estão caminhando em direção a estas e deixando de lado, gradualmente, a instrução em salas de aula.

A dedicação das organizações em valorizar, priorizar e educar os seus trabalhadores espelha a própria necessidade de sobrevivência. Assim, as empresas estão assumindo o seu papel e a responsabilidade como ambiente de aprendizagem, fato que deve se expandir com força total. As organizações estão transformando o antigo Departamento de Recursos Humanos em um setor estratégico, que além de contratar, treinar, remunerar e cuidar dos empregados, agora também educa, forma e desenvolve pessoas para o negócio.

Moraes (1997) argumenta, quem educa também aprende, transforma-se no próprio ato de educar, na relação que se estabelece entre o professor e aluno. Suas atitudes transformam-se a partir do momento em que o professor reconhece que, além de seus próprios direitos, existem os dos alunos; respeita-os como sujeitos capazes de se auto-organizar, de fazer suas próprias escolhas e construir os seus próprios caminhos. Dessa forma, a pedagogia atual requer muito mais do que a mera transmissão e reprodução da informação; ela exige a capacidade de construir e reconstruir conhecimentos, ou seja, o desenvolvimento

da autonomia. Educar é dar ao indivíduo condições para seu desenvolvimento, acesso à diversidade de pensamentos, autonomia, e obter assim um amadurecimento saudável e sempre criativo. O processo educacional leva o indivíduo a apresentar mudanças de comportamento, mostrando características novas, revelando diferentes desempenhos, quer seja na vida profissional, pessoal ou social. Aprender significa expandir a capacidade de inovar e recriar, atendendo à necessidade de adequação nos cenários em constantes mudanças.

Dessa forma, os aprendizes são considerados pessoas que lidam simultaneamente em três dimensões coerentes, a fim de obter compreensão, desenvolver conhecimento pessoal e modificar o comportamento. Neste propósito educacional se faz necessário que os instrutores tenham a flexibilidade e versatilidade, mas também é preciso recorrer a métodos sistemáticos de planejamento com objetivos bem definidos, utilizando variedade de métodos adequados de avaliação de ensino-aprendizagem.

Para Vasconcellos (1999), o aumento da competitividade, aliado ao contínuo e assustador avanço da tecnologia, faz com que as empresas passem a se preocupar com o freqüente aperfeiçoamento de seus colaboradores. Assim sendo, as empresas deverão se tornar verdadeiros 'educandários', onde o gerente seja o educador e os seus colaboradores serão os educandos, trazendo à tona o verdadeiro sentido da educação, que é o de desenvolver a capacidade física, intelectual e moral do ser humano, levando este a se integrar com o meio que o cerca, podendo refletir criticamente sobre mudanças ocorridas à sua volta.

As empresas vêm assumindo a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores para não perder espaço no setor em que atuam. Muitas delas vêm procurando sanar a defasagem do ensino formal desenvolvendo as pessoas e realizando os programas de educação que visam aumentar a escolaridade de seus colaboradores.

O sucesso dos empreendimentos está na sincronização via trabalho e educação. Nesse sentido, Sanches (1998) tece uma importante consideração afirmando que:

O aprendizado não acontece apenas na escola. Cada comunidade tem seus próprios problemas, e isso faz com que elas busquem soluções das mais diversas na resolução dos mesmos. A crise da sala de aula não será apenas resolvida na sala de aula, mas sim através das escolas públicas e privadas e de toda a comunidade. (p.60)

As transformações humanas são importantes quando estão voltadas para a cooperação, a solidariedade, a autoconfiança, tornando cada colaborador mais responsável e criativo a partir do momento em que reconheça e compreenda a importância da participação em conexões coletivas. Todavia liderar o processo de fazer a organização aprender a aprender é o único caminho possível, uma vez que a velocidade das mudanças é sempre crescente e não permite uma atualização baseada somente no conteúdo da aprendizagem, CARNEIRO (1994).

Nesta concepção evidencia-se a preocupação dos profissionais da área de treinamento não só no aspecto de conteúdo , mas no que tem que ser aprendido, e principalmente nos aspectos metodológicos da aprendizagem. Assim função do instrutor e do coordenador é de extrema importância para que a mudança se realize. O desafio para os novos integrantes do mercado de trabalho é a certeza de que o adestramento já não é suficiente.

O homem adestrado é capaz de fazer uma tarefa bem feita por todo o tempo, mas apenas essa única tarefa.(DIAS,1998). As organizações tem investido no aprimoramento técnico-comportamental, na formação cultural de seus colaboradores, desde a alfabetização até a realização de cursos especializados, obtendo, profissionais motivados, criativos e empenhados na realização das atividades. Ressaltando a vontade do próprio ser humano de aprender, se reciclar e mudar. A instituição de ensino universitário despontou no mundo como um núcleo produtor de idéias, canalizadas, sobretudo, à disseminação da liberdade–razão de ser da pessoa humana. Com isso ela vem procurando preservar – ao longo de sua existência – o cultivo e a transmissão do saber humano acumulado. Volta-se, ainda, mais á transmissão da cultura e do saber do que da pesquisa. Fortes algumas instituições defendem, por vezes de maneira intransigente, o continuísmo da exclusividade de tal posicionamento.

A instituição universitária é parte de um modelo cultural, de um projeto global, onde suas visões diversificadas, levam-na a um contínuo repensar de suas funções. Seu comportamento opera-se como um instrumental representativo de um universo global e de forças atuantes diversificadas. Assim, devem ser compreendidas dentro do projeto de transformação da sociedade e das respectivas forças atuantes desse projeto.

Os administradores e funcionários em todos os níveis precisam de amplo treinamento nos conceitos e ferramentas da *Total Quality Management* (TQM) (Nadler,1994). O treinamento deve ser oferecido para todos os funcionários, para que toda a organização possa usar uma linguagem comum e trabalhar com as ferramentas compatíveis.

Geralmente, o treinamento é implantado em todos os setores iniciando com a alta gerência e posteriormente pela hierarquia, para que a estrutura de poder da instituição o assimile totalmente e nenhum funcionário seja treinado antes de seu superior.

A palavra treinamento tem diversos significados, alguns administradores de pessoal consideram o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares. Outros interpretam o treinamento como um meio para adequar o desempenho no cargo e ampliar a conceituação para uma nivelção intelectual através da educação geral. Alguns autores referem-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, dividem em educação e treinamento: o treinamento significado de preparo das pessoas para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro e fora do trabalho conforme ,CHIAVENATO (1985).

O desenvolvimento de pessoal está relacionado com a educação. Portanto, educação é toda influência que o homem recebe do ambiente social, durante a sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos. Pode-se citar alguns tipos de educação, como por exemplo, educação social, cultural, política, religiosa, moral, profissional dentre outras. A educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que tem por escopo o

preparo do homem para a vida profissionalizante. Compreendendo três fases: formação profissional, desenvolvimento profissional e treinamento.

Para Falconi (1995), a educação e treinamento são meios para o crescimento do ser humano e devem ser utilizados tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e o desejo de trabalhar.

A política de treinamento é um instrumento adequado, cria oportunidades para o crescimento profissional e pessoal da mão de obra de uma organização. A educação é uma influência que o ser humano recebe do ambiente social no decorrer de sua existência, para adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos. (CHIAVENATO,1991).

A formação técnica é a aprendizagem que o educando faz, de uma determinada função, visando objetivos imediatos, e que envolve a participação de dois elementos, homem é objeto. Essa formação humanizada abrange um universo mais amplo que deverá ser abordado pelo treinamento, tanto no que diz respeito às relações humanas, como nas comunicações da empresa. Assim como a orientação psicológica dos empregados, condições ambientais e psicológicas de trabalho, entre outros. O treinamento faz parte da política de formação pessoal, contribuindo com o desenvolvimento e a evolução das pessoas no contexto do trabalho, é um meio que somado com outros irá contribuir para um fim. Esta capacitação/treinamento deve ser desenvolvida, entrosada com as demais áreas, isto é integrado com todas as políticas organizacionais, a fim de que se determine o motivo exato para que o projeto de melhoria seja aplicado.

Ao estabelecer uma política de treinamento deve-se efetuar uma análise da realidade da organização ou empreendimento, através do levantamento do perfil dinâmico da organização, e do levantamento do folclore da organização. Assim é vital o comprometimento do pessoal envolvido no processo de implantação de políticas de capacitação. Esse comprometimento disciplina a ação, e constitui um vínculo entre a gestão global da empresa e a área treinamento que tem por objetivo a busca da melhoria contínua.

Ao adotar qualquer filosofia ou método de trabalho, a qualidade dependerá do tipo de mão-de-obra que conseguir recrutar, desenvolver e manter. Portanto, o treinamento é fundamental para o desenvolvimento do processo de *Total Quality Management* (TQM). O desenvolvimento profissional é alcançado fundamentado no treinamento, é um dos mais poderosos instrumentos de ação direta da racionalização por ser o seu resultado mais eficiente com os treinados.

A revolução tecnológica, que traz uma necessidade de se informatizar, a mudança cultural com transformação do novo papel da mulher na sociedade, a conscientização ambientalista e a globalização com a queda das fronteiras, exigem uma necessidade de atualizar a educação e, conseqüentemente, uma nova postura dos profissionais da educação, a compreensão de novas propostas pedagógicas, das atuais políticas educacionais e a importância de construir a identidade escolar, ou seja, a proposta pedagógica da IES.

Diante da preocupação com o atraso educacional é preciso, antes de tudo, perguntar a respeito do que se entende e o que entendem os profissionais de educação por educação de qualidade. Segundo Paro (2000, p.300) “A educação entendida como apropriação do saber historicamente produzido é prática social que consiste na própria atualização cultural e histórica do homem”.

Diante desta colocação, percebe-se a importância de uma educação escolar voltada para a formação humana, a formação da cidadania. A escola deve preparar para a própria vida, formação esta entendida como viver bem, com acesso a todos os bens criados socialmente pela humanidade consciente de seus direitos e deveres.

Assim sendo, pode-se entender a qualidade na instituição escolar citada por Paro (2000):

Não obstante a importância da educação para a constituição do indivíduo histórico, mormente na sociedade atual, a escola é uma das únicas instituições para cujo produto não existem padrões definidos de qualidade. Isso talvez se deva à extrema complexidade que envolve a avaliação de sua qualidade. Diferentemente de outros bens e serviços, cujo consumo se dá de forma mais ou menos definida no tempo e no espaço, podendo-se aferir imediatamente sua qualidade, os efeitos da educação sobre o indivíduo se estendem, às

vezes, por toda a sua vida, acarretando a extensão de sua avaliação por todo este período. É por isso que, na escola, a garantia de um bom produto só se pode dar, garantindo-se o bom processo. (p.301)

A qualidade social está mais próxima da escola, pois tem vista a qualidade da formação do educando, ou seja, o objetivo é formar um cidadão consciente, crítico e participativo, capaz de atuar com competência, dignidade e responsabilidade na sociedade em que vive. Isto é , preparar o indivíduo para que tenha qualidade de vida, podendo contribuir para a formação de uma sociedade mais justa com oportunidades para todos.

Enquanto a Qualidade Total é mais adequada para ser aplicada em empresas, pois visa lucro, a Qualidade Social vem ao encontro dos objetivos e a filosofia das escolas, ou seja, do ensino em geral que é a formação e preparação do aluno para uma vida digna, o exercício da cidadania, desta maneira, ter escolas com qualidade total.

O diretor é o técnico pedagógico que coordena o funcionamento geral da escola na perspectiva do P.P.P. – Projeto Político Pedagógico – executando as deliberações coletivas do Conselho Escolar, elaborando o plano de trabalho anual, sempre vinculada ao P.P.P. e às diretrizes básicas das Secretárias de Educação. É também um educador. Portanto, possui uma função primordialmente pedagógica e social, que lhe exige o desenvolvimento de competência técnica, política e pedagógica. Em sua gestão, deve articular os diferentes segmentos escolares em torno do P.P.P. da escola, para que possa desempenhar bem suas tarefas, seja no aspecto organizacional da escola, seja em relação à sua responsabilidade social com a comunidade.

O dirigente de escola tem como papel principal não o da administração física, mas a promoção da qualidade da educação, exercendo sempre uma função de liderança na escola, uma liderança democrática, que seja capaz de dividir o poder de decisão sobre os assuntos escolares com professores, funcionários, pais de alunos, alunos e comunidade escolar, criando e estimulando a participação de todos nas instâncias próprias da unidade que dirige, como no Conselho da Escola, nas Associações de Pais e Professores, entre outros. Isto não

significa que esteja abrindo mão de sua responsabilidade ou das suas funções inerentes ao seu cargo, entre as quais podemos citar a função educativa, a função de mobilizar a equipe docente, a função de liderança eficaz e a função da gestão administrativa.

O professor, participando de todo esse processo ao lado do diretor, poderá interferir e influenciar na gestão da unidade escolar e passará a conhecer melhor o espaço escolar, seu funcionamento e as pessoas com as quais trabalha e convive, desta forma, poderá melhorar a qualidade de seu próprio trabalho. Com isso, se resolveria a questão que afirma que todos os professores deveriam passar pela direção da escola, pois passariam a conhecer a organização e a complexidade das funções do diretor escolar.

A atual prática gestonária nas escolas ainda exige dos diretores uma maior dedicação às questões administrativas, tornando secundário o aspecto mais importante de sua atuação, que é a responsabilidade em relação às questões pedagógicas e propriamente educativas. Diante dessa realidade, é necessária uma reflexão sobre o tipo de gestão que está se praticando nas escolas, como ocorre a sua escolha e o que compreende a gestão escolar, gestão compartilhada e gestão autoritária.

Entende-se gestão escolar como sendo o processo que rege o funcionamento da escola, compreendendo: tomada de decisão, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das questões administrativas e pedagógicas, promovendo a participação da comunidade escolar constituída pelos profissionais da educação, alunos, pais ou responsáveis e servidores que protagonizam a ação educativa, numa ação democrática.

Na gestão democrática ocorre a participação de todos os envolvidos no cotidiano escolar. Não se trata, portanto, que a participação de todos os envolvidos fique nas mãos somente do diretor, pois então seria uma gestão autoritária. Mas é tomar as decisões procurando envolver a todos. Sendo compartilhada, a gestão democrática garante o comprometimento de todos. Também a gestão democrática conta com a atuação constante do Conselho Escolar, da associação de pais e professores, da parceria com a comunidade em geral. Para

buscar a qualidade, a primeira grande transformação de uma escola está relacionada em optar por um novo paradigma de administração. Muitas instituições educacionais adotam um modelo de direção altamente autoritário, essa gestão tem como característica básica às estruturas organizacionais, separada em níveis hierárquicos, baseada na divisão de funções e calcadas na ordem e na obediência. Sendo a figura símbolo deste modelo o 'chefe', que não permite a participação das pessoas, não permitindo espaço para os funcionários participarem da definição dos destinos da instituição, ou seja, na tomada de decisões.

A este modelo podemos creditar, em grande parte, a falta de motivação, a intranqüilidade, a angústia, o desânimo e a insatisfação que envolvem os profissionais da educação e a escola como um todo.

No entanto, Paro (2000), considera que os paradigmas da gestão autoritária tem seus dias contados, do contrário, terão que cerrar sua portas, como já tem acontecido com inúmeras organizações. A escola, para buscar sua identidade, terá que em primeiro lugar propor uma ruptura completa do modelo de gestão autoritária, substituindo-o por um modelo de gestão participativa e democrática que venha condizer com a busca da qualidade total também na educação.

A gestão democrática e participativa não implica apenas na eleição para escolha do diretor, mas em empregar alternativas flexíveis de gerenciamento, em adotar esquemas de trabalho participativo descentralizado delegando poderes. A figura símbolo do diretor, de trabalho participativo descentralizado delegando poderes de 'chefe' passa a ser 'líder' que acredita e confia nas pessoas e no trabalho de sua equipe, pois sabe que somente com a participação efetiva delas é que será possível realizar as transformações desejadas.

Desta forma, entende-se que a gestão escolar com qualidade é aquela que desenvolve a prática de assumir responsabilidades em conjunto (professores, pais, alunos e comunidade escolar), que valoriza as capacidades e as individualidades dos alunos, que aumenta o profissionalismo do professor e que garante um currículo que leve a formação da cidadania, que isso nada mais é que a essência da gestão democrática.

Por outro lado, não se pode pensar que ‘num passo de mágica’ a gestão democrática da escola possa resolver todos os problemas da educação ou do estabelecimento de ensino, mas sua implementação hoje é uma exigência da própria sociedade, que a percebe como um dos caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade.

Sabe-se que os professores estão buscando sair de um processo de desqualificação e atomização de tarefas vigentes no âmbito da produção e distribuição, que também foi reproduzida pelos sistemas educacionais, onde tantos trabalhadores como estudantes sentem-se negados de poder interferir nos processos produtivos educacionais. As análises de currículo evidenciam que o que ainda se aprende em muitas das salas de aula são habilidades relacionadas com a obediência e submissão à autoridade, o que o mercado de trabalho está exigindo, ou então apenas a preparação para o vestibular.

Num novo contexto, a gestão escolar deve compreender um currículo voltado à formação da cidadania, que é a participação social e política, o exercício de direitos e deveres políticos, civis e sociais adotando no seu cotidiano atitudes de solidariedade, cooperação e respeito mútuo. O currículo deve proporcionar ao educando, de maneira crítica, responsável e construtiva, as diferentes situações sociais utilizando o diálogo como forma de mediar conflitos e de tomar decisões. Assim sendo, a gestão escolar reafirma a existência de um currículo integrado, quando assume as especificidades de cada componente e delinea a operacionalização do processo educativo a partir de seus objetivos gerais.

Gestão Escolar e Currículo devem estar em consonância e contemplar uma prática democrática. O currículo deve ser elaborado com a participação consciente de todos os segmentos da escola, pois gestão e currículo referem-se à vida e a todas as ações desenvolvidas pela escola. Para que esta possa atingir seu objetivo maior, é de suma importância que o desenvolvimento do seu currículo busque a formação para a cidadania e, para tanto, deve exercer sua autonomia pedagógica, ou seja, a liberdade de elaborar sua proposta pedagógica, na qual fica implícita a sua identidade, bem como a autonomia financeira para gerenciar os recursos oriundos de verbas das políticas educacionais, tendo por base

suas reais necessidades sem, no entanto, desobrigar o poder público de manter a escola.

Com a compreensão de autonomia, reconhece-se cada vez mais que a escola precisa desfazer a noção de sistema. E deve inserir condições flexíveis de administração, gerenciamento de recursos financeiros de maneira colegiada, mas a idéia principal é a construção coletiva entre os professores de um projeto pedagógico próprio, na perspectiva da escola cidadã, num contexto de profundas transformações e de reconhecimento da diversidade étnico-cultural, que se caracteriza por uma renovação educacional que a envolve e indique corretamente o que se deseja fazer da escola, como geri-la melhor juntamente com a comunidade.

A gestão democrática e a autonomia, fazem parte do ato pedagógico e exige mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. A idéia de autonomia é intrínseca à idéia de democracia e cidadania. Contudo uma escola com gestão democrática e voltada para a formação da cidadania é uma escola em busca da autonomia em que a melhoria da qualidade da educação resulta da co-responsabilidade entre os educadores, onde se possibilitem condições para que se desenvolvam as capacidades e as potencialidades dos educandos para compreensão da realidade e participação nas relações sociais, políticas e culturais.

2.2.3 A formação Pedagógica e a Qualidade no Ensino

O processo de globalização passou a ser presença notável e sua influência é suficientemente marcante para serem considerados nos diversos aspectos das relações social.

Atualmente encontra-se a sociedade marcada pela abertura de sua economia em escala mundial – globalização – tecnologia – onde a sociedade reverencia várias transformações já decorrentes de uma resolução que deu início já no século XVIII e início do século XIX , que substituiu na produção a força física do homem pela energia das máquinas. Em função desse avanço das novas tecnologias, o trabalho físico e intelectual do homem, passa a ser substituído pela mecatrônica, pelo robô, pela sociedade de informática ou pela microeletrônica

computadorizada, e associado a isso a mundialização do capital e globalização da economia, que, qualquer coisa pode ser feito em qualquer lugar e vendida em qualquer lugar do mundo.

