

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade.

## A Qualidade no Ensino da Administração: um modelo para a melhoria contínua.

*Nome: Carlos Alberto Campello Ribeiro <sup>1</sup>  
Universidade Federal Fluminense*

### Resumo

A qualidade no setor educacional, especialmente no ensino superior, vem sendo alvo de uma série de medidas por parte das autoridades governamentais. No entanto, tais medidas estão privilegiando ações sobre os resultados, distantes, portanto, dos princípios norteadores da melhoria contínua especificados no KAIZEN, base para a implementação da qualidade total, que apregoam a ação sobre os processos, na perspectiva do atendimento às necessidades e desejos dos clientes. Considerando o KAIZEN, o presente trabalho apresenta um modelo para a implementação da melhoria contínua no ensino da Administração, em instituições de ensino superior.

**Palavras chave:** KAIZEN; melhoria contínua; ensino superior; qualidade; administração.

### Abstract

The quality on educational sector, especially at superior teaching, has been the target of a series of measures by the governmental authority. Nevertheless, these measures are privileging actions out of the results, distants, therefore, of the guidings principles of continuous improvement specified at Kaizen, base to execution of the total quality, that proclaim the action out of processes, in the perspective of attending the necessities and desires of clients. Considering the KAIZEN, the present study shows a model for an execution of continuous improvement in the teaching of *administration*, at the institutions of superior teaching.

**Keywords:** KAIZEN; *continuous improvement; superior teaching; quality; administration*

[Artigo Publicado Originalmente na Revista Administração & Sociedade, v.1, n.2, jul/dez 1999.]

<sup>1</sup> Mestrado em Administração (UFF).

## **Introdução**

Na virada do milênio, as organizações terão de modificar suas estruturas e suas estratégias. A flexibilidade, o trabalho em equipe e o compartilhamento de responsabilidades serão fundamentais e permitirão a adequação imediata às mudanças dos cenários, que estão cada vez mais inconstantes. A globalização e a interdependência mudarão permanentemente as relações entre os países e organizações do mundo inteiro.

Para que se alcance o sucesso na modernização nas instituições é importante o conhecimento da empresa como um todo, considerando-se fatores como a missão e cultura da organização. Tal conhecimento permite a identificação dos processos, dando uma visão completa de integração e de definição das prioridades.

No setor educacional, em face da velocidade das mudanças que vêm ocorrendo em todo o mundo, as instituições de ensino superior de qualquer porte, sejam elas públicas ou privadas, necessitam de adequação permanente e rápida às necessidades e exigências do mercado e da sociedade em geral.

Principalmente por serem organizações prestadoras de serviço, as instituições de ensino necessitam utilizar, de forma permanente, instrumentos que permitam identificar o nível de satisfação dos seus clientes. Além disso, torna-se importante a transformação da estrutura piramidal numa estrutura plana, onde são privilegiados os valores convergentes das pessoas para que as metas sejam atingidas, tornando a organização sadia, produtiva, criativa e competitiva.

Por isso, é fundamental a visão sistêmica da organização, o estabelecimento de indicadores e revisão constante dos processos de trabalho, além da intensa participação de todos visando à satisfação plena dos desejos do cliente.

## **A qualidade no ensino superior**

As Instituições de Ensino Superior (IES) são organizações prestadoras de serviço e, como tal, seus clientes avaliam o grau de qualidade daquilo que é oferecido, a partir de suas necessidades e expectativas. Para alcançar o objetivo de satisfazer o cliente, essas organizações precisam monitorar, através de pesquisas regulares, a forma como eles estão percebendo a prestação dos serviços.

Segundo Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994), em serviços, o cliente é que define a qualidade, visto ser um assunto altamente subjetivo.

Portanto, o foco da prestação de serviços é o cliente, sendo necessária uma base de dados voltada para ele, com objetivo de constante avaliação e de melhoramento.

Não se deve esquecer de considerar como clientes todas as pessoas afetadas pelos processos ou produtos (bens ou serviços), podendo ser internos ou externos. Albrecht (1994, p.3) formula a seguinte frase que traduz perfeitamente o que se pode conceber como cliente interno: “se você não está servindo ao cliente, seu trabalho é servir a alguém que esteja.”