Com a incansável busca de inovações que possam vir a trazer maiores rendimentos junto a necessidade de maior produção, investe-se em máquinas, resultante disso, uma crescente modificação na produção e serviços. Uma nova mudança marca o século XX, revolucionando a sociedade mundial, a informatização técnico-científica.

Para Coutinho (1996, p.219), as transformações da economia do mundo capitalista nas últimas décadas, foram rápidas e marcadas por um importante 'progresso tecnológico e a acumulação financeira de capitais' que caracterizam um estágio profundo e intenso da internacionalização, que corresponde a uma etapa de grandes mudanças tecnológicas, emergência de um novo padrão de organização da produção e da gestão na indústria e serviços e o avanço da concentração dos mercados dentro dos blocos regionais, assim como o contínuo aprofundamento da centralização do capital emergindo com isso, um grande número de setores oligopolizados na escala mundial.

Com base neste avanço da tecnologia e informação, o conhecimento, ou seja, a educação também torna-se relevante na sociedade, ocupando espaço nesta sociedade transformadora. O potencial humano é o grande gerador de todas essas evoluções ocorridas na história da humanidade.

Dominar as informações é uma necessidade dos idealizadores na busca do primeiro lugar, bem como dos educadores, na organização escolar. Nesse princípio de terceiro milênio, em que a economia está cada vez mais baseada na conquista contínua do conhecimento, o acesso mais rápido e mais amplo à informação é que diferencia as pessoas e as organizações marcadas pelo êxito nas tarefas de criar melhores produtos e serviços mais eficientes, no menor espaço de tempo, avançando assim, cada vez mais os programas de Qualidade Total. No processo de evolução a questão da qualidade ultrapassou o espaço da produção, abrangendo todos os seus domínios: educação, projeto, venda e transporte chegando a uma abordagem sistêmica. E o uso cada vez mais apropriado de

mecanismo de controle e garantia de qualidade passou a buscar melhoria contínua que chamamos de Gestão de Qualidade Total, a qual estabelece uma base para programas de melhoria permanente.

Mezomo (1999), fundamentado nos princípios de gestão da qualidade baseada na série ISO 9000, define qualidade como a totalidade das propriedades e características de um serviço (produto) que lhe permitem satisfazer as necessidades explícitas e implícitas do cliente.

Para White (1994, p.24), 'qualquer melhoria na qualidade dos produtos, serviços e na gestão de companhias é bem vinda e deve ser ativamente encorajada'. Mesmo que nem todos os conceitos de qualidade utilizados pela indústria, sejam perfeitamente adequados à escola é necessário que ela também avance em seus programas de qualidade, pois um grande desafio é atender às necessidades dos alunos, num mundo em constante mudança e que exige sempre novos caminhos e técnicas para a solução de problemas.

Escola e empresa tem muitos aspectos em comum, como a administração, as compras, os materiais, a contabilidade, o orçamento e os recursos humanos. Mas como diz Mezomo (1999, p.120) "a diferença maior está na questão de que na escola os fracassos nem sempre são reparáveis". Coloca ainda que a escola precisa se revitalizar, redescobrando sua missão, redefinindo seus objetivos, redesenhando seus grandes valores', mas para tanto não existe fórmula universal, cada escola deve descobrir e encontrar seu caminho e sua identidade.

A escola que adere à filosofia da Qualidade sabe que o sucesso em longo prazo virá, na medida em que a prioridade for colocada na educação permanente de todos os profissionais envolvidos direta ou indiretamente, com o trabalho educativo efetuado pela instituição.
(RAMOS, 1999, p. 11)

É preciso capacitar as pessoas para realizar a mudança e, para tal, investir decisivamente na promoção dos seres humanos e no crescimento dos profissionais da escola, tanto em termos de conhecimento, habilidades e atitudes,

pois sabemos que incorporar qualidade nas pessoas é o caminho certo e único para ter Qualidade na Escola.

A medida que a educação, em todos os seus níveis, idealizar a sua proposta de qualidade total, estará sendo implementada uma estratégia inovadora de transformação, de baixo para cima, de cada Escola, de cada Instituição de Ensino, para melhoria global do sistema educativo como um todo.

Uma Escola de Qualidade é uma Escola transformadora diz Ramos (1999, p.240) que se caracteriza “pela capacidade de transformar a matéria-prima (clientes) que recebe, aproveitando-lhes as atitudes, comportamentos, bagagem intelectual e social, em elementos de um produto cujos resultados façam diferença na tentativa de modernização e desenvolvimento de nosso País”.

Dentro da filosofia da Qualidade Total, a escola não é vista como um reflexo da vida de sociedade, mas a própria vida e a própria sociedade, como um espaço voltado para o desenvolvimento do ser humano, na construção permanente de um mundo melhor.

Faz-se necessário, compreender que as mudanças do capitalismo contemporâneo atingem as organizações, como a escola, empresa, família, partidos políticos e outras, no seu conjunto. Atingem todas as relações, atitudes e atores no interior dessas organizações.

Cabe analisar as mudanças no formato empresarial. O modelo taylorista-fordista, que era um sistema com característica de verticalidade, onde as decisões eram de cima para baixo, prevaleceu aproximadamente até 1970 e era baseado na relação capital trabalho e a divisão estagnada na organização da empresa, assim constituída: a diretoria, com visão provincial, que decide; a gerência intermediária, formada por especialistas, líderes autoritários que detêm o saber e mandam; o chão de fábrica, a linha de montagem, era ocupado por trabalhadores, que fazem e obedecem, denominados ‘macacos domesticados’.

Contudo, o sistema de telecomunicação estabeleceu uma flexibilidade produtiva global. Globalização esta que aconteceu nas diversas estruturas da empresa (financeira, produtiva, comercial e de consumo), onde o

mundo todo passa a ser concorrente da empresa. O modelo taylorista-fordista, com suas políticas de controle e degradação do trabalho humano, com um contingente de pessoas em possibilidades de iniciativa de apresentar proposta, participar de decisões sobre o processo de trabalho, produto, condições e ambiente de trabalho, não sobreviveu às exigências do novo modelo empresarial.

A nova forma empresarial que prevalece a partir dos anos 70 (setenta) ocorre no sentido da horizontalização, com abertura para o mundo. Sua organização interna está constituída pela diretoria que pensa e executa, com visão global; a gerência intermediária é formada por 'pedagogos' democráticos, os líderes de novo tipo e o chão da fábrica constituído por trabalhadores competentes, criativos, versáteis, críticos e produtivos.

Tem-se em vista a mudança do modelo de organização do sistema escolar, onde até então havia a predominância do modelo Taylorista-fordista na divisão do trabalho e na conseqüente especialização de funções, o processo de descentralização se constitui num desafio para as instituições escolares, assim como as mudanças exigidas na qualificação profissional. Para isso, a educação precisa ser flexível para formar o novo trabalhador 'polivalente' bem como formar também aqueles que terão que se virar. Ou seja, espera-se que a educação prepare também os jovens para as várias formas de desemprego.

Diante dessa situação o Brasil terá que realizar grandes alterações no seu sistema educacional, ampliando e equipando melhor a rede de ensino, pois um grande número de salas de aula continua dispondo apenas de quadro-negro, apagador e giz. É necessário também reestruturar a carreira de magistério, reciclando professores e reconhecer financeiramente o profissional da educação para que possa ser cobrado um maior comprometimento do profissional com a qualidade do ensino.

A educação vem sendo amplamente reconhecida como elemento fundamental no desenvolvimento social e econômico e que o ensino no Brasil, apesar de ser ainda insatisfatório diante dos padrões internacionais, especialmente o oferecido por setores público, está experimentando transformações profundas tanto no aspecto de quantidade quanto no da sua qualidade. Mas, também é

necessário que se discuta e analise a questão do discurso ideológico e desvirtuado que questiona a qualidade dos serviços públicos, não só no setor educacional, mas de forma geral.

A conquista de maior qualidade na Gestão Escolar é uma preocupação constante, tendo em vista que se está vivendo uma época de fácil acesso às informações que as novas tecnologias proporcionam. Porém, no sistema de educação os acordos econômicos com os bancos internacionais estão baseados em resultados, com mínima evasão e máxima promoção escolar; para isto, criam-se projetos paliativos sem, contudo, existir a preocupação com relação à qualidade na educação. Para uma sociedade justa e solidária é necessário o investimento no processo de democratização e uma consolidação política. Neste contexto, a educação tem uma função importante, não só como opção técnica sintonizada com as mudanças que acontecem no mundo do trabalho, mas como alternativa para a construção de uma sociedade democrática, solidária e com justiça social.

Valorizar e reconhecer o papel da Escola Pública é investir na educação enquanto processo formador do ser humano, comprometido com a liberdade e com a felicidade. Para isto, é preciso garantir que a Educação Pública saia do discurso e vá para a elaboração de uma política de Educação procurando a necessária organicidade entre as várias faces que são inerentes ao processo educativo. É preciso rever velhos hábitos e direcionar a cultura organizacional para o estímulo ao compromisso e a iniciativa de todos, como um fator que leve a melhoria da qualidade do ensino e da vida escolar.

A cultura organizacional deve expressar as verdades da escola e da sua comunidade intra e extra-escolar. Cada escola tem sua identidade e só quando ela for nítida e compartilhada pelas equipes técnico-administrativas e técnico pedagógicas, pelos alunos e seus pais, é que será possível consolidar o clima institucional adequado às organizações proativas e inteligentes, que agem com consistência e miram os resultados importantes, os quais são a médio e longo prazo através da autogestão, que é uma proposta altamente benéfica, se for assumida com competência política e técnica.

A mobilização pela gestão democrática, enfatizada e observada atualmente no Brasil, é coerente com as tendências mundiais em educação, pois é orientada pela preocupação quanto à eficácia escolar, isto é, com aprendizagem significativa de seus alunos de modo que conheçam seu mundo, e tenham instrumentos adequados para enfrentarem os desafios da vida.

Portanto, o tipo de gestão escolar constituída nos moldes da administração empresarial capitalista, não é compatível com uma proposta de articulação da escola com os interesses da classe dominada, pois os objetivos da empresa capitalista que são produção de bens, serviços e acima de tudo reprodução do capital através da mais-valia e esta por sua vez só é produzida a partir da exploração da força de trabalho, que se instala pelo sistema de dominação e controle do trabalhador.

Este tipo de gestão é contrário a uma ação educativa voltada para mudanças e promoção de uma consciência crítica da realidade social, visando justamente à superação da dominação e da exploração que ocorre na nossa sociedade.

Paro (2000, p.151) assim se expressa diante do antagonismo entre a dominação da empresa capitalista e a especificidade da ação educativa transformadora:

A especificidade da Administração Escolar só pode dar-se não por aproximação, mas por oposição à administração empresarial capitalista. Isto não quer dizer, obviamente, que se deva desprezar pura e simplesmente todo progresso técnico havido na teoria e na prática administrativa empresarial. Significa apenas que, em termos políticos, o que possa haver de próprio, de específico, numa administração Escolar voltada para transformação social, tem de ser necessariamente antagônica ao modo de administrar da empresa, visto que tal modo de administrar serve de propósitos contrários à formação social. (grifo do autor).

É possível uma administração democrática articulada, na forma e no conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo. A Administração Escolar deriva dos objetivos que busca alcançar e da natureza do processo que envolve esta busca.

Para se considerar o caráter de comprometimento da escola com a transformação, uma das formas é compreender sua autogestão, que se caracteriza pela autonomia, participação e autocontrole. Sendo que esta permite à escola buscar soluções próprias e mais adequadas às necessidades e aspirações dos alunos, de suas famílias e da própria equipe escolar, contando com a participação de todos, abre-se espaço para que os processos decisórios sejam mais participativos e se promova a redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar. No entanto, não está totalmente esclarecido como a descentralização e a participação irão resolver as inadequações estruturais existentes.

É fundamental a gestão escolar participativa, pois melhora a qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, garantindo ao currículo escolar maior sentido de realidade e atualidade, aumenta o comprometimento dos profissionais da educação, combate o isolamento às escolas e desenvolvem objetivos comuns na comunidade escolar.

De acordo com as demandas educacionais contemporâneas e com as iniciativas mais recentes que os sistemas do mundo vêm articulando para respondê-las, a LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – busca conciliar humanismo e tecnologia, conhecimento dos princípios científicos que presidem a produção moderna e o exercício da cidadania plena, formação ética e autonomia intelectual. Esse equilíbrio entre finalidades requer uma visão unificadora, um esforço para superar os dualismo e ao mesmo tempo diversificar as oportunidades de formação. O domínio desse equilíbrio só faz sentido, quando se torna parte do contexto das relações entre homem e sociedade. Assim, ela representa formas de manutenção e de transformação das relações sociais, políticas e econômicas, acentuando a barreira entre os que podem e os que na podem ter acesso a ela.

Para que se possa tornar estas propostas uma realidade, toda a prática administrativa e organização pedagógica da escola deverão ser coerentes com os valores estéticos, políticos e éticos que inspiram a Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, e que são valores e princípios que fundamentam o novo sistema educacional.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos traçados para a presente pesquisa. Esta etapa desenvolve-se pela caracterização, perguntas e definições da pesquisa para coleta e análise dos dados e algumas limitações que podem, de alguma forma, restringir o alcance dos objetivos. Ou seja, busca-se identificar quais os fatores de qualidade dos serviços prestados pela UNIMEO/CTESOP, segundo sua comunidade acadêmica, a partir de fatores pesquisados junto à literatura.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para atingir o objetivo e obter as informações necessárias de forma detalhada, que permitissem a correta análise dos dados, o método utilizado na pesquisa, foi um estudo de caso, por tratar-se de um estudo de investigação mais profundo em uma instituição, ou seja, na UNIMEO/CTESOP. O levantamento dos dados foi feito em um determinado período, baseando-se em uma amostra determinada, permitindo analisar certa população, num dado momento, no caso entre os meses de setembro e outubro de 2002.

Caracteriza-se a presente pesquisa como sendo um estudo qualitativo e quantitativo, pois, este tipo de investigação além de não se configurar num estudo altamente estruturado, objetiva “[...] descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes ou sugerir hipóteses fecundas preparando assim o caminho para pesquisas ulteriores”. (BRUYNE; et al. 1982, p.225)

Enquanto a quantitativa é a medida que quantifica opiniões, dados, na forma de coleta de informações e na utilização de estatísticas elaboradas com base nas respostas dos sujeitos, a qualitativa compreende e interpreta os resultados

e ainda, apresenta as seguintes características: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística.

A visão holística parte do princípio de que a compreensão do significado de um comportamento ou evento só é possível em função da compreensão das inter-relações que emergem de um dado contexto. A abordagem indutiva pode ser definida como aquela em que o pesquisador parte de observações mais livres, deixando que dimensões e categorias de interesse emerjam [sic] progressivamente durante os processos da coleta e análise de dados. Finalmente, investigação naturalística é aquela em que a intervenção no contexto observado é reduzido ao mínimo. (Mazzotti & Gewandsnajder, 2000, p.131)

Dessa forma, buscou-se a compreensão do objeto de estudo no contexto histórico e sem a preocupação prévia de categorizar as respostas. Os dados e informações obtidos a partir dos questionários, foram agrupados para análise e elaboração de gráficos e quadros.

3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA

Procurou-se no desenvolvimento da pesquisa identificar as questões inerentes aos fatores de qualidade na gestão dos serviços prestados pela UNIMEO/CTESOP, assim, através da pesquisa pretende-se responder aos seguintes questionamentos:

- Qual o histórico da UNIMEO/CTESOP?
- Qual a percepção dos docentes sobre os fatores de qualidade dos serviços prestados pela UNIMEO/CTESOP?
- Qual a percepção dos discentes sobre os fatores de qualidade dos serviços prestados pela UNIMEO/CTESOP?
- Qual a percepção do pessoal administrativo sobre os fatores de qualidade dos serviços prestados pela UNIMEO/CTESOP?

- Quais as diferenças e as similaridades dos fatores de qualidade nos serviços prestados, segundo a percepção dos docentes, dos discentes e do pessoal administrativo?

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para a fundamentação teórica, fez-se um levantamento bibliográfico, estudo, leitura, análise, tendo como referencial o contexto histórico, a produção científica e alguns estudos realizados por diferentes áreas do conhecimento, sobre o tema em questão, buscando basicamente definição de conceitos.

No sentido de situar e contextualizar os problemas da pesquisa optou-se por estudos de teóricos de áreas, cujas abordagens contribuíssem para o entendimento do tema proposto, como: Origem dos Programas de Qualidade Total e Qualidade Total na Educação, Deming (1990), Crosby (1990), Juran (1995), Falconi (1995), Finger (1995). Quanto ao tema específico foram tomados como referência básica: Barbosa (2000), Demo (1992-1993), Franco (1998), Goldbarg (1999), Moraes (1970), Mezomo (1994-1997), Ramos (1999).

Considerando, além das importantes contribuições científicas para educação e especificidade da abordagem, a escolha dos teóricos acima mencionados, ocorreu pelas seguintes razões: situam a educação nos vários contextos e diferentes aspectos (históricos, organizacional, político); são teóricos referendados nos documentos oficiais estudados; contemplam o caráter interdisciplinar do tema; a existência de afinidade entre teorias apresentadas e o pesquisador.

Vale ressaltar que todos os pesquisadores citados nas referências bibliográficas foram de fundamental importância para a compreensão do tema Qualidade na Educação.

A teoria dialética do conhecimento, aponta que este se dá, basicamente, em três grandes momentos: a Síncrise, a Análise e a Síntese. Como afirma Saviani (1991)

Movimento que vai da Síncrise (a visão caótica do todo) à Síntese uma rica totalidade de determinações e de relações numerosas pela mediação da análise (as abstrações e determinações mais simples) constitui uma orientação segura tanto para o processo de descoberta de novos conhecimentos (o método científico) como para o processo de transmissão-assimilação de conhecimentos (o método de ensino). (p.84).

Partindo da síncrise, uma visão fragmentada do todo, buscou-se a análise para elaborar uma síntese, mesmo que parcial e provisória. Para isso, utilizou-se como técnica de coleta de dados um questionário que foi respondido pela comunidade acadêmica através de amostragem.

Para a coleta dos dados, foi selecionada uma amostra, á qual aplicou-se os instrumentos previamente elaborados. Quanto a sua análise, optou-se pela utilização do programa Word 7.0 e Excel para melhor interpretação dos dados. A população-alvo escolhida para esse estudo é composta de membros da comunidade acadêmica, ou seja, de alunos dos cursos de graduação e de pós-graduação, professores e pessoal da área administrativa da UNIMEO/CTESOP.

A definição da população é destacada por Andrade (1994), como sendo um conjunto de todos os elementos que serão estudados, mas como é muito oneroso estudar uma população inteira, escolhe-se determinada quantidade dos elementos que serão investigados, compondo-se assim a amostra. Para tanto foi selecionada uma população aleatória para a realização da pesquisa. Amostra, segundo Barros (1991) é a representação selecionada de um universo de elementos que possuem determinadas características, definidas para este estudo.

A amostra foi aleatória probabilística, e para Pádua (1997), é uma seleção aleatória estratificada que busca melhorar a representatividade quando o Universo é mais heterogêneo e requer amostra mais compacta, como subgrupos e estratos.

Para o sorteio da amostra foram considerados os segmentos alunos de graduação e pós-graduação, a partir da definição da quantidade do número de elementos em cada estrato. Este último, conforme Barbetta (1998), é a divisão da população em subgrupos. Para o segmento professores e pessoal que atuam na área administrativa foi considerado todo o universo.

A seleção foi realizada de forma sistemática. Segundo Barbetta uma amostragem sistemática, a partir da relação população/amostra, requer o intervalo de seleção. A amostragem foi evidenciada após providência de relações da população proposta na pesquisa conforme se apresenta no capítulo seguinte.

3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados através de duas fontes básicas: primária e secundária. Segundo Lakatos (1995), Toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, Os dois processos pelos quais se podem obter os dados são a documentação direta e indireta.”

A documentação direta constitui-se, geralmente no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Sendo que esses dados podem ser obtidos através da pesquisa de campo ou de laboratório. Ambas se utilizam das técnicas de observação direta e intensiva (observação e entrevista) e de observação direta e extensiva (questionário, formulário, medidas de opiniões e atitudes técnicas mercadológicas).

Os dados primários foram obtidos pela primeira vez por meio de questionários estruturados com base em perguntas fechadas. Conforme Chizzotti (1991), consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemáticas e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto informado nos questionários.

Para Thiollent (1998), o questionário é um instrumento que precisa estar intimamente relacionado com o tema, o problema e as questões que foram

levantadas no projeto, sua formulação permite a discussão com diversos tipos de participantes e com os entrevistados extraídos do meio social investigado.

A escolha para elaboração do instrumento para coleta de dados recaiu sobre o questionário, por ser considerado o mais indicado nos estudos exploratórios. Assim, em nossa pesquisa, a coleta foi feita por meio de amostra utilizando instrumentos como questionários contendo perguntas abertas e fechadas. Preparou-se um instrumento para segmento acadêmicos e docentes, outro para o pessoal da área administrativa, verificando sua aplicabilidade através de pré teste, onde foi possível a readequação dos mesmos, bem como as observações livres para complementar as respostas obtidas permitindo, assim aprofundar a significação do objeto estudado. Já os dados secundários foram obtidos por meio de análise de documentos internos disponíveis na UNIMEO/CTESOP, tais como: regulamentos e arquivos funcionais.

Para coleta de dados secundários foram utilizados documentos já existentes na instituição. Este item tem o apoio de Lüdke e André (1986) que afirmam que a análise documental pode ser um complemento das informações obtidas por outras técnicas, como pode também revelar aspectos novos de um tema ou problema. São considerados documentos, materiais escritos como leis, regulamentos, normas, pareceres, memorandos, relatórios, planejamentos, livro-texto, arquivos de alunos, professores e pessoal que atua na instituição em geral. O custo dessas informações é muito baixo, isto é, exige apenas o investimento do tempo da pesquisadora para selecionar e analisar os documentos mais relevantes para a pesquisa.

Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados através de duas fontes básicas: primária e secundária. Segundo Lakatos (1995), Toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, Os dois processos pelos quais se podem obter os dados são a documentação direta e indireta.”

A documentação direta constitui-se, geralmente no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Sendo que esses dados podem ser obtidos através da pesquisa de campo ou de laboratório. Ambas se utilizam das técnicas de observação direta e intensiva (observação e entrevista) e de observação

direta e extensiva (questionário, formulário, medidas de opiniões e atitudes técnicas mercadológicas).

Os dados primários foram obtidos pela primeira vez por meio de questionários estruturados com base em perguntas fechadas. Conforme Chizzotti (1991), consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemáticas e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto informado nos questionários.

Para Thiollent (1998), o questionário é um instrumento que precisa estar intimamente relacionado com o tema, o problema e as questões que foram levantadas no projeto, sua formulação permite a discussão com diversos tipos de participantes e com os entrevistados extraídos do meio social investigado.

A escolha para elaboração do instrumento para coleta de dados recaiu sobre o questionário, por ser considerado o mais indicado nos estudos exploratórios. Assim, em nossa pesquisa, a coleta foi feita por meio de amostra utilizando instrumentos como questionários contendo perguntas abertas e fechadas. Preparou-se um instrumento para segmento acadêmicos e docentes, outro para o pessoal da área administrativa, verificando sua aplicabilidade através de pré teste, onde foi possível a readequação dos mesmos, bem como as observações livres para complementar as respostas obtidas permitindo, assim aprofundar a significação do objeto estudado. Já os dados secundários foram obtidos por meio de análise de documentos internos disponíveis na UNIMEO/CTESOP, tais como: regulamentos e arquivos funcionais.

Para coleta de dados secundários foram utilizados documentos já existentes na instituição. Este item tem o apoio de Lüdke e André (1986) que afirmam que a análise documental pode ser um complemento das informações obtidas por outras técnicas, como pode também revelar aspectos novos de um tema ou problema. São considerados documentos, materiais escritos como leis, regulamentos, normas, pareceres, memorandos, relatórios, planejamentos, livro-texto, arquivos de alunos, professores e pessoal que atua na instituição em geral. O custo dessas informações é muito baixo, isto é, exige apenas o investimento do

tempo da pesquisadora para selecionar e analisar os documentos mais relevantes para a pesquisa.

Confirmando essa tendência, Mazzotti e Gewndsznajder (1998) consideram como documento, qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informações úteis para compreensão da situação estudada como atas de reuniões, relatórios, arquivos, pareceres, programas de curso, entre outros.

Todo levantamento de dados da pesquisa foi baseado na coleta de informações e sobre a ênfase dada pelos pesquisados aos fatores de qualidade nos serviços prestados pela UNIMEO/CTESOP. Após levantamento feito junto a vários autores perseguimos os seguintes fatores: local adequado, clareza, precisão/validade, disponibilidade, rapidez, cortesia, conhecimento do serviço, custo adequado, eficácia/segurança, habilidade, confiabilidade, comunicação, integridade, empatia, profissionalismo, flexibilidade, tecnologia e dimensão de acesso. A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de questionário padrão contendo perguntas relacionadas ao tema para cada segmento da população.

Para aplicação das porcentagens, nesta pesquisa, as afirmações das questões fechadas, com uma única resposta foram atribuídas valores de 0 a 100%, apresentadas a seguir.

As médias que não alcançarem valor superior a 50% serão consideradas negativas, as que ficarem entre 51 e 70% serão consideradas medianas mas que podem melhorar e a que estiver acima de 70% são positivas e deverão ser mantidas.

A - quando a questão é atendida em até 100%;

B - quando a questão é atendida em até 75%;

C- quando a questão é atendida em até 50%;

D - quando a questão é atendida em até 25%;

O questionário deste estudo foi elaborado de forma estruturada, contendo praticamente perguntas fechadas (uma vez que houve apenas uma aberta), de múltipla escolha.

Neste contexto, Pádua (1997) considera o questionário com perguntas fechadas, como um dos instrumentos de pesquisa mais adequado à coleta de dados, porque são mais fáceis de codificar e tabular, proporcionando comparações dos dados relacionados ao tema da pesquisa. Richardson (1999) também acrescenta, que as perguntas fechadas são instrumentos em que as afirmações apresentam categorias ou alternativas que mais se ajustam às características.

No entanto, necessita-se fazer alguma pergunta aberta objetivando maior compreensão do tema. Neste caso, Richardson ainda coloca que os questionários de perguntas abertas caracterizam-se por perguntas ou afirmações que levam o entrevistado a responder com frases ou orações, pois, o pesquisador deseja uma maior elaboração das opiniões do entrevistado.

Para Labes (1998), as perguntas abertas são aquelas em que se deixa o entrevistado à vontade para responder, seja por meio de palavras ou números, dentro do espaço delimitado no impresso do questionário.

O questionário foi composto de duas partes: a primeira para coletar dados pessoais do pesquisado, sem no entanto, identificar o indivíduo, permitindo assim caracterizar os envolvidos na pesquisa; a segunda parte constituiu-se de um conjunto de alternativas onde os respondentes assinalaram o seu grau de concordância ou discordância com cada questão. Foi acrescentada uma questão aberta, para comentários livres, que os pesquisadores quisessem fazer sobre a questão, se houver mais algum fator de qualidade que queira acrescentar sobre o atendimento na UNIMEO/CTESOP.

Utilizou-se, para tanto, da técnica de escala tipo Likert de quatro pontos, elaborando-se um determinado número de questões para identificar a opinião da amostra, generalizando-se para a população pertinente a este estudo. Conforme Albrect e Bradford (1992), esta é uma técnica desenvolvida, há muitos anos, pelo dr.

Rensis Likert, da Universidade de Michigan, para pesquisa em ciências do comportamento.

Foram feitas observações livres, o que no entender de Lüdke e André (1986) ocupa lugar privilegiado entre as técnicas de investigação. Associada a outras técnicas de coleta, elas garantem um contato pessoal e estreito entre o pesquisador e o fenômeno pesquisado, resultando em grandes vantagens, como o contato direto que permite verificar a ocorrência de um determinado fenômeno, a melhor compreensão e interpretação do fenômeno estudado. Permite também que se chegue mais perto da perspectiva dos sujeitos, a partir do acompanhamento *in loco* das experiências diárias dos mesmos, quando se poderá verificar o significado que eles atribuem à realidade do mundo que os cerca com suas ações.

Para Castro (1997), a análise de dados é o núcleo central da pesquisa. Sobrevive ou afunda, dependendo do que o autor interpretar nesta fase, se o exame de dados é falho, o resultado da pesquisa, também será falho.

Segundo Lüdke e André (1986) ao analisar os dados deve-se trabalhar todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, todo o relato das observações, transcrições das entrevistas, resultado das aplicações dos questionários, a análise dos documentos e demais informações disponíveis. No entanto que, conforme Bogdan e Biklen (1994), é feita a análise de dados organizando os instrumentos, questionários ou materiais que foram utilizados na pesquisa, com o objetivo de aumentar sua compreensão e permitir apresentar aos outros o resultado obtido.

De acordo com Barros (1991), interpretar os dados significa buscar o sentido mais explicativo dos resultados da pesquisa, a partir da tabulação dos dados. A capacidade de se voltar a outros estudos já realizados na mesma área.

A interpretação dos dados coletados fez-se, principalmente, por meio de tabelas e gráficos, para maior facilidade de representação. Também, para ampliar a possibilidade de correlação e comparação, bem como, facilitar o processo de análise e interpretação estatística, através do *Word* e *excel*. Foi feita a interpretação da questão aberta e agrupada.

Na seqüência estão dispostas as tabelas referentes ao universo, o tamanho da amostra e o retorno dos questionários enviados, para levantamento dos fatores de qualidade nos segmentos corpo discente, docente e pessoal administrativo.

TABELA 1 - População e cálculo da amostra estratificada por segmento dos Pesquisados.

Segmento	População	Amostra
Alunos de graduação	734	241
Alunos de Pós-graduação	56	18
Professores	*46	*46
Pessoal que atua na área administrativa	* 7	*7
TOTAL	843	312

Fonte: Secretaria UNIMEO/CTESOP

* Para o segmento professores e pessoal que atua na área administrativa foi pesquisado todo o universo.

A tabela 1 revela o universo e a amostra que foi calculada, para levantamento dos fatores de qualidade na União Educacional Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO, mantenedora do Centro Técnico Educacional superior do oeste Paranaense - CTESOP, junto ao corpo discente , docente e pessoal administrativo.

A estratificação dos acadêmicos por curso segue na tabela 2 abaixo:

TABELA 2 - População e amostra por curso de graduação

Cursos	Total de Alunos	Amostra
Administração-Comercio Exterior	195	64
História	25	9
Letras	259	85
Pedagogia	208	68
Sistema de Informação	47	15
TOTAL	734	241

Fonte: Secretaria da UNIMEO/CTESOP

Quanto aos acadêmicos de graduação e pós graduação optou-se pela estratificação por curso, proporcionalmente ao número de alunos matriculados, conforme tabelas 1 e 2. No cálculo da amostragem foi utilizado um tamanho de amostra aleatória simples desenvolvida por Barbeta (1998) que tomado como parâmetro os 241 acadêmicos de **graduação** (tabela 2) e 18 estudantes de **pós-graduação** (tabela 1), num estrato, o tamanho da amostra entre graduação e pós-graduação foi de 259 elementos com erro amostral de 5% e com nível de confiança

de 95%. A seleção foi aleatória sistemática. Para selecionar o primeiro nome, de cada estrato fez-se um sorteio entre o número um e o três (em cada turma pesquisada), número resultante dos intervalos entre os elementos da população para compor a amostra, somando-se o número do salto calculado anteriormente, sucessivamente obteve-se o nome dos próximos elementos, selecionando-se sempre elementos de cada um dos segmentos.

A tabela 3 a seguir apresenta o retorno dos questionários aplicados na comunidade acadêmica selecionada, o qual obteve-se um retorno de 271 questionários respondidos, correspondente a 87% (oitenta e sete por cento) dos questionários enviados. Considerando o corpo docente e pessoal administrativo da União Educacional Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO, mantenedora do Centro Técnico Educacional superior do oeste Parananense - CTESOP, foram pesquisados o universo.

TABELA 3 – Amostra estratificada por segmento dos pesquisados

Segmento	Amostra	Retorno
Alunos de Graduação	241	215
Alunos de pós-Graduação	18	15
Professores	*46	*36
Pessoal que atua na área Administrativa	*7	*5
TOTAL	312	271

Fonte: Questionários Respondidos

* Para o segmento professores e pessoal que atua na área administrativa foi pesquisado todo o universo.

Considerando somente os cinco cursos de graduação (Administração, História, Letras, Pedagogia e Sistemas de Informação) que representa uma amostra de 241 questionários estratificados, retornaram 215 questionários preenchidos, conforme segue tabela 4 abaixo.

TABELA 4 - Amostra estratificada por curso de graduação

Cursos	Amostra Enviada	Retorno
Administração-Comercio Exterior	64	62
História	9	5
Letras	85	67
Pedagogia	68	66
Sistema de Informação	15	15

Fonte: Questionários respondidos

As tabelas de 1 a 4 mostraram a comunidade acadêmica da União Educacional Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO, mantenedora do Centro Técnico Educacional superior do oeste Parananense - CTESOP, levantadas através

de pesquisa secundária na IES e a amostragem estratificada para realização da pesquisa. A teoria a seguir mostra como foi realizado os instrumentos de coleta de dados primários e secundários.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A técnica utilizada para coletar os dados secundários é considerado um limitador para esta pesquisa, ao considerar que a análise documental limitou-se a dados da secretária da UNIMEO/CTESOP. Já para os dados primários utilizou-se de um questionário como instrumento de coleta dos dados, ao corpo discente, docente e pessoal administrativo, que apesar de aprofundar os aspectos relevantes da pesquisa, exige o destaque de algumas restrições que podem limitar o alcance de seus objetivos.

A primeira, decorre que, em virtude do estudo, teve-se que recorrer à percepção e experiência dos entrevistados. Deve-se considerar, então, os fatores ambientais e pessoais que podem ter influenciado nas respostas destes. A segunda, refere-se ao fato de que dados decorrentes de percepção tendem a ser voláteis, isto é, as respostas dos entrevistados variam em diferentes períodos de tempo. Logo, os dados obtidos retratam um determinado período de tempo, ou seja, a postura dos entrevistados na época da coleta dos dados.

Este método de estudo não permite a generalização para outras organizações, limitando-se a instituição pesquisada, porém os procedimentos metodológicos, bem como recomendações podem ser utilizados como referência para aplicação de pesquisa em outras universidades.

Nesse sentido Barros (1996), concorda que coleta de dados, significa a fase da pesquisa em que se indaga e se obtém dados da realidade pela aplicação de técnicas, como questionários, observações, e entrevistas, sendo que a escolha do instrumento dependerá do tipo de informações que se deseja obter ou do tipo de objeto em estudo. A coleta de dados é a etapa da pesquisa que pressupõe a organização criteriosa da técnica e a confecção de instrumentos adequados de registro e leitura dos dados colhidos em campo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo, apresenta primeiramente a contextualização histórica da UNIMEO/CTESOP, em seguida a análise dos resultados da pesquisa que verificou os fatores de qualidade na referida instituição, segundo a percepção de alunos, professores e pessoal que atua na área administrativa através da aplicação do instrumento de investigação sobre o tema abordado nessa pesquisa.

Os dados foram divididos nas seguintes partes: Na primeira parte apresenta-se a caracterização da UNIMEO/CTESOP feita através da análise documental. Na segunda parte apresenta-se a caracterização e perfil dos pesquisados: sexo, idade, tempo de serviço, outras ocupações e formação. Na terceira parte apresenta-se a análise e interpretação dos dados identificando-se a percepção da comunidade acadêmica em relação aos fatores de qualidade: Local adequado, clareza, precisão/validade, disponibilidade, rapidez, cortesia, conhecimento do serviço, custo adequado, eficácia/ segurança, habilidade, confiabilidade, comunicação, integridade, empatia, profissionalismo, flexibilidade, tecnologia e dimensão de acesso apresentados na visão de vários autores na fundamentação teórica.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA UNIMEO/CTESOP

Este item tem como objetivo traçar um breve perfil da União Educacional Superior do Médio Oeste Paranaense – UNIMEO, mantenedora do Centro Técnico-Educacional Superior do Oeste Paranaense - CTESOP, por meio de dados históricos, e da descrição da estrutura, da localização e funcionamento, oferecendo-se uma visão da organização que serve como campo de pesquisa.

Em 10/05/1985 fundou-se a Associação Técnico Educacional do Oeste Paranaense – ATEOP , propriedade da Universidade TUIUTI do Paraná, sob a direção do Coronel Sidney Lima Santos, mantenedora do Centro Técnico Educacional Superior do Oeste Paranaense.- CTESOP. Em novembro de 1989 foi

autorizado pelo Ministério de Educação e Cultura – MEC o curso de Pedagogia , sendo o primeiro de nível superior de Assis Chateaubriand. No mês de janeiro do ano de 1990 foi realizado o primeiro vestibular do CTESOP, com início de seu funcionamento à rua Bolívia, antiga casa das irmãs religiosas, pertencente a diocese de Toledo , local em que permaneceu até o ano de 1993.

A partir do ano de 1993 até o ano de 1997, a IES funcionou anexo a Escola Municipal Nelita Ramos Sabella, no jardim Progresso. Em janeiro do ano de 1997 a ATEOP pertencente a Universidade TUIUTI do Paraná foi transferida totalmente para Assis Chateaubriand, como União Educacional Superior do Oeste Paranaense Ltda, - UNIMEO, mantenedora do CTESOP- Centro Técnico Educacional Superior do Oeste Paranaense, sob a presidência da Professora Anita Politi Begosso e diretor geral Professor Fabrício Jacob Begosso. Em fevereiro de 1997, a sede da UNIMEO/CTESOP transferiu-se para o segundo andar do Banco do Brasil, agência local, onde permaneceu até o início de 2001.

No período de 1997 a 2001, a UNIMEO/CTESOP obteve autorização do Ministério de Educação e Cultura – MEC , para funcionamento de mais três cursos: Administração Comércio Exterior, Letras/Português e Espanhol e Pedagogia – educação infantil e magistério superior dos anos iniciais do ensino fundamental. Os dois primeiros cursos funcionaram nas instalações do Colégio Estadual Padre Anchieta, em parceria com a Associação de Pais e mestres – APM do estabelecimento. No mesmo ano também funcionaram dois cursos de pós-graduação: Psicopedagogia/Educação e clínica , Direito Administrativo, este em convênio com a faculdade de direito do Norte Pioneiro, da cidade de Jacarezinho e uma turma de estudos adicionais na área de Deficiência Mental.

Em 2002 ano de realização desta pesquisa foram autorizados também dois novos cursos: História e Sistema de Informação. Nesse período a IES contava com 734 acadêmicos, 56 alunos de pós graduação, 46 docentes, 7 pessoal administrativo e 10 serviços gerais. Essa comunidade acadêmica ocupava um espaço de 8000 m com arquitetura moderna e versátil, subdividido em blocos e repartições com salas amplas e modernas , *hall* e banheiros masculino e feminino, inclusive com rampas, e adequados a portadores de deficiências especiais. Toda ala administrativa inclusive biblioteca e salas de estudos em grupo e individual com

computadores e provedor próprio de internet. Além dos recursos tecnológicos: provedor multimídia ,televisores, vídeos, retro projetores, rádios, aparelho de CDs e copiadoras, Conta também com laboratórios de informática e de línguas modernizados, auditório, palco com camarins, almoxerifado e depósitos, área de lazer, centro de convivência, cozinhas e copa mobiliadas, estacionamento amplo com guarita e ônibus para transporte de estudantes locais e funcionários.