Para Albrecht (1993), as organizações que possuem serviços em forma de arte são aquelas que focam corretamente seus clientes e definem aquilo que tem valor para eles. Para que se adote a qualidade total como forma de alcançar tal estágio, as organizações devem passar por uma transformação, mudanças de fachada não adiantam, *slogans* a respeito da qualidade não irão funcionar, o que vai dar resultado, se aplicado corretamente, com energia, continuidade e determinação, é a revolução no modo de pensar em todos os níveis da organização.

Transformar é preciso, especialmente no setor público, onde as instituições estão em crise, sem verbas para promover a manutenção e ampliação das suas atividades, com uma política de recursos humanos inadequada e sem investimentos na modernização dos processos de trabalho.

Sobre a crise da escola, Freire diz:

Fala-se da crise da escola como se ela existisse desgarrada do contexto histórico-social, econômico, político da sociedade concreta onde atua; como se ela pudesse ser decifrada sem a inteligência de como o poder, nesta ou naquela sociedade, se vem constituindo, a serviço de quem e desservindo a quem, em favor de que é contra que (1991, p.7).

Pode-se afirmar que a crise na educação só será superada através de uma série de medidas, aplicadas de forma inter-relacionada e melhoradas continuamente.

Toffler (1998) considera que, para a melhoria da educação, é fundamental que se observem os cinco pontos descritos a seguir:

1) expansão de equipamentos de informática ligados em rede nas residências, permitindo a utilização pela família, ao contrário da instalação maciça de computadores na escola;

2) utilização plena dos meios de comunicação e não apenas a distribuição de televisores pelas salas de aula;

3) participação dos pais no processo educacional, pois sem eles a crise da educação não será afastada;

4) integração com a sociedade, através da visitação das empresas pelos alunos e crescimento da prestação de serviços à comunidade;

5) participação dos professores no processo educacional como um todo, sendo libertados da escola-fábrica.

Para que se possa partir rumo à excelência, torna-se imperativa a observação da satisfação das pessoas atendidas pelo serviço da educação. Por isso, segundo definição de Barbosa et al. (1995), deve-se considerar:

a) os alunos e respectivas famílias, que são os principais clientes do serviço oferecido pela escola, devem ser atendidos em suas necessidades de aprendizagem, formação de habilidades e de caráter, com a capacidade para exercer a cidadania;

b) a sociedade, como segundo cliente mais importante, espera receber da escola pessoas com capacidade de aprender e trabalhar;

c) os professores e funcionários que, como clientes internos, esperam o atendimento de suas necessidades básicas de remuneração, boas condições de trabalho, possibilidade

de educação continuada para o exercício da profissão e chance de desenvolverem potencialidades como seres humanos;

d) a administração do sistema escolar, que espera da escola a realização dos compromissos assumidos com a sociedade.

Hoje, os diversos cursos oferecidos pelas instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas, têm de acompanhar a nova tendência do mercado e do processo de aprendizado, em que o tempo de aula e o número de créditos não são mais indicadores legítimos do conhecimento. O aprendizado deve acontecer a todo momento, seja em sala de aula ou não, como uso de fitas de áudio e vídeo, Internet e outras formas de adquirir conhecimento, que deve ser constantemente estimulado.

Por exemplo, a visão da biblioteca tem de mudar, segundo Shiwazawa (1993), pois esta é a principal ferramenta pedagógica para o desenvolvimento do aluno e da aprendizagem. Além disso, o bibliotecário, no atual contexto da sociedade do conhecimento e da informação, adquire o papel de consultor, auxiliando os usuários a encontrar os assuntos solicitados. A informatização da biblioteca ajuda, sem dúvida, o bibliotecário no desenvolvimento desse papel.

Outro ponto importante para reflexão é a questão que envolve a relação entre a teoria e a prática. Sobre a questão, Melo (1998), professor titular da área de comunicação da Universidade Metodista de São Paulo, diz que as disciplinas optativas permitem a melhor articulação entre a teoria e a prática e, que as instituições que conseguirem esta performance garantirão aos alunos uma formação sólida e ampla.