4.2 PERCEPÇÃO DOS DISCENTES SOBRE QUALIDADE NO SERVIÇO

Neste item são encontradas as seguintes variáveis: Situação em que se encontra, enquanto acadêmico, é somente para identificar se era aluno da graduação ou pós-graduação, sexo e idade. A situação em que se encontrava como acadêmico da UNIMEO/CTESOP tem seu resultado exposto nas tabelas e gráficos a seguir. Atualmente a IES oferece somente um curso de pós-graduação, o que se deve um índice bem menor em relação a graduação. O gráfico1 demonstra essa realidade.

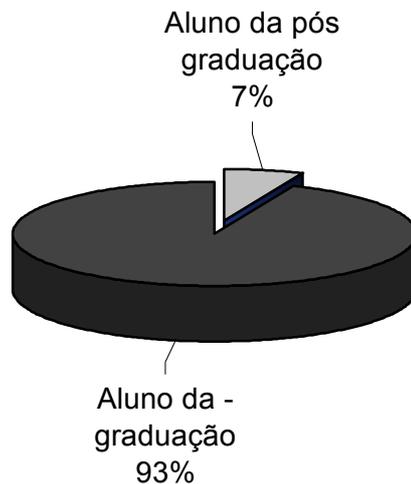


GRÁFICO 1 – Acadêmicos da UNIMEO/CTESOP de acordo sua situação

Fonte: Questionários respondidos

Com o objetivo de determinar o sexo dos alunos da graduação, formulou-se o gráfico 2 para demonstrar essa situação e complementar a análise. Conforme respostas dos pesquisados.

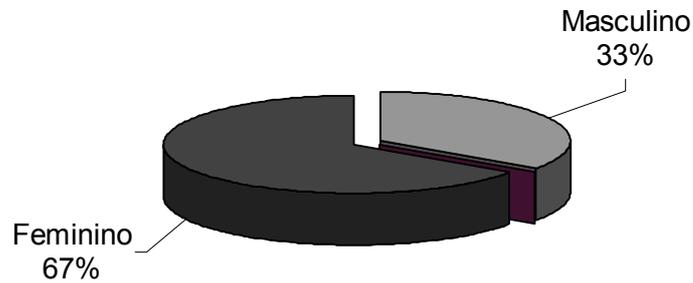


GRÁFICO 2 - Distribuição dos acadêmicos de graduação de acordo com o sexo

Fonte: Questionários respondidos

A resposta à indagação idade do acadêmico ficou a seguinte:

A tabela 5 revela que a maioria dos acadêmicos da graduação são jovens, classificados na faixa de 17 a 22 anos com uma porcentagem de 30% e a classe entre 23 e 28 anos representa 34% representando uma porcentagem acumulada de 64% do universo da graduação.

TABELA 5 - Distribuição dos acadêmicos de graduação conforme a idade

Idade em anos	Frequência	
	Absoluta	Relativa (%)
17 a 22 anos	65	30
23 a 28 anos	73	34
29 a 34 anos	38	18
35 a 40 anos	30	14
41 a 46 anos	2	1
47 anos ou mais	4	2
Não responderam	3	1
TOTAL	215	100

Fonte: Questionários respondidos

A tabela 5 revela que a maioria dos alunos da graduação são jovens, classificados na faixa de 17 a 22 anos com uma porcentagem de 30% e a classe entre 23 e 28 anos representa 34% representando uma porcentagem acumulada de 64% do universo da graduação. Verifica esse índice alto porque a partir dos 30 anos de idade geralmente as responsabilidades aumentam e não há tempo para freqüentar de forma regular a universidade. A maioria dos jovens freqüentam

diariamente a universidade e, de acordo com os mesmos, começam o curso superior logo que terminam o segundo grau para capacitar-se como profissionais e ingressar ou melhorar sua performance no trabalho, cada vez mais exigente e competitivo.

4.3 PERCEPÇÃO DOS DOCENTES SOBRE QUALIDADE NO SERVIÇO

Para os professores foram feitos os mesmos questionamentos, sobre idade e sexo, que resultou nos seguintes resultados, conforme mostra o gráfico 3 abaixo:

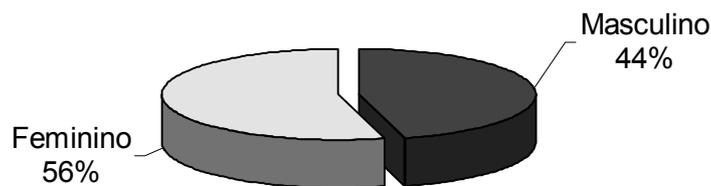


GRÁFICO 3 - Distribuição dos professores relativo ao sexo

Fonte: Questionários respondidos

Verifica-se através do gráfico 3 que a diferença entre o sexo masculino e feminino é de apenas 12%. Deve-se a essa diferença ao número maior de cursos na área do magistério.

Os professores também responderam a variável idade, conforme mostra a tabela 6:

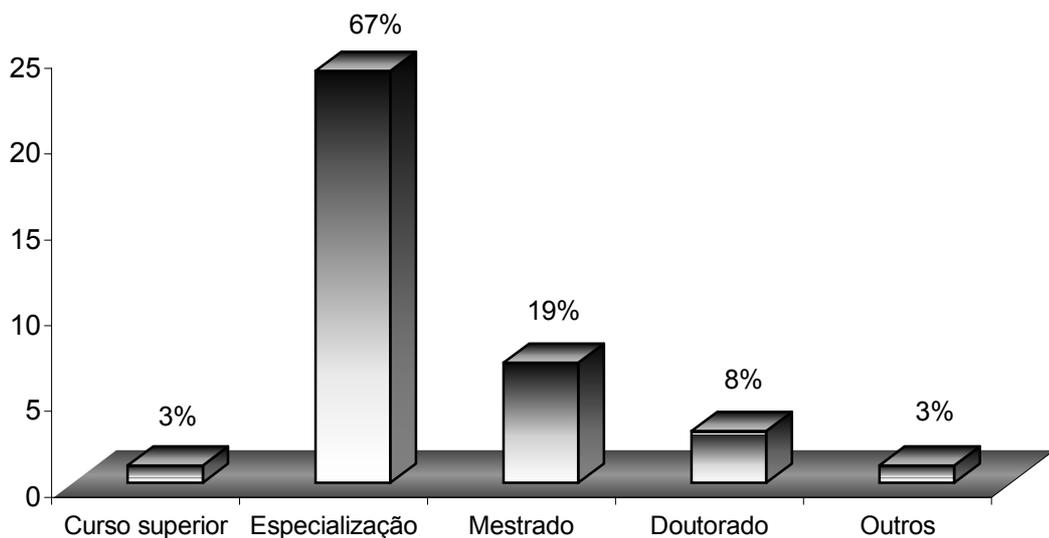
TABELA 6 – Distribuição dos professores de acordo com a idade

Idade (anos)	Frequência	
	Absoluta	Relativa
17 a 22 anos	0	0
23 a 28 anos	3	9
29 a 34 anos	13	37
35 a 40 anos	11	31
41 a 46 anos	6	17
47 anos ou mais	2	6
TOTAL	35	100

Fonte: Questionários respondidos

A idade da maioria dos professores segundo a tabela 6 centraliza na faixa de 29 a 34 anos representa 37% e na faixa de 35 a 40 anos representa 31%, totalizando uma porcentagem acumulada de 67% do total. Este quadro de docente considerado jovem deve-se ao fato da expansão de cursos novos que exigem professores que buscam formação recente nas áreas do conhecimento.

Como o curso superior, já não é suficiente na formação do professor, as exigências tanto no mercado, como da lei, vêm a necessidade de um professor cada vez mais capacitado para ministrar aula com qualidade, o gráfico 4 a seguir demonstram essa realidade:

**GRÁFICO 4 - Distribuição dos professores conforme a formação escolar**

Fonte: Questionário respondido

Os cálculos revelaram que 67% dos pesquisados se encontram na situação de especialistas, visto que esta é a titulação mínima exigida para ministrar

aulas na União Educacional Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO, mantenedora do Centro Técnico Educacional Superior do Oeste Paranaense - CTESOP, porém a maioria está procurando se enquadrar em mestrados e doutorados para cumprir a lei e conseqüentemente melhorar a qualidade do ensino. Os professores também responderam a questão sobre o tempo de atuação como docente da UNIMEO/CTESOP, conforme tabela 7:

TABELA 7 - Distribuição dos professores apontando o tempo de serviço na UNIMEO/CTESOP

Tempo de serviço	Frequência	
	Absoluta	Relativa
De 0 a 1 ano	12	33
+ de 1 a 3 anos	9	25
+ de 3 a 5 anos	7	19
+ de 5 a 7 anos	5	14
+ de 7 a 10 anos	3	9
+ de 10 anos	0	0
TOTAL	36	100

Fonte: Questionário respondido

Justifica-se na tabela 7 que 33% dos professores trabalham menos de um ano na Instituição e 25% trabalham de um a três anos, totalizando uma porcentagem acumulada de 58% nas classes de 0 a 3 anos. Os 33% dos professores contratados recentemente deve-se ao fato da abertura dos novos cursos que foram autorizados pelo MEC (Ministério de Educação e Cultura).

Quanto a classe intermediária de mais de 3 a 5 anos são os professores que foram contratados de acordo com a necessidade da instituição e na ordem dos cursos que foram sendo aprovados. Os demais professores enquadrados na classe de mais de 5 a 10 anos são os professores que atuam desde os primeiros cursos autorizados para instituição.

Como estes professores contratados pela União Educacional Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO, mantenedora do Centro Técnico Educacional Superior do Oeste Paranaense - CTESOP são horistas, o gráfico 5

apresenta outras funções que estes ocupam fora da Instituição de Ensino Superior – IES.

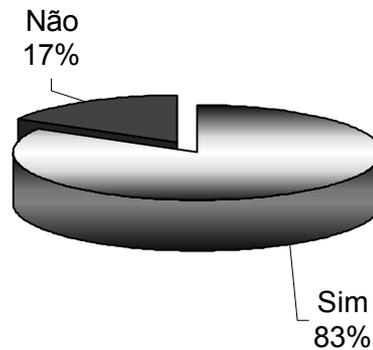


GRÁFICO 5 - Distribuição dos professores com outras atividades além da UNIMEO/CTESOP

Fonte: Questionários respondidos

O gráfico 5 mostra que 83% dos entrevistados responderam que possuem outras ocupações além da UNIMEO/CTESOP, que também são na área do ensino público e privado. Esses docentes afirmam que a experiência do dia-a-dia faz com que o docente enriqueça suas aulas. E finalmente 17% atuam como professores da instituição.

4.4 PERCEPÇÃO DO PESSOAL ADMINISTRATIVO SOBRE QUALIDADE NO SERVIÇO

As variáveis para este item são: sexo, idade, tempo de serviço na Instituição de Ensino Superior - IES e grau de formação.

O gráfico 6 apresenta a distribuição das freqüências do pessoal que atua na área administrativa da União Educacional Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO, mantenedora do Centro Técnico Educacional superior do oeste Paranaense - CTESOP, de acordo com o sexo.

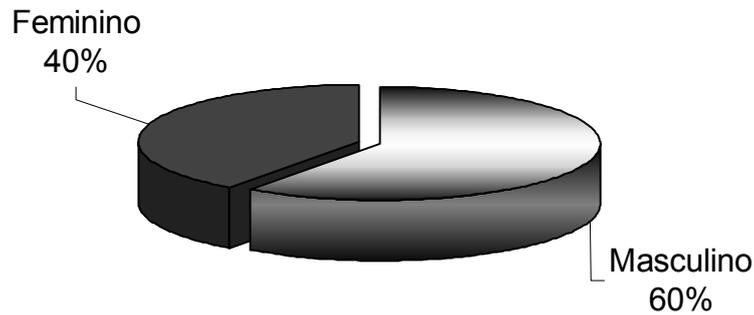


GRÁFICO 6 – Distribuição de frequência do pessoal administrativo segundo o sexo

Fonte: questionários respondidos

Os percentuais mostraram que há predominância do sexo masculino em relação ao sexo feminino. Essa porcentagem acentuada no sexo masculino deve-se ao fato de trabalharem somente homens na mecanografia.

Ainda com o objetivo de saber a faixa de idade desses funcionários, a tabela 8 mostra as seguintes distribuição:

TABELA 8 - Distribuição do pessoal administrativo conforme a idade

Idade	Frequência	
	Absoluta	Relativa
De 17 a 22 anos	0	0
+de 22 a 27 anos	3	60
+de 27 a 32 anos	0	0
+de 32 a 37 anos	1	20
+de 37 a 42 anos	0	0
+de 42 anos	1	20
Total	5	100

Fonte: Questionário respondido

A faixa de idade do pessoal administrativo está centralizado entre mais de 22 a 27 anos, representando 60% do universo. É considerado um pessoal jovem, e ainda percebe-se através da porcentagem que não há diversidades de idades.

Como a prestação de serviços além de treinamento e capacitação, demanda experiência e conhecimento adquirido através do tempo em que se executa as atividades, perguntou-se o tempo de atuação na instituição, conforme está demonstrado no gráfico 7:

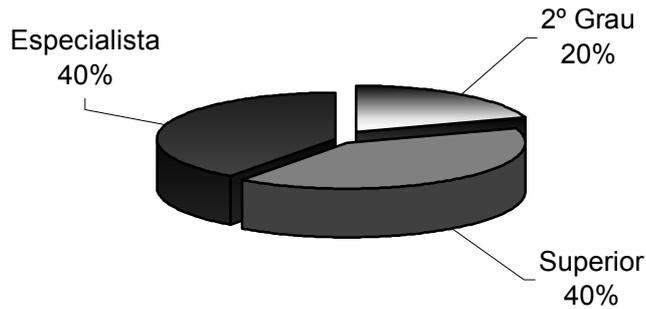


GRÁFICO 7 - Distribuição do pessoal administrativo conforme a formação escolar

Fonte: Questionários respondidos

As porcentagens do gráfico 7 revelam um empate entre os funcionários que tem curso superior e especialização, representando 40% da população e somente 20% tem somente o 2º grau.

TABELA 9 – Distribuição do pessoal administrativo da UNIMEO/CTESOP segundo o tempo de serviço

Idade	Frequência	
	Absoluta	Relativa
De 0 a 1 anos	1	20
+de 1 a 3 anos	4	80
+de 3 a 5 anos	0	0
+ de 5 a 7 anos	0	0
+ de 7 a 10 anos	0	0
+ de 10 anos	0	0
Total	5	100

Fonte: Questionário respondido

Percebe-se pela tabela 9 que a maioria dos funcionários significando 80% são contratados recentemente na instituição. Isso deve-se a aprovação recente de vários cursos e a necessidade de aumentar o quadro de funcionários administrativos.

A preocupação em estratificar a aplicação do questionário entre os cursos de graduação tem por finalidade demonstrar as tendências das médias, bem como fazer uma análise comparativa entre elas, demonstrando, de acordo com os objetivos as similaridades e divergências que predominam quanto aos fatores de qualidade nos diversos cursos, já que o perfil de alguns divergem de outros.

4.5 INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS

Os quadros a seguir apresentam as respostas em porcentagem sobre os fatores de qualidade conforme Apêndice A, nos quais observam-se pontos de concordâncias como também variação em algumas informações. Para melhor compreensão, conforme consta na metodologia as médias que não alcancem valor superior a 50% serão consideradas negativas, as que ficarem entre 51 e 70% serão consideradas medianas mas que podem melhorar e a que estiver acima de 70% são positivas e deverão ser mantidas.

No que se refere ao fator **tempo certo**. Observa-se que:

Tempo Certo	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm.	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
1.1 Estimativa para entrega de documentos	71%	90%	65%	83%	78%
1.2 Solicitações de documentos	70%	85%	64%	77%	80%
1.3 Atender os requerimentos solicitados	69%	80%	67%	77%	75%
1.4 Prestar serviço em menor tempo possível	63%	70%	53%	65%	72%
1.5 Variabilidade de espera em atendimento	59%	60%	53%	57%	72%
1.6 Solução dos problemas	69%	60%	60%	71%	73%
1.7 Organização para não entrar em filas duas vezes	59%	80%	48%	64%	67%
1.8 Atendido pela primeira pessoa alcançada	84%	85%	59%	72%	75%
1.9 Telefone é atendido rapidamente	78%	85%	73%	78%	77%
1.10 Passagem para outro ramal rapidamente.	79%	85%	71%	80%	81%
Média do Fator por Curso	70%	78%	61%	72%	75%

QUADRO 3 – Fator tempo certo segundo a visão dos acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

Legenda:

Adm: Administração, **Hist.** História, **Letras:** Letras, **Pedag.** Pedagogia, **Sist:** Sistema de Informação.

As médias do quadro 3, revelam que o curso de História apresenta a maior porcentagem de manifestações positivas, com média de 78%, isto ocorre

porque segundo os acadêmicos, a coordenação e o administrativo são atenciosos e dedicados. Em contrapartida o curso de Letras apresenta média percentual de 61%, considerada abaixo da média e que precisa ser analisada. Este reflexo negativo se revela principalmente nas filas e no atendimento da equipe de frente (secretaria). Os demais cursos estão na média aceitável, mas deve ser melhorado.

Em relação ao fator de qualidade local adequado no qual observa-se que o curso de Sistema de Informação apresentou média baixa de 69% merecendo uma melhor observação dos fatores de qualidade esta no quadro 4.

Quanto ao **local adequado**, percebe-se que:

Local adequado	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm.	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
2.1 Instalações adequadas	83%	95%	79%	83%	80%
2.2 Local causa boa impressão	82%	100%	80%	78%	80%
2.3 Sentem-se bem na IES	84%	80%	75%	74%	80%
2.4 Boa aparência nos diversos setores	85%	70%	75%	74%	63%
2.5 As sala e locais de recepção são todos limpos	89%	60%	76%	80%	58%
2.6 As áreas comuns são limpas	88%	65%	76%	76%	57%
2.7 Os funcionários parecem satisfeitos e motivados.	70%	70%	59%	71%	63%
Média do Fator por Curso	83%	77%	74%	77%	69%

QUADRO 4: Fator local adequado segundo a percepção dos acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

No que tange o fator apresentado, fica evidenciado que os funcionários não apresentam um bom nível de satisfação e em consequência o ambiente de trabalho poderia ser melhor organizado e limpo. Os acadêmicos dos demais cursos demonstram estar satisfeitos com relação aos fatores de qualidade apresentados nesta questão. Sendo que o curso de administração demonstrou maior satisfação em relação ao fator local adequado. A seguir quadro 5, fator clareza

Com referência ao fator **clareza**. Nota-se:

clareza	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
3.1 Serviços prestados	79%	85%	66%	76%	70%
3.2 Procedimentos simplificado	73%	70%	65%	73%	73%
3.3 Procedimentos familiarizados	79%	80%	63%	72%	72%
3.4 Compreensão dos papeis expedidos	78%	85%	66%	77%	75%
3.5 documentos simples e objetivos	81%	85%	76%	79%	72%
3.6 Respostas claras e concisas	80%	85%	65%	77%	77%
Média do Fator por Curso	78%	82%	67%	76%	73%

QUADRO 5: Fator clareza conforme visão dos acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

Analisando as médias, o curso de Letras apresenta média mais baixa com apenas 67% de satisfação. Isso se deve a familiarização dos acadêmicos com os funcionários nas prestações de serviços e compreensão dos papéis expedidos. O fator precisão/validade é apresentado no quadro 6 a seguir:

Sobre o fator **precisão/validade**, percebe-se:

Precisão/Validade	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
4.1 Documentos expedidos	85%	85%	83%	88%	87%
4.2 Serviços prestados	76%	80%	69%	79%	82%
4.3 Mantém o prometido	79%	80%	64%	78%	73%
4.4 Execução de tarefas	76%	75%	70%	73%	63%
4.5 Responsabilidade	74%	85%	68%	73%	67%
4.6 Serviços administrativos	72%	85%	63%	77%	73%
4.7 Cumprimento do atendimento	78%	85%	72%	79%	77%
4.8 funcionários adequados	70%	70%	60%	68%	64%
Média do Fator por Curso	76%	81%	69%	77%	73%

QUADRO 6: Fator precisão/validade segundo os acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

A tendência das médias apresentadas nos fatores anteriores, se repetem neste fator, onde os acadêmicos de Letras manifestam-se com média percentual de 69%. Este fator necessita de revisão dos fatores de qualidade relacionados ao curso. Porém no geral os demais cursos mantêm esse fator positivo, apontando principalmente a questão de expedição de documentos feitos de forma correta, como ponto forte da instituição. Entretanto, há setores que precisam ser mais atenciosos com os usuários. No quadro 7 destaca-se a média percebida no fator disponibilidade.

Quanto ao fator **disponibilidade**, percebe-se que:

Disponibilidade	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
5.1 Funcionários ouvem os acadêmicos	74%	95%	65%	75%	62%
5.2 Disponibilidade para atendimento	73%	85%	77%	79%	85%
5.3 Demonstram interesse	75%	85%	69%	71%	80%
5.4 Nunca ignoram as pessoas	68%	90%	63%	71%	73%
5.5 Demonstram dinamismo e disposição	70%	85%	60%	70%	70%
5.6 Dedicção e empenho	68%	85%	64%	78%	68%
5.7 Excede as expectativas	66%	75%	69%	80%	75%
5.8 Disponibilidade para reclamações	66%	85%	59%	67%	50%
5.9 Horário adequado	74%	70%	72%	75%	68%
Média do Fator por Curso	70%	84%	66%	74%	70%

QUADRO 7: Fator disponibilidade segundo a visão dos acadêmicos

Fonte: questionários respondidos

De acordo com o que afirmam os acadêmicos do curso de Letras no fator disponibilidade, fica caracterizada a meia negativa, pois, apresenta média percentual de 66%, isto porque definem o horário de atendimento como negativo, encontrando dificuldades apresentar reclamações. Quando conseguem, estas, quase sempre ficam no esquecimento, o que é ponto pacífico em todos os cursos. Deveria haver maior disponibilidade de horários em alguns setores, para o acadêmico não perder tantas aulas como sugestão no laboratório de informática deveria estar disponível a partir das 18 horas para os acadêmicos digitarem seus trabalhos. Além disso, a prestação de serviços em diversos setores é lenta e não se percebe o empenho necessário por parte do pessoal que atua na área administrativa para resolução do que solicitou.

O fator rapidez descrito a seguir, apresenta médias negativas e positivas, mas nada de altamente positivo.

Quanto ao fator **rapidez**, nota-se que:

Rapidez	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
6.1 São prontamente atendidos	50%	80%	48%	69%	77%
6.2 Há rapidez nas respostas	59%	70%	53%	63%	58%
6.3 Respondem as perguntas solicitadas	70%	85%	59%	69%	67%
6.4 No processamento de solicitações	70%	85%	63%	70%	68%
6.5 Agilidade e exatidão nas respostas	68%	75%	63%	71%	62%
6.6 Solicitações feitas por telefone	76%	80%	74%	72%	70%
6.7 Recados de telefonema são retornados	73%	80%	73%	74%	73%
Média do Fator por Curso	66%	79%	62%	70%	68%

QUADRO 8: Fator rapidez na percepção dos acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

Neste quadro 8, as médias ficam entre 62 % apurados no curso de Letras, que necessita de atenção e 79% verificadas no curso de História. O ponto negativo caracterizado na maioria dos cursos é quando se refere a questionamentos feitos aos funcionários, eles não sabem responder e demoram em obter respostas. A reclamação mais apurada, nas observações dos alunos, é a de que há muita burocracia para se fazer solicitações de informações; às vezes, poderiam ser resolvidas com uma conversa.

Segundo os acadêmicos, não se deve generalizar, a todos os funcionários, a falta de rapidez. É claro que neste quadro negativo, destacam-se

algumas pessoas que estão sempre dispostas a ajudar, procurando solucionar problemas que são, e os que não são de sua competência.

Se comparadas as observações deste fator com o fator tempo certo e disponibilidades, verifica-se certa semelhança quando apresentam que o acadêmico não gosta de enfrentar filas e perder tempo. Afirmam que é preciso maior dinamismo, disposição, agilidade e rapidez na prestação de serviços, por parte dos que atendem.

O fator cortesia, próximo ponto pesquisado entre os alunos, apresenta pontos negativos na média, porque os acadêmicos sentem-se clientes da IES, por isso, querem ser atendidos pelas pessoas com atenção, simpatia e conhecimento do assunto.

Os usuários dos serviços dizem que ficam preocupados, quando, muitas vezes, além de enfrentar filas, ainda enfrentam falta de disponibilidade e cortesia por parte daqueles que lhes prestam o atendimento. Verifique a situação.

O fator **cortesia** é percebido quando:

Cortesia	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
7.1 Tratamento de forma prestativa	79%	90%	71%	80%	77%
7.2 Demonstra entusiasmo e sinceridade	73%	90%	66%	69%	63%
7.3 Cumprimenta as pessoas	75%	85%	68%	73%	68%
7.4 Procura saber como tem passado	53%	70%	48%	55%	57%
7.5 Falam de maneira afável	64%	90%	62%	63%	47%
7.6 Dá atenção as pessoas	69%	85%	64%	68%	67%
7.7 Agradece com voz animada	57%	70%	56%	65%	63%
7.8 Apresenta cortesia no atendimento	75%	80%	71%	72%	63%
7.9 A linha de frente age com sociabilidade	81%	80%	75%	78%	78%
7.10 Há conveniências para os usuários	77%	90%	73%	76%	72%
7.11 Atitudes de forma cordial	76%	85%	75%	73%	63%
7.12 Fazem elogios	63%	80%	62%	69%	48%
7.13 Reconhece as pessoas	70%	80%	66%	74%	52%
7.14 Agradecimentos feitos publicamente	70%	80%	63%	68%	65%
7.15 Mais elogios e menos reclamações	74%	85%	67%	72%	73%
Média do Fator por Curso	70%	83%	66%	70%	64%

QUADRO 9: Fator cortesia de acordo com os acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

Neste fator apresentam-se médias percentuais abaixo de 70% em quatro cursos. Apenas o curso de História demonstra satisfação. Para os acadêmicos, alguns setores são ótimos, mas outros teriam que melhorar. É ponto

altamente positivo para a maioria dos acadêmicos as conveniências oferecidas pela UNIMEO/CTESOP , principalmente os restaurantes, telefones públicos e o acesso a internet, é ponto fundamental da instituição. Há que se abrir um parêntese ao setor de cópias e reprodução de material, onde deveria ser cobrada maior organização, evitando filas e perda de aulas. Sugere-se a criação de mais pontos de cópia, o que espalharia o pessoal e agilizaria o atendimento.

No quadro 10, observam-se estas afirmações, resultados do fator conhecimento do serviço.

8. No fator **conhecimento do serviço** percebe-se que:

Conhecimento do Serviço	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
8.1 Funcionários demonstram conhecimento	82%	80%	73%	84%	83%
8.2 As perguntas são respondidas	76%	90%	70%	76%	75%
8.3 Todos tem domínio os serviços oferecidos	80%	85%	73%	79%	78%
8.4 Resolvem os problemas prontamente	72%	85%	68%	74%	80%
Média do Fator por Curso	78%	85%	71%	78%	79%

QUADRO 10: Fator conhecimento do serviço conforme os acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

No que tange ao fator conhecimento do serviço, o resultado é percebido como ponto forte da instituição, apontando média positiva. Para os acadêmicos, alguns funcionários demonstram empenho e se esforçam em solucionar os problemas, mas, às vezes, não têm conhecimento suficiente sobre o assunto ou não têm autonomia em pequenas coisas. Em consequência disso o aluno tem que andar até resolver o que solicitou.

Ao fazer um paralelo das reclamações dos alunos deste item com os fatores anteriores: clareza, disponibilidade, cortesia e rapidez, verifica-se que está faltando treinamento e instruções para o pessoal atuar com mais atenção.

O fator custo adequado é o que causou maior polêmica entre os acadêmicos da UNIMEO/CTESOP, pois, para eles a qualidade tem um preço, mas deve acontecer de fato. Quadro a seguir demonstra a situação:

Com referência ao fator **custo adequado**, nota-se que:

Custo Adequado	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
9.1 Taxas cobradas	63%	65%	49%	64%	60%
9.2 Os serviços estão de acordo com o preço	68%	70%	47%	67%	60%
9.3 Os custos são divulgados antecipados	81%	80%	62%	77%	82%
9.4 Os recolhimentos de forma ágil	79%	85%	63%	76%	80%
9.5 Benefícios contribuem na motivação	75%	80%	65%	73%	68%
Média do Fator por Curso	73%	76%	57%	71%	70%

QUADRO 11: Fator custo adequado segundo os acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

A média é mais baixa para todos os cursos, a afirmativa é de que os serviços de ensino não estão de acordo com o cobrado, pelo valor que se paga não tem retorno suficiente, principalmente na parte pedagógica, que, muitas vezes, apresenta precariedade na organização das aulas e conteúdos oferecidos.

No quadro seguinte os alunos colocam sua percepção sobre o fator eficácia/segurança.

Sobre o fator **eficácia/segurança**, pode-se colocar que:

Eficácia/ segurança	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm.	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
10.1 Cumpre o que é prometido	85%	85%	71%	80%	83%
10.2 Presta corretamente informações	84%	95%	76%	79%	78%
10.3 Atendem com segurança	79%	95%	73%	75%	80%
10.4 Atendem com presteza e eficácia	74%	90%	73%	74%	78%
10.5 Atendimento é de qualidade	79%	85%	73%	79%	72%
10.6 Existe Manual com instruções	56%	80%	60%	69%	63%
Média do Fator por Curso	76%	88%	71%	76%	76%

QUADRO 12: Fator eficácia/segurança sob a ótica dos acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

Neste fator, a média inferior é apresentada pelo curso de letras, com média 71% ,considerando que a falta de instruções claras no que é solicitado afeta o atendimento. Ao contrário, o curso de História fecha com média 88% considerada positiva. É ponto comum entre todos os cursos a falta de um manual de procedimentos com claras instruções para o atendimento dos usuários, o que facilitaria o serviço, até mesmo, para o pessoal que atende. Os alunos sugerem que

a UNIMEO/CTESOP, crie um manual completo com todos os serviços que presta aos seus usuários, informando o setor e a pessoa para prestação de tal serviço. Foi questionado também, sobre o fator habilidade que está diretamente ligado ao fator rapidez já questionado. As respostas encontram-se descritas, conforme quadro a seguir:

No fator **habilidade**, observa-se que:

Habilidade	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
11.1 Resolvem as queixas	66%	75%	66%	75%	65%
11.2 Encontra facilidade para reclamar	66%	90%	60%	72%	67%
11.3 Não deixar o aluno irritado	60%	80%	53%	70%	53%
11.4 Repara os serviços errados	64%	80%	55%	70%	48%
11.5 Boa vontade em lidar com problemas	69%	85%	63%	69%	58%
11.6 Oferecem soluções	64%	85%	60%	68%	62%
11.7 Prestativa nas solicitações dos serviços	80%	85%	70%	74%	78%
11.8 Busca apoio quando necessário	74%	85%	71%	77%	72%
11.9 As expectativas são superadas	65%	75%	64%	70%	63%
11.10 Atendimento das necessidades	69%	80%	66%	73%	72%
11.11 Expedição de pedidos	71%	80%	67%	77%	70%
Média do Fator por Curso	68%	82%	63%	72%	64%

QUADRO 13: Fator habilidade no entender dos acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

Pela análise do quadro 13, fica evidenciado, que as médias inferiores estão nos cursos de Administração com percentual de 68%, Sistemas de Informação com 64% e Letras com 63%. Isso porque o pessoal não está suficientemente preparado e seguro para prestar o serviço.

As médias são negativas na maioria dos cursos nos itens de dificuldade para reclamar, na resolução e reparo de erros, bem como na falta de habilidade do pessoal que atende em superar as expectativas dos acadêmicos. Verifica-se a menor média percentual de 63% para o curso de Letras. Outro fator explorado é a confiabilidade da instituição. O resultado apresenta médias positivas em todos os cursos, principalmente quanto à imagem da UNIMEO/CTESOP. E nesse caso a imagem é positiva, perante a comunidade externa, Cabe à instituição manter e melhorar esse percentual. Esta perspectiva pode ser visualizada no próximo quadro.

Sobre o fator **confiabilidade**, percebe-se que:

Confiabilidade	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	História	Letras	Pedag.	Sist. Inf.
12.1 Oferecem ajuda nas dúvidas	68%	85%	71%	76%	73%
12.2 Inspiram confiança	75%	85%	68%	79%	68%
12.3 Melhoramento contínuo do serviço	74%	75%	66%	73%	67%
12.4 Prestam informações corretas	67%	80%	64%	72%	68%
12.5 Linha de frente mostra-se competente	74%	85%	72%	77%	67%
12.6 Voltaria aos setores novamente	69%	85%	68%	75%	70%
12.7 Recebedores estão satisfeitos	68%	85%	64%	74%	7%
12.8 Usuários recomendaria a outros	77%	80%	69%	75%	72%
12.9 IES tem imagem positiva na comunidade	88%	85%	74%	79%	78%
Média do Fator por Curso	73%	83%	68%	76%	70%

QUADRO 14: Fator confiabilidade na visão dos acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

Constata-se no quadro 14, que os acadêmicos de História manifestam 83% de média percentual positiva no fator confiabilidade, seguido do curso de Administração com 73%. Os demais cursos apresentam médias baixas que precisam ser avaliadas, principalmente no curso de Letras. A comunicação é o próximo fator a ser explorado, conforme quadro abaixo.

Sobre o fator **comunicação**, nota-se que:

Comunicação	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
13.1 cumprimenta de forma generosa	74%	90%	75%	78%	82%
13.2 transforma os desejos em ação	65%	75%	67%	73%	67%
13.3 Sabe o que os usuários esperam	73%	85%	66%	72%	70%
13.4 Entre os setores ocorre de forma aberta	74%	80%	68%	70%	82%
13.5 Comunicação padrão dos serviços	71%	85%	68%	72%	75%
13.6 Plano da instituição são informados	59%	75%	58%	67%	72%
13.7 Comunicação aos usuários é sincera	65%	85%	65%	75%	72%
13.8 Divulgação é visualmente agradável	75%	80%	71%	80%	64%
Média do Fator por Curso	70%	82%	67%	73%	73%

QUADRO 15: Fator comunicação na percepção dos acadêmicos

Fonte: questionários respondidos

Na opinião do curso de Letras, a comunicação da UNIMEO/CTESOP aparece com média percentual não satisfatória. Já o curso de Administração também está na média que pode ser melhorada. Esses acadêmicos salientam que precisam de mais informações e com maior frequência sobre seus direitos e deveres em relação a instituição, bem como sobre seus planos para o futuro. É necessário

também divulgar mais as ações e benefícios da IES. Ao contrário o curso de História manifesta média positiva sobre o fator, principalmente na afirmação quanto ao material de divulgação. A integridade, próximo fator a ser apresentado, aparece com média positiva, em todos os cursos. Nessa atmosfera do ambiente de trabalho, os acadêmicos salientam, que há setores que atendem muito bem e outros que atendem muito mal, geralmente o aluno é bem atendido no curso a que pertence, mas necessitando de outros setores alguns deixam a desejar. Observa-se a situação apresentada no quadro 16.

No fator **integridade**. Observa-se que:

Integridade	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
14.1 Oferece serviços de maneira ética	87%	95%	78%	83%	80%
14.2 Há respeito mútuo no ambiente	85%	85%	74%	76%	82%
14.3 Age como fornecedor de serviço	76%	85%	70%	71%	70%
14.4 Palavras sinceras ligadas a realidade	75%	85%	67%	74%	57%
14.5 Comportamento adequado	83%	85%	72%	81%	78%
14.6 Comprometimento com o trabalho	78%	85%	72%	82%	72%
14.7 Funcionários falam uns com os outros	69%	85%	71%	78%	75%
14.8 Funcionários são valorizados	77%	85%	72%	75%	68%
Média do Fator por Curso	79%	86%	72%	77%	73%

QUADRO 16: Fator integridade de acordo com os acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

De acordo com os acadêmicos é prática do pessoal que atua na prestação de serviços da IES, o uso de comportamentos por igual nos diversos setores da instituição, cada setor procura atender igualmente as necessidades do usuário. Mas consideram que há uma diversidade de atendimento, uns excedem em qualidade outros deixam a desejar. O fator empatia é ilustrado no quadro a seguir:

Com referência ao fator **empatia**, percebe-se que:

Empatia	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
15.1 Acadêmicos tratados como parceiros	72%	85%	70%	75%	80%
15.2 Escutam as pessoas sem interromper	77%	90%	69%	74%	67%
15.3 dispensam cuidado e atenção	71%	90%	65%	76%	67%
15.4 Há compreensão das necessidades	71%	85%	67%	71%	65%
15.5 Acrescenta trato padronizado	69%	80%	67%	72%	66%
Média do Fator por Curso	72%	86%	68%	73%	69%

QUADRO 17: Fator empatia na visão dos acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

Novamente o curso de História aparece com a melhor média de percentual 86%. Ao contrário dos acadêmicos do curso de Letras e Sistemas de Informação que apresentam média percentual baixa e que necessita de revisão. Os acadêmicos consideram importante o tratamento por igual a todos os usuários, tanto nas decisões como na explicação de informações. Nesse ponto observam que alguns funcionários têm a preocupação de informações para ajudar a comunidade acadêmica. Sobre o fator profissionalismo pesquisado entre os acadêmicos, observa-se os seguintes resultados.

Quanto ao fator **profissionalismo**, percebe-se que:

Profissionalismo	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
16.1 Debate sem confrontar-se	77%	80%	68%	76%	78%
16.2 Apresenta respeito com os outros	79%	85%	70%	79%	68%
16.3 Olha de frente para todos que necessitam	74%	80%	66%	77%	67%
16.4 Agem com profissionalismo	78%	80%	68%	77%	68%
16.5 dedicam empenho ao trabalho	72%	75%	66%	75%	65%
Média do Fator por Curso	76%	80%	68%	77%	70%

QUADRO 18: Fator profissionalismo segundo os acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

O fator profissionalismo, apresenta média positiva no curso de História, apresentando média percentual de 80%. É positivo esse fator em todas as afirmações daquele curso, seguido do curso de Pedagogia com percentual de 77%. E a menor média percentual é de 68%, na opinião dos acadêmicos de História. A flexibilidade é fator que contribui na qualidade da IES.

Referindo-se ao fator **flexibilidade**, percebe-se que:

Flexibilidade	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
17.1 Serviços prestados são flexíveis	76%	85%	70%	78%	80%
17.2 Adaptação ao serviço	70%	85%	66%	75%	68%
17.3 Sabe ouvir	71%	85%	68%	75%	68%
17.4 São tomadas providências imediatas	69%	85%	65%	71%	65%
Média do Fator por Curso	71%	85%	67%	75%	70%

QUADRO 19: Fator flexibilidade na percepção dos acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

A flexibilidade é traduzida com média negativa pelo curso de Letras com média de 67% das afirmativas. Os demais cursos todos apresentaram médias positivas. O curso de Letras não considera que a UNIMEO/CTESOP seja flexível no atendimento às necessidades dos alunos principalmente nos setores financeiros e afins.