A respeito da organização dos currículos, Ramos (1995) considera que é necessário o equilíbrio entre os aspectos humanísticos e tecnológicos, com a transformação da visão de disciplinas isoladas com conteúdos fragmentados para a busca de uma maior integração e interdisciplinaridade.

Torna-se, portanto, cada vez mais importante a reunião dos alunos e segmentos da sociedade para, juntamente com os profissionais das instituições de ensino, atualizarem constantemente os currículos dos diversos cursos.

A atuação do professor em sala de aula e a forma de relação com o aluno é ponto importante para reflexão e análise por parte dos responsáveis pela área pedagógica dos cursos.

Trevisan (1997), diretor-presidente da Trevisan Auditores Consultores, cita que ter habilidade para trabalhar em colaboração com outras pessoas faz parte do profissional do século XXI, por isso recomenda que a sala de aula seja um laboratório para tarefas em grupo.

Sobre o trabalho em grupo, Johnson (1997) cita que as escolas devem criar exercícios de formação de equipes, e Bertelli (1997) observa que a preferência das empresas recai sobre os estudantes que apresentam capacidade de interagir em grupo.

Continuando a citar aspectos da relação professor-aluno, é importante que seja demonstrada, pelo professor, a aplicação prática da disciplina. Sobre o assunto, Toffler (1998) afirma que “um dos objetivos primordiais da educação é o de simular, na classe, a vida real dos alunos no futuro”.

Cunha (1996), por sua vez, cita que os alunos querem sentir a relação entre a teoria e a prática, afirmando que se nem o professor consegue ver significado no que ensina, o que restará para o aluno.

Para atender às necessidades apontadas acima, a forma como o professor se relaciona com sua própria área é fundamental sendo necessária, portanto, a prática profissional extra magistério.

O momento é difícil para todo o magistério superior e vários motivos contribuem para isso. A relação do emprego do professor enquanto trabalhador é a de assalariado que vende seu serviço, além disto, exercer a docência como fator de satisfação exige estímulo e, muitas vezes, a garantia de sobrevivência sobrepõe os valores da relação afetiva, fator necessário ao bom exercício do magistério.

Por outro lado, o corpo docente pouco participa da solução dos problemas, inclusive na construção dos currículos, programas e desenvolvimento das disciplinas, com as mudanças sendo, normalmente, impostas de cima para baixo.

No que concerne à infra-estrutura para o exercício do magistério no setor público, nos últimos anos o quadro vem-se agravando, com cortes de verba e, em decorrência, pouco investimento em instalações necessárias para o bom desenvolvimento da atividade docente. Salas apertadas, falta de material didático de qualidade, acervo informativo deficiente e laboratório desatualizado são problemas com que o professor do ensino público superior convive no dia-a-dia.

Com relação à atualização de conhecimento do professor, as IES pouco investem nisto, visto que não costumam promover um programa de reciclagem do corpo docente. O pagamento de inscrições em Congressos e outros eventos do gênero normalmente é negado, alegando a falta de verba. O alto custo e baixo salário impedem o autodesenvolvimento do profissional de ensino.

O exercício do magistério deve ser valorizado e a relação professor-aluno cada vez mais interativa e democrática, sem autoritarismo. Labegalini (1996) cita que o novo perfil do professor conta com uma postura crítica e criativa diante da realidade, com o núcleo da didática de aprender a aprender e atuação como facilitador e estimulador do processo de aprendizagem.

Sobre o professor e sua forma de atuação, Freire afirma:

[...] não se pense que a prática educativa vivida com afetividade e alegria, prescindida da formação científica séria e de clareza política dos educadores ou educadoras. A prática educativa é tudo isso: afetividade, capacidade científica, domínio técnico a serviço da mudança ou, lamentavelmente, da permanência do hoje (1996, p.161).

O aspecto do autoritarismo no ensino é destacado por Camargo (1976) quando afirma que a educação é obra que se realiza gradativamente no transcurso da vida. O ensino por autoridade avilta o caráter e neutraliza as potencialidades individuais, e a educação, como processo natural, conduz o educando à liberdade, faz dele um homem que pensa, sente e age por conta própria.