Na era da informação e dos grandes avanços tecnológicos, não se poderia deixar de pesquisar a tecnologia como fator de qualidade, na prestação de serviços. A opinião dos acadêmicos está expressa no quadro seguinte:

Quanto ao fator **tecnologia**, observa-se que:

Atividades	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
18.1 Dispõe de equipamento necessário	79%	95%	77%	85%	40%
18.2 Serviço são automatizados	78%	95%	78%	83%	47%
18.3 Consegue manter-se atualizada	79%	95%	79%	85%	52%
18.4 Dispõe de equipamentos tecnológicos	79%	90%	78%	86%	52%
18.5 Equipamentos fáceis de usar	75%	85%	75%	79%	65%
18.6 Oferece serviços automatizados	73%	90%	77%	82%	62%
18.7 Investimento/tecnologia/informatização	76%	90%	77%	86%	58%
Média do Fator por Curso	77%	91%	77%	84%	54%

QUADRO 20: Fator tecnologia de acordo com os acadêmicos

Fonte: Questionários respondidos

Pelo quadro fator tecnologia, verifica-se que apenas o curso de Sistemas de Informação considera que esse fator deixa a desejar, com isso apresenta média negativa. Observa-se que nos demais cursos citados, Tanto os equipamentos disponíveis aos usuários externos quanto os utilizados pelo pessoal que presta serviços são automatizados e, pelo que se observa, a UNIMEO-CTESOP vem avançando neste sentido.

De acordo com os acadêmicos, o uso de tecnologia vem crescendo na instituição, mas esta não dispõe de equipamentos suficientes para atender a grande demanda. Nota-se que os serviços de auto atendimento vem agilizando alguns procedimentos, o que deve ser ampliado, para outros serviços. Devem ser melhoradas as condições de acesso à internet e, a disponibilização de mais informações de outros serviços informatizados. Todavia, percebe-se um esforço nesse sentido. E aos poucos, proporcionar aos usuários condições necessárias

para que tenham aulas com metodologias diferenciadas e com uso de equipamentos informatizados.

O quadro a seguir indica a posição dos alunos sobre o fator dimensão e acesso.

Sobre o fator **dimensão de acesso**, nota-se que:

Dimensão de Acesso	Médias das escalas dos alunos por curso				
	Adm.	História	Letras	Pedag.	Sist. Inf.
19.1 Aberto a apresentação de idéias	75%	85%	68%	76%	68%
19.2 Fornece informações e fácil acesso	70%	85%	66%	75%	65%
19.3 Não dificuldade em encontrar o setor	77%	85%	72%	83%	67%
19.4 Acesso facilmente identificados	84%	85%	77%	89%	77%
19.5 Chamadas telefônicas p/ ramais corretos	76%	90%	76%	75%	70%
19.6 Informa quando a pessoa esta presente	75%	85%	76%	77%	65%
19.7 As pessoas são facilmente identificadas	76%	90%	73%	76%	78%
19.8 Oferece variedade de serviços	69%	85%	69%	78%	69%
19.9 Formulários práticos e fácil de preencher	71%	80%	66%	71%	48%
19.10 Facilidade no estacionamento	74%	85%	77%	87%	75%
Média do Fator por Curso	75%	86%	72%	79%	68%

QUADRO 21: Fator dimensão de acesso conforme os acadêmicos

Fonte: Questionários respondido

Os resultados do quadro 21 indicam médias mais altas em quatro cursos, com exceção do curso de Sistema de Informação que apresenta média percentual de 68% e que precisa ser revisto.

Os acadêmicos elogiam a organização quanto à identificação dos locais dos cursos aderindo à escala altamente positiva. As chamadas telefônicas são atendidas pelas pessoas certas sem passar por várias pessoas, isto porque, segundo os alunos, atualmente a ligação é feita diretamente para o setor desejado. Sobre o estacionamento ainda, os acadêmicos de graduação enfatizam que cada ano que passa, com a abertura de novos cursos e novas turmas, o número de acadêmicos aumenta e a União Educacional Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO, mantenedora do Centro Técnico Educacional superior do oeste Paranaense - CTESOP, também se preocupa em aumentar a construção do estacionamento. Veja resumo geral na tabela 10 do grau de satisfação dos segmentos corpo discente, docente e pessoal administrativo.

TABELA 10 – Resumo das Médias por fator de qualidade dos cursos de graduação

Fatores	Média geral das escalas por Curso				
	Adm	Hist.	Letras	Pedag.	Sist.
F01 - Tempo Certo	70%	78%	61%	72%	75%
F02 - Local adequado	83%	77%	74%	77%	69%
F03 – Clareza	78%	82%	67%	76%	73%
F04 - Precisão / Validade	76%	81%	69%	77%	73%
F05 - Disponibilidade	70%	84%	66%	74%	70%
F06 - Rapidez	60%	79%	62%	70%	68%
F07 - Cortesia	70%	83%	66%	70%	64%
F08 - Conhecimento do Serviço	78%	85%	71%	78%	79%
F09 - Custo adequado	73%	76%	57%	71%	70%
F10 - Eficácia / Segurança	76%	88%	71%	76%	76%
F11 - Habilidade	68%	82%	63%	72%	64%
F12 - Confiabilidade	73%	83%	68%	76%	70%
F13 -Comunicação	70%	82%	67%	73%	73%
F14 - Integridade	79%	86%	72%	77%	73%
F15 - Empatia	72%	86%	68%	73%	69%
F16 - Profissionalismo	76%	80%	68%	77%	70%
F17 - Flexibilidade	71%	85%	67%	75%	70%
F18 - Tecnologia	77%	91%	77%	84%	54%
F19 - Dimensão de Acesso	75%	86%	72%	79%	68%
Média dos Fatores por Curso	74%	83%	68%	75%	70%

Fonte: Questionários respondidos

Nessa tabela 10, apresenta-se uma comparação entre os cursos. Traduz-se a média final das afirmações de cada fator, para cada um dos cursos, revelando as afirmações negativas e positivas dos fatores de qualidade aplicados à UNIMEO/CTESOP, isso servirá como referência para a Instituição buscar as melhorias para os fatores que apresentarem pontos mais fracos. A tabela expressa a média geral dos fatores de qualidade por curso, indicando o grau de contentamento para com a Instituição quanto a prestação de serviços no atendimento. Para análise dos fatores de qualidade da tabela 10, considerou-se cada curso de graduação. Para os pontos positivos considerou-se as três maiores médias e para os pontos negativos também serão comentadas as três menores médias. Essas médias traduzem o nível de qualidade nos cursos de graduação de acordo com os fatores de qualidade questionados. A média apresentada na tabela 10 traduz o nível de qualidade nos cursos de graduação de acordo com os fatores de qualidade

questionados. Observam-se oscilações entre os mesmos, com menor média no curso de Letras e maior média no curso de História. Analisando-se globalmente cada um dos cursos expostos na tabela 10, pode-se dizer o seguinte:

Administração/Comércio Exterior: Classificado com média final de 74% os acadêmicos de Administração manifestam as três maiores médias positivas na seguinte ordem: Fator local adequado (83%), percebe-se um ajustamento constante no atendimento ao aluno; Integridade e clareza (79 e 78%) todos os envolvidos se preocupam em prestar serviços de qualidade em todos os departamentos. Para as médias negativas foram selecionados os fatores rapidez (60%), habilidade (68%) e cortesia (70%), estes fatores que são dependentes revelam que o aluno sente necessidade de atenção e simpatia por parte das pessoas que prestam serviços.

História: Á média neste curso destaca-se em relação aos demais com uma diferença de apenas 15% da maior média(91) para a menor média (71). Dentre esses fatores classificados na classe positiva representa um grau de satisfação de 91%, seguido do fator eficácia/segurança com 88% e 86% para integridade e simpatia . Ainda dentro da média percentual positiva temos ainda os valores menores, selecionados para o fator de qualidade custo adequado 76% , local adequado 77%, e tempo certo 78%. Diante dessas elevadas médias, percebe-se o grau de satisfação desses alunos com relação a IES.

Letras: Para os acadêmicos de Letras, destaca-se o fator tecnologia e local adequado. É visível para a comunidade acadêmica a melhoria constante e o esforço dos funcionários para mantê-los atualizados. Mas estes também sentem necessidade de melhorar o fator tempo certo e maior rapidez no atendimento assim como, o custo que não condiz com o que é oferecido. Estes fatores estão classificados abaixo da média considerada para um bom fator de qualidade.

Sistema de Informação: Com média geral de 70% o grau de satisfação dos acadêmicos deste curso é considerado mediano, classificado na classe de 51 a 75%. Os pontos positivos neste fator de qualidade ficou primeiramente para o conhecimento do serviço, com grau de satisfação de 79%,

seguido do fator eficácia /segurança e tempo certo representado por 75 e 76%. Quanto aos fatores negativos segue-se, a tecnologia com 64%, dimensão de acesso e rapidez com 68% e local adequado com 69%. Deve-se esse baixo nível percentual devido ao curso ser na área de informática que exige mudanças rápidas e novos recursos tecnológicos.

Pedagogia: Com 75% de média geral os acadêmicos do curso de Pedagogia se revelaram satisfeitos com os fatores de qualidade referentes a IES. A variação das médias foi de 14% entre o maior conceito que foi de 84% e o menor conceito que foi de 70%. Os acadêmicos consideraram o fator tecnologia com maior índice classificado na classe de 71 a 100%, representando 84% nos fatores de qualidade, seguido de 79% para o fator dimensão de acesso e o fator conhecimento do serviço com 78%. Como não houve médias negativas, os fatores que ficaram com média situada na classe mediana de 51 a 75% foram: rapidez no atendimento significando 70%, custo adequado com 71% e habilidades 72%. Pelo exposto, verifica-se a evidência dos seguintes pontos positivos: conhecimento do serviço, pela confiança que os acadêmicos tem nos documentos expedidos corretamente, assim como para resolver problemas e dar respostas as perguntas.

Eficácia/Segurança e Tecnologia que segundo os alunos da UNIMEO/CTESOP vem crescendo e expandindo-se com cursos de ponta, investindo em instalações e equipamentos para atender a grande massa de alunos que aumenta a cada ano. Seguido de local adequado e dimensão de acesso que deixa os acadêmicos bem situados e com facilidade para ser localizarem. Concorda a maioria dos acadêmicos que falta rapidez, custo adequado, habilidade e tempo certo. Que a falta de rapidez e habilidade fazem o aluno enfrentar filas e perder muito tempo fora da sala de aula. Em todos os cursos, o custo adequado apresenta média negativa quanto ao valor pago pela qualidade do ensino recebido.

Após a comparação entre os acadêmicos de graduação, por meio da tabela 10, apresenta-se a seguir na tabela 11, uma comparação entre alunos de Graduação e Pós-graduação, para verificar se há um diferencial entre estes dois segmentos. Esse diferencial será analisado através da comparação das medidas entre os cursos. E se este diferencial é significativo ou não.

TABELA 11 – Resumo das médias por fator de qualidade, de acordo com os acadêmicos

Fatores	Média geral de cada fator segmento acadêmicos	
	Graduação (%)	Pós Graduação (%)
F01 - Tempo Certo	71	74
F02 - Local adequado	76	79
F03 - Clareza	75	78
F04 - Precisão/Validade	75	76
F05 - Disponibilidade	73	76
F06 - Rapidez	69	77
F07 - Cortesia	71	76
F08 - Conhecimento do Serviço	78	75
F09 - Custo adequado	69	74
F10 - Eficácia/Segurança	77	81
F11 - Habilidade	70	77
F12 - Confiabilidade	74	77
F13 -Comunicação	73	77
F14 - Integridade	77	79
F15 – Empatia	74	78
F16 - Profissionalismo	74	78
F17 - Flexibilidade	74	78
F18 - Tecnologia	77	75
F19 - Dimensão de Acesso	76	76
TOTAL	74	77

Fonte: Questionários respondidos

Pelo que se observa na tabela 11, resumo da média dos fatores de qualidade tanto na graduação quanto na pós-graduação apresentam medidas consideradas positivas dentro da escala percentual de classificação que é 71 a 100%. No entanto o curso de pós-graduação apresenta na maioria dos fatores, médias percentuais maiores que nos cursos de graduação. Os fatores que se mantiveram inferior na pós-graduação em relação a graduação foi somente os fatores conhecimento dos serviços e tecnologia. Quanto a graduação os acadêmicos não estão satisfeitos com os fatores rapidez e custo adequado, estes reclamam de ficar muito tempo em filas perdendo aulas e que o preço cobrado nos serviços não condizem com os serviços oferecido. Desta forma pode-se dizer que a UNIMEO/CTESOP é homogênea no atendimento aos alunos de graduação e pós-graduação, sendo este um ponto positivo para imagem desta IES. A seguir será apresentado o resultado do questionamento feito aos acadêmicos. Estes foram questionados se existia mais algum fator de qualidade da UNIMEO/CTESOP não ressaltado nas questões discutidas até o momento, obteve-se o seguinte: os

acadêmicos de graduação e Pós-graduação acrescentam como fatores de qualidade da UNIMEO/CTESOP o que segue:

-Estímulo ao progresso do município com investimento contínuo e expansão de obras, oportunizando cursos que atendem à população evitando evasão de mão-de-obra da região;

- É uma instituição que busca continuamente adaptar-se aos novos avanços e necessidades da atualidade;

-Qualidade do corpo docente da Pós-graduação, com raras exceções é realmente de qualidade. Os alunos de graduação concordam, e destacam também como fatores de qualidade da UNIMEO/CTESOP:

-Cursos em modalidades especiais que possibilitem a todos de alguma forma estarem na faculdade;

-Variabilidade na opção de cursos de nível superior oferecido pela instituição;

-Crescimento da região onde a UNIMEO/CTESOP se destaca como ponto de referência.

-A qualidade dos corpo docente da graduação fica a desejar, tornando um fator de risco para a qualidade.

-Estímulo ao progresso do município com investimento contínuo e expansão de obras, oportunizando cursos que atendem à população evitando evasão de mão-de-obra da região;

- É uma instituição que busca continuamente adaptar-se aos novos avanços e necessidades da atualidade;

-Qualidade do corpo docente da Pós-graduação, vem se destacando no desenvolvimento das atividades.

QUADRO 22 – Questionamentos levantados pelos acadêmicos

Fonte: questionários respondidos

Os alunos de pós-graduação enfatizam que a UNIMEO/CTESOP tem crescido muito nos últimos anos, e com isso, o controle fica mais difícil. Precisa aplicar mais para manter um bom nível de atendimento junto com seu crescimento. A instituição, por meio de seu pessoal, atende em parte, as necessidades de seus usuários, ficando a desejar alguns fatores de qualidade, o que, sem dúvida, pode ser melhorado, através da qualificação e treinamento dos funcionários principalmente os que trabalham diretamente com o público. São pontos preponderantes a agilidade e a conscientização para a qualidade de cada um. Apontam, ainda que a universidade precisa envolver-se mais no meio social, cultural, e ambiental para elevar positivamente o nome e imagem da UNIMEO/CTESOP. A tabela 12 revela através de seus fatores de qualidade as médias percentuais da percepção do corpo docente. Os professores neste caso foram considerados como usuários externos dos serviços da IES, por isso foram questionados sobre os fatores de qualidade nos serviços de atendimento administrativo. As respostas estão elencadas a seguir:

TABELA 12 – Resumo das médias por fator de qualidade, segundo os professores

FATORES	MÉDIA (%)
F01 - Tempo Certo	90
F02 - Local adequado	94
F03 – Clareza	87
F04 - Precisão / Validade	92
F05 – Disponibilidade	90
F06 – Rapidez	85
F07 – Cortesia	91
F08 – Conhecimento do Serviço	90
F09 - Custo adequado	85
F10 - Eficácia / Segurança	90
F11 – Habilidade	87
F12 – Confiabilidade	90
F13 –Comunicação	88
F14 – Integridade	95
F15 – Empatia	90
F16 – Profissionalismo	89
F17 – Flexibilidade	91
F18 – Tecnologia	89
F19 – Dimensão de Acesso	91
Média dos Fatores por Curso	90

Fonte: Questionários respondidos

Observando-se a tabela 12, verifica-se que a média dos fatores de qualidade na opinião dos professores não se apresenta negativa em nenhum momento, mantendo-se entre 85% para o fator rapidez e 95% para o fator integridade. Enfatizam, os professores, que a mesma qualidade que lhes é oferecida deve ser estendida aos acadêmicos; observam, no entanto, que as informações incorretas e demoradas no serviço de atendimento ao estudante, por vezes, causam prejuízos a classe estudantil. No entanto deve haver uma conscientização de que a qualidade parte do interesse de cada um em solucionar problemas, estariam dessa maneira buscando a qualidade, o que não ocorre no momento. Os professores também foram questionados quanto a expressar mais algum fator de qualidade na UNIMEO/CTESOP, não ressaltado nas questões acima e que gostaria de citar. Elogiaram a administração que está sempre em busca de melhoria para a qualidade do ensino. Mas também criticaram a ineficiência dos serviços prestados na copiadora que causa transtornos aos professores e acadêmicos.

Sobre o assunto Sewel e Brown (1993), comentam que os clientes internos são tão importante quanto os clientes externos e devem ser tratados igualmente bem, caso contrário, não se pode esperar que tratem bem os demais

clientes. A partir de um ambiente agradável, valorização profissional e reforço positivo das ações do cliente interno, haverá satisfação e retorno imediato com atitudes que favorecerão o bem atendimento e satisfação do cliente externo. Como bem salienta o autor “se você quer que seus funcionários sejam corteses com seus clientes seja corteses com eles.” Tratar o cliente externo com respeito não quer dizer ser fraco, mas ser firme, sem ser rude, assim se sente valorizado e atenderá o cliente externo de forma agradável, o que possivelmente o fará voltar. Enfatiza também que ninguém gosta de escutar que fez um mau trabalho, mas as críticas dos clientes são mais valiosas que os elogios. Se ele disser o que está errado, a empresa pode cuidar do problema e tomar providências para que não se repita.

Analisando a tabela 13 no resumo dos fatores de qualidade, observa-se como ponto forte, a dimensão de acesso, custo adequado assim como local adequado. No entanto nem sempre atende as necessidades dos usuários, pois às vezes, os próprios colegas de trabalho deixam de colaborar para o alcance de um objetivo.

Tabela 13 - Resumo das médias por fator de qualidade, segundo os funcionários

FATOR	MÉDIA (%)
F01 - Tempo Certo	93
F02 - Local adequado	94
F03 – Clareza	89
F04 - Precisão / Validade	88
F05 – Disponibilidade	89
F06 – Rapidez	89
F07 – Cortesia	88
F08 – Conhecimento do Serviço	74
F09 - Custo adequado	95
F10 - Eficácia / Segurança	83
F11 – Habilidade	85
F12 – Confiabilidade	88
F13 – Comunicação	95
F14 – Integridade	92
F15 – Empatia	91
F16 – Profissionalismo	80
F17 – Flexibilidade	83
F18 – Tecnologia	88
F19 – Dimensão de Acesso	95
Média dos Fatores	88

Fonte: Questionários respondidos

Neste contexto Cortada (1997), por sua vez, salienta que os clientes se satisfazem quando os empregados são receptivos, demonstram conhecimento de como executam as atividades nos próprios setores, exibem capacidade de criar expectativas realistas e trabalham de maneira honesta e ética. No entanto estes devem ser habilitados para executarem suas funções, passando sua tarefa por uma melhoria contínua, satisfazendo suas necessidades de auto-realização, estando satisfeitos para atender as necessidades do cliente externo.

4.6 Análise Comparativa dos Segmentos Estudados

Nessa comparação apresenta-se a concordância e ou discordância dos fatores de qualidade que estão interferindo na satisfação dos usuários dos serviços administrativos da UNIMEO/CTESOP, aqui representados; externos, os alunos de graduação, pós-graduação e professores. E os internos o pessoal administrativo.

Comparando-se os resultados obtidos a partir da percepção dos usuários internos e externos sobre os fatores de qualidade nos serviços administrativos prestados, observa-se concordâncias e diferenças na visão dos usuários, apresentados a seguir:

Fator 1 tempo certo: há semelhança nas médias. No setor prestação de serviços há concordância, mesmo não sendo no tempo mais adequado; afirma que sempre se dá uma estimativa do tempo em que se leva para confeccionar e deixar prontos documentos; cumpre-se, na medida do possível, a exigência dos prazos. Apresenta certa discordância nas afirmações de que há variabilidade de espera em cada setor, mas que há um esforço em prestar o serviço no menor tempo possível. É ponto em comum na UNIMEO/CTESOP melhorar o atendimento da comunidade acadêmica.

Fator 2 local adequado: a média é mais alta na percepção dos usuários externos, mas tem pontos positivos comuns nas afirmativas que apresentam locais de recepção e áreas comuns sempre limpos, com discordância

parcial na apresentação do ambiente bem iluminado e ventilado, bem como na arrumação de móveis e objetos causando boa aparência .

Fator 3 clareza: a média é semelhante entre os três segmentos, havendo concordância quanto aos usuários não familiarizados com os procedimentos de solicitação de serviços, podendo-se utilizar de formas mais simples e objetivas no atendimento. A média do usuário externo elevou-se pelo resultado obtido dos alunos de pós-graduação que tem os procedimentos na prestação de serviços da universidade mais claro que os alunos de graduação e pós-graduação.

Fator 4 precisão/validade: curiosamente os usuários externos confiam mais na instituição nesse fator. Concordam, no entanto, os segmentos pesquisados quanto ao ponto forte da instituição que é a forma de expedir documentos corretamente, mas os usuários externos queixam-se de que o pessoal administrativo deveria ser mais atencioso no desempenho das funções. Os usuários internos sentem a necessidade de investigação das causas geradoras dos problemas para prevenir repetições de erros.

Fator 5 disponibilidade: pelo quadro apresentado, observa-se uma pequena diferença no fator entre usuários, mas na média geral dos usuários internos, há diferença significativa manifestada pelo descontentamento dos alunos de graduação quanto a falta de disponibilidade de tempo do pessoal nos setores da instituição para o atendimento das necessidades do estudante. Já o mesmo fator apresenta ponto positivo para o usuário interno, merecendo esta afirmação uma investigação.

Fator 6 rapidez: novamente se comparadas às médias finais observa-se um diferencial entre seus usuários. A mais alta é do usuário externo, que apresenta mais queixas dos alunos de graduação com relação ao tempo perdido em filas. O professor horista por ficar pouco tempo na universidade, também exige mais rapidez. O pessoal que atua no atendimento justifica que em certas situações dependem da agilidade de outros setores deixando seu trabalho prejudicado, com conseqüências desagradáveis para os usuários.

Fator 7 cortesia: também neste fator, há uma pequena diferença no usuário externo, isto porque, o usuário interno sente falta de elogios pelos esforços que faz no atendimento. Concordam que as conveniências como centro de convivência, internet, telefones públicos são ponto forte para quem está na UNIMEO/CTESOP. Há reclamação dos serviços de copiadora que precisam melhorar, tanto para os usuários internos como para os externos.

Fator 8 conhecimento do serviço: Segundo os usuários externos, o pessoal que atende sabe fazer o serviço conforme lhe foi repassado, mas em certas ocasiões as perguntas não são respondidas da mesma forma nos diferentes setores. Concordam com isso os usuários internos, que criticam também a falta de definição exata das tarefas de sua responsabilidade e sentem a necessidade de treinamento gerais e específicos que cabe a função exerce.

Fator 9 custo adequado: é o fator que houve maior reclamações por parte dos usuários externos. A reclamação recai, principalmente na questão do valor pago nos serviços comparados com a qualidade das aulas e as altas taxas cobradas em alguns serviços. Quanto aos professores e pessoal da área administrativa demonstram satisfação, mas esperam melhorias nas remunerações. Toda a comunidade acadêmica valoriza os benefícios que contribuem para a motivação no trabalho.

Fator 10 eficácia/segurança: neste fator apresenta-se praticamente a mesma média entre os usuários. Apontam a necessidade de uma organização que evite entrar mais que uma vez na fila. Isso contribuirá sensivelmente para a qualidade do atendimento.

Fator 11 habilidade: Há diferenças. O acadêmico é o que mais reclama da falta de habilidade que o faz perder tempo em filas, muitas vezes, há dificuldade de reclamar e encontrar solução para preparar erros. Mas o pessoal da área administrativa acredita que esta cumprindo esta parte.

Fator 12 confiabilidade: Como a maioria dos alunos os professores confiam nos serviços da UNIMEO/CTESOP , mas acreditam que há necessidade de mais poder de decisão para resolução de problemas rotineiros. O pessoal que atua na administração reconhece que, às vezes, as informações não estão corretas,

porque nem eles as têm, necessitando ainda de treinamento específico na sua função. Concordam os pesquisados que a UNIMEO/CTESOP destaca-se pela imagem positiva diante da comunidade externa.

Fator 13 comunicação: Também nesse fator, há semelhança nas opiniões. A comunidade interna e externa concordam que a comunicação dentro da instituição é bem divulgada e que poderá melhorar com a implantação das novas tecnologias que a instituição vem adquirindo. Inclusive interferirá diretamente na melhoria de outros fatores, no que os usuários internos concordam plenamente. Os clientes internos e externos sugerem que continue a divulgação dos serviços ou benefícios que a universidade oferece.

Fator 14 Integridade: A reclamação é maior nos usuários externos, os acadêmicos alegam que são tratados de forma diferenciada em cada setor, porém o pessoal Administrativo apresenta-se com comportamento adequado e com respeito. O pessoal administrativo sente-se pouco valorizado, porém de forma geral enfatiza que o ambiente de trabalho é adequado.

Fator 15 Empatia: Com uma pequena diferença na questão empatia os usuários externos sentem que não são tratados como parceiros, e os acadêmicos sentem falta do tratamento individualizado, acrescido de toque pessoal, o que não é problema nenhum entre professores. Estes também não concordam com os acadêmicos quando expressam que não se acrescenta um toque pessoal, e que não se dá atendimento individualizado.

Fator 16 Profissionalismo: A média, aqui, demonstra que há diferença. Essa diferença é menor nas manifestações dos usuários externos. Concordam, estes usuários que o pessoal atuante na prestação de serviços age de forma profissional, embora por vezes não estão preparados para desempenhar suas funções com êxito, necessitando de treinamento. Quanto aos professores e pessoal administrativo afirmam que estão sempre em busca de melhorias e aperfeiçoamento para melhor atender os acadêmicos.

Fator 17 Flexibilidade: A média maior é apresentada pelo usuário interno. Para os acadêmicos a falta de flexibilidade está caracterizada em todos os setores, dizem que na maioria das vezes, para tomarem pequenas decisões

precisam da autorização de outros, o que dificulta outros fatores e a qualidade nos serviços como um todo. Enfocam os acadêmicos que não há flexibilidade no reparo de erros imediatamente, sempre se está precisando da autorização de superior. Enquanto o pessoal administrativo coloca isso como ponto positivo. Esta discordância entre os pesquisados precisa ser estudada mais profundamente.

Fator 18 Tecnologia: Há concordância positiva entre os usuários internos e externos, estes verificam uma evolução contínua nesse sentido. Todos os usuários percebem que estão bem assessorados , em termos de equipamentos, podendo atender rapidamente os usuários.

Fator 19 Dimensão de acesso: O último fator apresenta médias semelhantes. Considerando que os acadêmicos estão satisfeitos, mas manifestam a necessidade de ampliação do estacionamento e um trevo que dá acesso ao estacionamento da faculdade. Todos usuários estão satisfeitos com a identificação dos locais.

Analisando os resultados acima expostos sobre cada fator de qualidade, concorda-se com Juran citado Walton (1989) quando diz que para a qualidade acontecer, a necessidades de todos os segmentos serem atendidas. No entanto, em muitos casos isso não acontece devido a limitações daqueles que executam o serviço. Para o melhoramento da qualidade, a administração deve capacitar todo o pessoal e permitir mais autonomia. Alguns processos, para execução das atividades do dia-a-dia na prestação de serviços, devem ser aperfeiçoados além disso, a qualidade exige a participação de todos em cada ação praticada na instituição.

Moller (1992) aponta que a qualidade exige um novo modo de pensar, acrescentando novas dimensões às idéias de desenvolvimento da qualidade, o que permite o melhoramento nas relações humanas, o fortalecimento da comunicação, da formação do espírito de equipe em padrões éticos elevados. Além disso, as ações da qualidade devem ser divulgadas nos meios de comunicação atual para fortalecer a imagem da instituição perante a comunidade em geral. A partir das colocações dos autores e do resultado obtido por meio da pesquisa parte-se em seguida para as conclusões e recomendações do trabalho.

5. CONCLUSÕES

As conclusões, aqui formuladas, referem-se ao estudo dos fatores de qualidade na UNIMEO/CTESOP, segundo a percepção de seus usuários externos, representados pelos discentes e docentes e de seus usuários internos, caracterizados pelo pessoal administrativo.

O resultado do estudo possibilita a identificação do grau de concordância e discordância dos fatores de qualidade levantados junto a vários autores da literatura e aplicados na UNIMEO/CTESOP, segundo a percepção da comunidade acadêmica, manifestada numa pesquisa de campo realizada entre setembro e outubro de 2002.

Após, a análise dos dados correspondentes aos objetivos propostos neste estudo, percebe-se uma concordância entre a comunidade acadêmica, nos fatores local adequado, tecnologia, bem como no espaço, tanto onde se desenvolvem as atividades administrativas como nas áreas comuns e salas de aula. Esses lugares apresentam-se com ótima aparência, agradáveis e limpos, fazendo com que todos se sintam bem nos ambientes da instituição. O avanço nos equipamentos automatizados contribui para o desenvolvimento das atividades, e vem melhorando sensivelmente a qualidade. Esses equipamentos poderiam ser utilizados para agilizar os procedimentos solicitados pelos acadêmicos, mas ainda falta treinamento e habilidade por parte dos usuários.

Os usuários internos e externos percebem a qualidade nos serviços prestados quando solicitam serviços do pessoal administrativo, por vezes, tem soluções rápidas, são bem atendidos e sentem-se satisfeitos com o serviço; por outro lado, percebem que há deficiência em alguns fatores de qualidade no que é solicitado, como por exemplo biblioteca e copiadora.

Outro fator que prejudica a qualidade e que apresentou afirmações negativas foi a rapidez. O usuário reclama do tempo que permanece em filas para resolver problemas, ficando fora da aula, objetivo principal de sua vinda a faculdade.

O usuário externo não percebe flexibilidade suficiente para o serviço ser de qualidade, ou seja o pessoal administrativo que presta serviços nos diversos setores, não é capaz de se adaptar rapidamente às operações, principalmente no setor de cópias e biblioteca.

No custo adequado, verifica-se que os acadêmicos quer melhor qualidade no ensino, enfatizando que a remuneração paga não está de acordo com o serviço que recebem. O professor e pessoal que atua na administração, na maioria dos casos, demonstram satisfação. O pessoal administrativo, porém, elogia os benefícios que a instituição oferece aos mesmos acadêmicos. Da mesma forma o fator cortesia é muito elogiado em todos os setores da IES pelos clientes internos e externos.

Sobre os fatores de qualidade, ficou claro que a instituição cumpre prazos determinados, mas poderia diminuir as previsões dos tempos para entrega de solicitações. Os documentos são redigidos corretamente embora não rapidamente.

Nesta linha, verifica-se uma elevada disposição do pessoal administrativo que se esforça para contribuir no sentido de elevar a boa imagem da UNIMEO/CTESOP. Demonstra-se com isso conhecimento do serviço e prestação do serviço com profissionalismo. Podendo-se confiar naquilo que é executado, proporcionando aos usuários segurança e credibilidade na instituição pela maneira como é administrada. Fica evidenciado que todo espaço físico da União Educacional Superior do Oeste Paranaense – UNIMEO, mantenedora do Centro Técnico Educacional superior do oeste Paranaense - CTESOP, é bem identificado e de fácil acesso.

Apurado o resultado, observa-se também que o pessoal administrativo necessita de *feedback*, quanto as suas atitudes. Em vários momentos,

verifica-se, em algumas afirmativas, que estes acreditam estar fazendo os serviços de maneira certa. Assim apresenta-se como fator positivo quanto à sua parte, o que nem sempre há concordância na opinião do usuário externo que recebem atendimento.

Os fatores com maior diferença de opinião entre os usuários dos serviços são rapidez, custo adequado e habilidade. Há discordância quando das afirmações rapidez dizendo que os funcionários atendem muito bem, mas o usuário externo sente a necessidade de rapidez nos serviços solicitados. Quanto a discordância feita ao custo adequado pelo usuário externo é que paga muito pela qualidade dos serviços que recebe. Além disso, observam a falta de habilidade no oferecimento de pequenos extras no tratamento; inclusive com relação as reclamações feitas aos professores que geralmente não são atendidas.

As opiniões mais similares ficam nos fatores precisão /validade, tecnologia e dimensão de acesso. As semelhanças são devidas à estimativa de tempo que a universidade dá para confeccionar documentos e cumpre com pontualidade, concordando que esses prazos devem ser menores. Quanto a tecnologia na opinião da comunidade acadêmica tem evoluído muito na instituição, tanto no número de equipamentos quanto nos treinamentos para os usuários externos. Há facilidade na identificação de locais dentro da IES, mas há também reclamação quanto o acesso ao estacionamento, por que não há um trevo de acesso na rodovia .

Fica a sugestão de que a melhoria da qualidade deverá ser procurada, por meio do envolvimento em um programa de qualidade, implantando as condições de atendimento às expectativas de toda a comunidade acadêmica da UNIMEO/CTESO. Pelas várias afirmativas positivas, verifica-se, ainda que o pessoal está disposto a melhorar a qualidade do atendimento das necessidades administrativas de seus usuários. Em outras palavras, há uma disposição propícia a mudanças que podem elevar o nível de qualidade da prestação de serviços da instituição.

6. RECOMENDAÇÕES

Pelos resultados apresentados na pesquisa e com a finalidade de fornecer subsídios a instituição para melhoria da qualidade na prestação de serviços administrativos e á comunidade acadêmica, recomenda-se aos dirigentes:

- Revisar a política de pessoal, procurando alcançar os níveis de satisfação dos usuários pela qualidade dos serviços administrativos;
- Desenvolver programas de treinamento, dispensando ampla atenção na capacitação do pessoal voltada para a qualidade e rever o sistema de capacitação de pessoal;
- Melhorar a comunicação como um todo, tanto no repasse de informações como na divulgação dos serviços da instituição e rever os serviços das empresas terceirizadas;
- Conscientizar a comunidade acadêmica para adoção da qualidade como meta primeira a ser atingida na prestação de serviços;
- Analisar com mais profundidade as causas nos fatores negativos percebidos pelos usuários para tomar medidas de melhoria da qualidade nos serviços e avaliar o desempenho do pessoal que atua na área administrativa;
- Envolver todo o pessoal para o melhoramento da qualidade, permitindo que todos participem como parceiros no planejamento das ações da IES;
- Implantar um programa de qualidade o que atenda às necessidades dos usuários dos serviços administrativos na UNIMEO/CTESOP, com pleno êxito.

Para que a qualidade aconteça de fato é preciso treinar e capacitar esse pessoal, visando como meta, o esforço para a qualidade na prestação do serviços. Pretende-se, ainda, atender ao último objetivo desta pesquisa que é apresentar seus resultados aos dirigentes e à comunidade acadêmica, para que através de discussões participativas se possa encontrar soluções adequadas à problemática levantada, e fazer com que a qualidade no atendimento aconteça de fato na UNIMEO/CTESOP.

REFERÊNCIAS

ABREU JR. L. Três dimensões da gestão da qualidade na universidade de São Francisco. **Revista universidade a busca da qualidade**. São Paulo: IBRASQ, v.1, n.1, p.33-5, jan./fev. 1994.

ALBRECT, K; LAWRENCE, J. B. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1998.

ALMEIDA, M. C. institucional. A gestão universitária e o marketing institucional. **Revista a Busca da Qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.5, p.282-8, set./out. 1994.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1994.

BARBETA, P. A. Estatística aplicada às ciências sociais. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 1998.

BARBOSA, J. A. Organização e ensino superior no alvorecer da era do conhecimento. In: **Revista de Ciências da educação**. São Paulo: Unisal, ano 2, n.02, p.115, 2000.

BARROS, A . J. P; LEHFELD, N. A . **Fundamentos de metodologia**: um guia para a inscrição científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BARROS, A . J. P; LEHFELD, N. A. **Projeto de Pesquisa**: proposta metodológica. 2.ed. Petrópolis: vozes, 1991.

BASTOS, O. P. M. Diagnóstico e avaliação de T&D. In: BOOG, Gustavo G. et al. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento de pessoal**. 2. ed. São Paulo: Markron Books, 1994, cap.8, p.137-163.

BILITARDO, Cezar. O projeto pedagógico e a qualidade no ensino. **Revista univeridade a busca da qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.2, p.102-6, mar./abr. 1994.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Portugal: Porto, 1994.

BRANDÃO, E. **Universidade e transcendência**. Curitiba: Champagnat, 1996.

BRITO, C. R. Qualidade total no ensino universitário. **Revista universidade a busca da qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.3,p.152-5, mai./jun.1994.

BRUYNE, at al. **Dinamica da pesquisa em ciências sociais: pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês).** 8.ed. Belo Horizonte: Ed. Desenvolvimento Gerencial., 1994.

CARDOSO, S. L. A. Ação educacional nas organizações: educar para competir. In: **Revista de ciências da educação.**(ISSN 1518-7039). São Paulo. Unisal, ano 2, n.03, p.97-111, 2000.

CARNEIRO, C. T&D e a estratégia de recursos Humanos. In: BOOG, Gustavo G. et al. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento de pessoal.** 2.ed. São Paulo: Makron Books. 1994, cap. 6, p.103–115.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CERVO, A. L. B.; PEDRO, A. **Metodologia científica.** São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa.** São Paulo; Atlas, 1991.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1985.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1991.

COUTINHO, L. G. A fragilidade do Brasil em face da globalização. In. Baumann , Rensto(orgs.) **O Brasil e a economia global.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CORTADA, J. W.; QUINTELLA, H. I. M. M. **TQM: gerência da qualidade total.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CROSBY, P. B. **Quality is free.** New York: McGraw-Hill, 1990.

CSILAG, J.M. Implantação da qualidade total: caso EAESO-FGV. **Revista universidade a busca da qualidade.** São Paulo. IBRAQS, v.1, n.1, p.36-8 jan./fev. 1994.

DELORS, J. (org.) **Educação: um tesouro a descobrir.** 2.ed. São Paulo: Cortez. Brasília, DF: MEC/UNESCO, 1999.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEMO, P. **Desafios modernos da educação.** Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

DEMO, P. **Educação e qualidade.** 3.ed. São Paulo: Papirus, 1996.

DENTON, D. K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva.** São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1990.

DIAS, S. L. V. **Homo educandus o futuro do país.** [online].<
<http://www.rtd.com.Br/principal.htm>> 20 july, 1998.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do Século.** São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista.** 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

FALCONI, V. C. **Controle da qualidade total (no estilo japonês).** Rio de Janeiro: Block Editores, 1995.

FEHR, M. **O ensino virtual da era do conhecimento.** Brasília: Educação Brasileira, v.18, n.1, jul./dez.1996

FINGER, A. P. (org). **Gestão de universidades novas abordagens.** Curitiba: Champagnat, 1997.

FINGER, A. P. (org). Avaliação institucional: um imperativo para a qualidade da educação superior. In: **IX seminário nacional das universidades brasileiras:** Rio de Janeiro, out. 1994.

FRANCO, E. Projeto institucional e melhoria da qualidade do ensino superior. In: **Utopia e realidade: A Construção do Projeto Institucional no Ensino Superior.** Brasília: Universa, 1998.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade.** Rio de janeiro: qualitymark, 1992.

GARVIN, D. A. **Ensino Superior: a visão dos atores do sistema.** Brasília. Seminário Nacional: Relatório final, p.99-112, dez., 1997.