Resumindo, para uma educação de qualidade é preciso que se faça uma reflexão sobre a maneira de ensinar, em que estimular o aprender a aprender seja o mais importante na formação do aluno.

Os professores devem incentivar, motivar, afastar o medo, ensinando tendo em vista os objetivos da disciplina e educando para a formação do caráter e da cidadania.

Outro ponto importante para reflexão está na questão que envolve a relação entre

as instituições de ensino superior e a sociedade. Essa relação é comentada por Johnson (1997) quando indaga se as faculdades estão equipadas para ensinar o necessário para o futuro e se as empresas transmitem suas necessidades? O próprio autor responde: Não.

Na realidade, para que se possam atingir os patamares exigidos pela sociedade, os cursos necessitam de investimentos, especialmente em tecnologia da informação, reciclagem constante do corpo docente e recursos instrucionais modernos.

Portanto, para que se possa implementar a melhoria contínua nas instituições de ensino superior, é fundamental que se estimule o processo participativo que garanta um amplo debate sobre os aspectos estratégicos, respeite os valores culturais, conquiste o comprometimento de todos, ouça o cliente e promova a transformação.

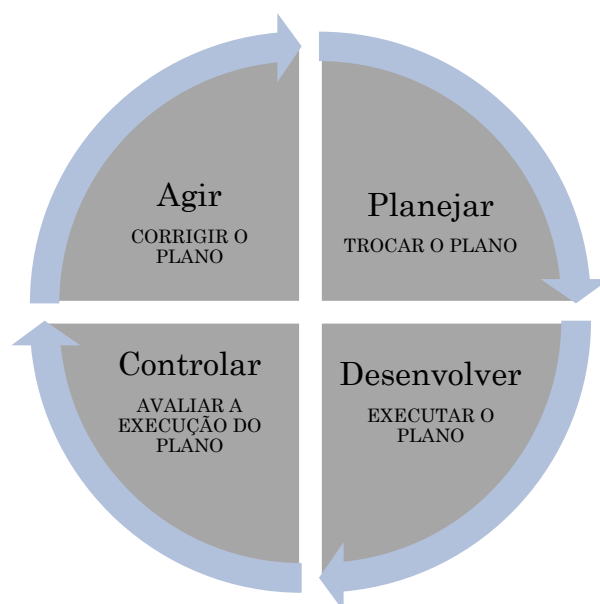
### O princípio básico da melhoria contínua: KAIZEN

KAIZEN, termo japonês que significa melhoria contínua, é uma filosofia que procura unir processos e ferramentas para solução de problemas visando à satisfação plena do cliente. No KAIZEN, é estimulada a participação de todos os envolvidos no sistema, independentemente de grau hierárquico ou de estruturas departamentalizadas, e seu efeito é sentido a longo prazo, visto que o ritmo é ditado por pequenos progressos feitos de forma incremental.

Sobre a melhoria contínua, Romm cita:

faça mudanças aos poucos, mas faça sempre, ser sistemático com o tempo significa ser dinâmico em vez de ser estático, antecipar o futuro e aceitar que as mudanças nunca terminam. As únicas empresas que terão sucesso serão as comprometidas com mudanças constantes e com a melhoria contínua dos incrementos (1996, p.59).

De acordo com seus princípios, o KAIZEN adota fundamentalmente o chamado “ciclo PDCA” do processo em estudo.



O início do ciclo tem como base a situação atual e a formulação do plano de melhoria que, após implantado, recebe a utilização de instrumentos de controle para verificar se foram obtidos os melhoramentos previstos.

Se houve sucesso é feita a padronização através de normas, visando a assegurar a manutenção daquela melhoria, caso contrário, o ciclo se repete.

Para Imai:

o ciclo PDCA gira sem parar. Assim que um melhoramento é feito, ele se torna o padrão que será desafiado com novos planos de mais melhoramentos. O processo do KAIZEN foi realizado ao máximo (1992, p.54).

Somente a partir da filosofia da melhoria contínua é que podemos pensar em desenvolver e aplicar a qualidade total nas organizações. Portanto, não podemos considerar a qualidade como um “programa”, pois não tem prazo para terminar. Segundo Imai (1992), os benefícios do KAIZEN só aparecem efetivamente após três anos do início do processo.