GARGANTINE, M. B. M. O desafio do ensino superior brasileiro frente ao novo paradigma. In: FINGER, A. P.(org). **Gestão de universidades novas abordagens.** Curitiba: Champagnat, 1997. p.95-139.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.

GUARESCHI, E. A. Universidade; autonomia, qualidade e compromisso social. Brasília. In: **Revista do conselho de reitores das universidades brasileiras,** v.14, n.29, p.138-144, jul./dez. 1992.

GONZAGA NETO, L. **Tendências globais:** maior participação internacional. RH em Síntese, n. 11, p. 6-18, 1996.

GONÇALVES, D. **Serviços:** os primeiros passos para o sucesso. Florianópolis: SEBRAE/SC. , HD livros editora, 1996.

GREEP, C. **Os caminhos da qualidade.** São Paulo: Makron Books. SENAC, 1996.

GRIFFITHS, D. E. **Teoria da administração escolar**. 5.ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1982.

GOLDBARG, M. C. Educação e qualidade: repensando conceitos. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília: v. 79, n. 193, p. 34-61, set./out. 1998.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados do amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IMAI, M. **kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo**. 4. ed. São Paulo: IMAM, 1992.

JOCOU, P.; LUCAS, F. **No centro da mudança: o caso da Renault que saiu em busca da qualidade total, pelo domínio da técnica e plena satisfação do cliente**. Tradução ,Thereza Monteiro Deutch. São Paulo: Nobel, 1996.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo; Pioneira, 1995.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KIRLÁY, P. E. Aprender a aprender. **RH em Síntese**, n. 15, p.12, 1997.

LABES, E.M. **Questionário: do planejamento à aplicação na pesquisa** Chapecó: Grifos, 1998.

LDB- **Lei de Diretrizes e Bases da Educação: as novas diretrizes da educação básica**, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.B.

LEBOEUF, Michel. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo : Harbra, 1996.

LOMBARDI, U. Uma luta pela qualidade total: relato de uma experiência. **Revista Universidade a busca da qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v. 1, n.3, p.176 - 178 Mai./jun.1994.

LOBOS, J. **Encantando o cliente: externo e interno**. 9.ed. São Paulo: Hamburg gráfica editora, 1993.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A . **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAMMOLI, M. Padrão de gestão eficiente da organização. **Controle de Qualidade**. n.43, p.34-37, 1995.

MARTINS, G. **Manual de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZZOTTI, A. J. A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa qualitativa e quantitativa**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MEZOMO, J. C. Qualidade e a escola. In: **Gestão da qualidade na escola: princípios básicos**. São Paulo: Loyola, 1994, p.42.

MEZOMO, J. C. A qualidade na escola. **Revista universidade a busca da qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.5, p.256-63, set./out. 1999.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MIZUKAMI, M. da G. N. **Ensino: as abordagens do processo**. São Paulo: EPU, 1994.

MIZUKAMI, M. da G. N. **Educação e qualidade total: a escola volta as aulas**. Petrópolis: Vozes, 1997.

MIZUNO, S. **Gerência para melhoria da qualidade: as sete novas ferramentas de controle da qualidade**. Rio de Janeiro: LTC – livros Técnicos Científicos, 1993.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

MORAES, M. C. **O paradigma educacional emergente**, Campinas: Papirus, 1997.

MOREIRA, D. A. **Reengenharia dinâmica para a mudança**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MOURA, J.A. M. **Os frutos da qualidade: a experiência da Xerox do Brasil**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

NADLER, D. et al. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAKAGAWA, Masayuki. A gestão da qualidade total na universidade: estratégia de implementação. **Revista a busca da qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.1, p.32, jan/fev. 1994/

NÓVOA, A. Diz-me como ensinas, dir-te-ei quem és e vice e versa. In: FAZENDA, I. (org.). **A pesquisa em educação e as transformações do conhecimento**. Campinas: Papirus, 1997, p.73.

OLIVEIRA, M. A L. Qualidade: **O desafio da pequena e média empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymak: Fortaleza, CE: SEBRAE, 1994.

OLIVEIRA, S.L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertação e Teses**. São Paulo: 1997.

PARO, V. H. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO, V. H.. A Gestão da Educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: Silva, Luiz Heron da (orgs.) **A Escola Cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis: Vozes, 2000.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 2.ed. Campinas: Papirus, 1997.

RAMOS, C. **Pedagogia da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

RAMOS, C. **Excelência na Educação. A Escola de Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

RANGEL, A. **Momento da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

RANGEL, A. **Sala de Aula de Qualidade Total**. Rio de Janeiro; Qualitymark, 1997.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da universidade federal de Santa Catarina**: contribuição para implantação do programa de qualidade. Dissertação (Mestrado em Administração). Florianópolis: UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.

RUST, R. T. ; ZAHORIK, A. J.; KEININGHAM, T. L. **Mensurando o impacto financeiro da sua empresa**: questões para qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SANCHES, C. Educação ganha maior dimensão nas empresas. **RH em síntese**, n.21, p. 6-11, 1998.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. 25 ed. São Paulo: Cortez, 1991. p.103 (Coleção polêmicas do nosso tempo v. 5)

SANTOS, J. A N. Matriculando a educação na escola da qualidade total. **Revista universidade a busca da qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.1, p.91-4, mar/abr. 1994.

SEWELL, C; Brown, P. B. **Clientes para sempre**. São Paulo: Harbra, 1993.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

TARCIA, R. M. L. Docente do ensino superior: a importância da formação pedagógica para a qualidade do ensino. In: **Revista de ciências da educação**. (ISSN 1518-7039). São Paulo: Unisal, ano 3, n.04, p.153-160, 2001.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 1998.

TRIGUEIRO, M.G.S. Indicadores de qualidade na universidade: um desafio para a avaliação institucional. **Revista a busca da qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.6, p.320-30, nov./dez. 1994.

TSCHOHL, J. FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

VASCONCELLOS, J. E. Treinar: Um Processo Educacional. [online]. <<http://resvista.net/rhevisão/indice.shtml>>. 18 ago. 1999.

VIGNERON, J. A satisfação dos clientes: uma ferramenta para a administração da qualidade total. **Revista universidade a busca da qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v.1, n.5, p.276-8, set./out. 1994.

WALTON, M. **O método Deming de Administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1989.

WHITE, A. **Melhoria continua da qualidade**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento a ação**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

APÉNDICES

RESUMO

RICCI, Sandra Mara. Qualidade total no ensino superior: estudo de caso na UNIMEO/CTESOP de Assis Chateaubriand-Pr. 2003. 123f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-graduação em engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este estudo tem por finalidade apresentar os fatores de qualidade nos serviços prestados pela União Educacional do Médio Oeste Paranaense – UNIMEO, mantenedora do Centro Técnico Educacional do Oeste Paranaense – CTESOP. Na pesquisa bibliográfica faz-se um estudo sobre gestão da qualidade e qualidade na educação superior. Em seguida selecionou-se uma amostra estratificada de 259 acadêmicos, de uma população de 790 , considerando um erro amostral de 5% e 95% de confiança. Para os docentes e pessoal que atua na área administrativa foi coletado todo universo. Levantou-se nesta pesquisa os seguintes fatores de qualidade: tempo certo, local adequado, clareza, precisão/validade, disponibilidade, rapidez, cortesia, conhecimento do serviço, custo adequado, eficácia/segurança, habilidade, confiabilidade, comunicação, integridade, empatia, profissionalismo, flexibilidade, tecnologia e dimensão de acesso. Os respondentes assinalaram o seu grau de concordância ou discordância com cada questão, utilizando-se de ‘A’ para ótimo,; ‘B’ para bom, ; ‘C’ para regular e ‘D’ para ruim . A análise apresentou afirmações negativas nos fatores de qualidade rapidez, nos segmentos biblioteca/copiadora e no custo adequado, verificou-se que a remuneração paga pode melhorar os serviços prestados. Ficou claro que a instituição cumpre prazos determinados, mas devem diminuir as previsões dos tempos para entrega de solicitações, Ou seja os documentos são redigidos corretamente embora não rapidamente. Isso demonstrou a confiança naquilo que é executado proporcionando aos usuários a credibilidade na instituição pela maneira como é administrada. Ficou evidenciado que o ambiente da faculdade é bem identificado e de fácil acesso. Para que a qualidade aconteça de fato recomenda-se a apresentação desses resultados aos dirigentes e à comunidade acadêmica, para que através de discussões participativas se possa encontrar soluções adequadas à problemática levantada.

Palavras-chave: Gestão da qualidade, qualidade na educação superior, fatores de qualidade

ABSTRACT

RICCI, Sandra Mara. Qualidade total no ensino superior: estudo de caso na UNIMEO/CTESOP de Assis Chateaubriand-Pr. 2003. 123f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-graduação em engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This study it has for purpose to present the factors of quality in the services given for the Educational Union of the Average Paranaense West? UNIMEO, mantenedora of the Center Educational Technician of the Paranaense West? CTESOP. In the bibliographical research one becomes a study on management of the quality and quality in the superior education. After that a sample estratificada of 259 academics, a population of 790 was selected, considering a amostral error of 5% and reliable 95%. For the professors and staff who acts in the administrative area all universe was collected. One arose in this research the following factors of quality: certain, local time adjusted, clarity, precisão/validade, availability, rapidity, courtesy, knowledge of the service, adjusted cost, eficácia/segurança, ability, trustworthiness, communication, integrity, empatia, professionalism, flexibility, technology and dimension of access. The respondents had designated its degree of agreement or discord with each question, using themselves of?A? for excellent,;?B? for good,; to regulate and?D? for bad. The analysis presented negative affirmations in the quality factors rapidity, in the segments biblioteca/copiadora and in the adjusted cost, it was verified that the paid remuneration can improve the given services. It was clearly that the institution fulfills determined stated periods, but must diminish the forecasts of the times for delivery of requests, Or either the documents are written correctly even so not quickly. This demonstrated the confidence in that it is executed providing to the users the credibility in the institution for the way as it is managed. He was evidenced that the environment of the college well is identified and of easy access. So that the quality happens of fact sends regards presentation to it of these results to the controllers and the academic community, so that through participativas quarrels if it can find adequate solutions to the problematic one raised.

Key- Word: Management of the quality, quality in the superior education, factors quality

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

Sandra Mara Ricci

**QUALIDADE TOTAL NO ENSINO SUPERIOR:
ESTUDO DE CASO NA UNIMEO/CTESOP
DE ASSIS CHATEAUBRIAND-PR**

Dissertação de Mestrado

**FLORIANÓPOLIS
2003**

SANDRA MARA RICCI

**QUALIDADE TOTAL NO ENSINO SUPERIOR:
ESTUDO DE CASO NA UNIMEO/CTESOP
DE ASSIS CHATEAUBRIAND-PR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em
Engenharia da Produção.

Orientadora: Prof^ª. Angelise Valladares, Dr^ª.

**FLORIANÓPOLIS
2003**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2. BASE CONCEITUAL.....	20
2.1 GESTÃO DA QUALIDADE	21
2.1.1 Evolução da Qualidade	23
2.1.2 Conceitos Básicos.....	24
2.1.3 Programas de Qualidade.....	31
2.2 QUALIDADE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	37
2.2.1 Conceitos Básicos.....	43
2.2.2 Globalização e a Prática Escolar.....	51
2.2.3 A formação Pedagógica e a Qualidade no Ensino	69
3. METODOLOGIA.....	77
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	77
3.2 PERGUNTAS DA PESQUISA.....	78
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	79
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	88
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	90
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA UNIMEO/CTESOP.....	90
4.2 PERCEPÇÃO DOS DISCENTES SOBRE QUALIDADE NO SERVIÇO	92
4.3 PERCEPÇÃO DOS DOCENTES SOBRE QUALIDADE NO SERVIÇO.....	94
4.4 PERCEPÇÃO DO PESSOAL ADMINISTRATIVO SOBRE QUALIDADE NO SERVIÇO	97
4.5 INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS	100
4.6 ANÁLISE COMPARATIVA DOS SEGMENTOS ESTUDADOS.....	120

5. CONCLUSÕES	125
6. RECOMENDAÇÕES	128
REFERÊNCIAS	129
APÊNDICES.....	136
APÊNDICE A: Questionário dos Acadêmicos	
APÊNDICE B: Questionário dos Docente	
APÊNDICE C: Questionário do Pessoal Administrativo	

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Primeiro Passo da qualidade: qualidade cartesiana	27
FIGURA 2 – Roteiro de planejamento da qualidade	33
FIGURA 3 - Os clientes da universidade.....	45

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - População e cálculo da amostra estratificada por segmento dos pesquisados	87
TABELA 02 - População e amostra por curso de graduação	87
TABELA 03 - Amostra estratificada por segmento dos pesquisados	88
TABELA 04 - Amostra estratificada por curso de graduação	88
TABELA 05 - Distribuição dos acadêmicos de graduação conforme a idade	93
TABELA 06 - Distribuição dos professores de acordo com a idade	95
TABELA 07- Distribuição dos professores apontando o tempo de serviço na UNIMEO/CTESOP	96
TABELA 08 - Distribuição do pessoal administrativo conforme a idade	98
TABELA 09 - Distribuição do pessoal administrativo da UNIMEO/CTESOP segundo o tempo de serviço	99
TABELA 10 - Resumo das Médias por fator de qualidade dos cursos de graduação	113
TABELA 11- Resumo das médias por fator de qualidade, de acordo com os acadêmicos	116
TABELA 12 - Resumo das médias por fator de qualidade, segundo os professores	118

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Acadêmicos da UNIMEO/CTESOP de acordo sua situação	92
GRÁFICO 02 - Distribuição dos acadêmicos de graduação de acordo com o sexo .	93
GRÁFICO 03 - Distribuição dos professores relativo ao sexo.....	94
GRÁFICO 04 – Distribuição dos professores conforme a formação escolar.....	98
GRÁFICO 05 - Distribuição dos professores com outras atividades além da UNIMEO/CTESOP	97
GRÁFICO 06 -Distribuição de frequência do pessoal administrativo segundo o sexo	98
GRÁFICO 07 - Distribuição do pessoal administrativo conforme a formação escolar	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SILGLAS

- APM** - ASSOCIAÇÃO DE PAIS E MESTRES
- ATEOP** - ASSOCIAÇÃO TÉCNICO EDUCACIONAL SUPERIOR DO OESTE
PARANAENSE
- CTESOP** - CENTRO TÉCNICO EDUCACIONAL SUPERIOR DO OESTE
PARANAENSE
- IES** - INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
- LDB** - LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO
- MEC** - MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA
- PPP** - PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO
- QT** - QUALIDADE TOTAL
- TQC** - *TOTAL QUALITY CONTROL*
- TQM** - *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
- UNIMEO** - UNIÃO EDUCACIONAL DO MÉDIO OESTE DO PARANÁ

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Exemplo de clientes externos	49
QUADRO 02: Exemplo de clientes internos	49
QUADRO 03: Fator tempo certo segundo a visão dos acadêmicos.....	100
QUADRO 04: Fator local adequado segundo a percepção dos acadêmicos	101
QUADRO 05: Fator clareza conforme visão dos acadêmicos	101
QUADRO 06: Fator precisão/validade segundo os acadêmicos	102
QUADRO 07: Fator disponibilidade segundo a visão dos acadêmicos	102
QUADRO 08: Fator rapidez na percepção dos acadêmicos	103
QUADRO 09: Fator cortesia de acordo com os acadêmicos	104
QUADRO 10: Fator conhecimento do serviço conforme os acadêmicos	105
QUADRO 11: Fator custo adequado segundo os acadêmicos	106
QUADRO 12: Fator eficácia/segurança sob a ótica dos acadêmicos	106
QUADRO 13: Fator habilidade no entender dos acadêmicos	107
QUADRO 14: Fator confiabilidade na visão dos acadêmicos	108
QUADRO 15: Fator comunicação na percepção dos acadêmicos	108
QUADRO 16: Fator integridade de acordo com os acadêmicos	109
QUADRO 17: Fator empatia na visão dos acadêmicos	109
QUADRO 18: Fator profissionalismo segundo os acadêmicos	110
QUADRO 19: Fator flexibilidade na percepção dos acadêmicos	110
QUADRO 20: Fator tecnologia de acordo com os acadêmicos.....	111
QUADRO 21: Fator dimensão de acesso conforme os acadêmicos.....	112
QUADRO 22: Questionamentos levantados pelos acadêmicos.....	117

Sandra Mara Ricci

**QUALIDADE TOTAL NO ENSINO SUPERIOR:
ESTUDO DE CASO NA UNIMEO-CTESOP
DE ASSIS CHATEAUBRIAND-PR**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de
Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 24 de março de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Angelise Valladares, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientadora

Prof^a. Ana E. Moiseichyk, Dr^a.
Universidade do Vale do Itajai

Prof. Nelson Colossi, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Saber é conhecer alguma coisa ou ter notícia dela. Desejando conhecer muitas coisas, em minha caminhada no mestrado, foi necessário primeiramente o meu esforço, mas principalmente, foi preciso ter a colaboração preciosa daqueles que não mediram esforços, cooperando para que esta dissertação se fizesse realidade. Assim agradeço especialmente:

A Deus, suprema fonte de inspiração e louvor;

A família: Antonio e Aparecida Ricci, e Paulo Ricci pela compreensão e apoio;

A Universidade Estadual de Santa Catarina – UFSC e Universidade do Oeste do Paraná - UNIOESTE pela oportunidade de nos especializarmos.

A União Educacional do Médio Oeste do Paraná – UNIMEO mantenedora do Centro Técnico Educacional Superior do Oeste do Paranaense - CTESOP pelo apoio, incentivo profissional e financeiro, e cooperação na realização da pesquisa;

A CDI Informática e Idiomas;

Aos mestres pela universalização do saber;

A professora Angelise Valladares, Dr^a. pelo apoio e pelos conhecimentos metodológicos e conteúdos transmitidos;

Aos professores Paulo Nogueira e Edson Pacheco Paladini pelo empenho em possibilitar a realização deste mestrado em uma modalidade especial, bem como pelo apoio e competência na coordenação para que este se realizasse com sucesso;

As amigas, Cleonice, Cínara , Elizangela pelo apoio tecnológico;

A doce amiga Lurdinha que, nas horas de angústia, tornou esta caminhada mais amena;

Ao Professor Sebastião pela colaboração das fontes de pesquisa;

Sínceros agradecimentos a todos que contribuíram no período de desenvolvimento deste trabalho, em especial João e Maria Meira, e Terezinha Arantes.

Ao único que é digno de receber
A honra e a glória, a força e o poder
Ao Deus eterno, imortal, invisível mas real
A ele ministramos o louvor.
Coroamos a ti, Senhor Jesus
Exaltamos o teu nome
Nos rendemos aos teus pés
Consagramos todo o nosso ser a ti.

Cântico evangélico

Dedico este trabalho ao amigo Alípio Batista (in memoriam). Deus te chamou, durante a realização deste trabalho de mestrado, mas deixaste plantado em nós uma semente de esperança e de força, através da pureza e da fé em Jesus Cristo que trazia no teu coração.

Alípio Batista:

Tiveste uma existência luminosa e breve como um sopro. Amaste a Jesus em vida e morto estarás com ele, pois tinhas um coração nobre e uma alma generosa.

Durante toda sua existência, teve como lema o trabalho, a honra e a honestidade. Deus te chamou, mas teu exemplo tornou-se mais forte para continuarmos nossa caminhada terrena.

Ficha Catalográfica

R491q Ricci, Sandra Mara
Qualidade total no ensino superior: estudo de caso na
UNIMEO/CTESOP, de Assis Chateaubriand-Pr.
Ricci._Florianópolis, SC: UFSC, 2003.

136 p. 30cm

Orientador: Angelise Valladares, Dr^a.
Dissertação (Mestrado)_ Universidade Federal de Santa
Catarina , Engenharia de Produção.

1. Educação, Ensino Superior, Qualidade Total. I.Título.
– Engenharia de Produção

CDD -378