Diversas são as definições existentes sobre qualidade, que vão desde a conformidade do produto até o sentido mais amplo, ou seja, como sendo qualquer coisa que pode ser melhorada.

A partir dos princípios da melhoria contínua, da importância da participação humana, da crescente evolução da tecnologia e da necessidade de satisfazermos as necessidades e desejos dos clientes, conceitua-se a Qualidade Total como:

iniciativa da melhoria contínua dos processos, através da reformulação dos procedimentos e da modernização tecnológica, contando com a participação de todos (fornecedores, alta administração, gerentes e funcionários da organização), visando capacitar um produto (bem ou serviço) para a satisfação plena do cliente.

Além do KAIZEN, outros fatores são importantes para a implantação da iniciativa da qualidade.

### **Outros fatores importantes para a melhoria contínua**

Para a implementação da melhoria contínua, é fundamental a observação de determinados fatores sem os quais, não será possível se adotar a melhoria da qualidade nas organizações. São eles:

a) observação da cultura organizacional: cada organização possui uma cultura própria, não se devem importar modelos sem a devida adequação. Imai (1992 ) afirma que a participação positiva de todos no processo de melhoria contínua necessita da cultura certa da organização. A importação de modelos sem fazer uma análise e as adequações necessárias acarreta o descrédito.

b) comprometimento da alta direção: condição primária para a implementação de

qualquer iniciativa de melhoria da qualidade. O compromisso é tão importante que Denton (1990) chega a afirmar que o compromisso com a qualidade assumido pela alta direção é essencial e necessário, não devendo ficar somente nas palavras, mas demonstrado através das ações de apoio.

c) processo participativo: o estilo gerencial normalmente em vigor nas organizações, calcado na hierarquia e rigidez de ordens, perde espaço para o verdadeiro sentido da liderança, que é o de descobrir o desejo do grupo.

d) comunicação: os clientes devem ser estimulados a participar no processo de melhoria contínua, através das reclamações sobre as falhas apresentadas. Os clientes que reclamam dão à organização oportunidades de melhoria. Como diz Barlow e Moller (1996, p.22) [...]”uma reclamação é uma declaração de expectativas não-satisfeitas. É também, e talvez isto seja mais importante, uma oportunidade para uma empresa satisfazer um cliente frustrado” [...].

e) planejamento estratégico: primordial para o sucesso das iniciativas da qualidade, em função da importância do processo participativo. Atua como fase para o melhoramento dos serviços prestados por uma instituição, sendo necessário, ainda, para a sua implementação, um diagnóstico situacional da organização, visando a identificar o atual estágio de qualidade em que se encontra, principalmente na visão dos seus clientes.

f) padrão: através do processo participativo, consiste na sistematização - dos processos da organização, possibilitando o acompanhamento dos resultados e a busca da melhoria contínua. Imai (1992) afirma que não pode haver melhoramento se não existir padrão, pois a organização só vai saber exatamente onde está, a partir do conhecimento dos seus padrões para, aí sim, introduzir a melhoria, estabelecendo novos padrões. A padronização é um dos pilares mais importantes da qualidade total.

g) norma: possibilita a garantia do cumprimento dos padrões estabelecidos e, na sua elaboração, deve contar sempre com a participação dos envolvidos no processo, visando a conseguir o compromisso de todos e a adequação à realidade de cada segmento da organização.

h) medição: o estabelecimento de instrumentos de medição e o registro dos respectivos resultados são fundamentais para que possamos aferir o desempenho e identificar a evolução da aplicação da qualidade nas organizações. Brown (1996) cita que todas as organizações devem dispor de formas de medir a qualidade de seus serviços e que os mesmos atendam aos clientes, sejam eles internos ou externos. Para isso, é necessário que cada um meça os resultados do trabalho realizado e avalie a repercussão junto ao cliente.

i) sistemas de informação: a necessidade da informação nas organizações atuais é inquestionável. Pode-se dizer, sem medo de errar, que sem informação não existe administração eficaz.

j) avaliação: é comum que as formas de avaliação apresentadas através de indicadores concentrem-se nos resultados, dando pouca atenção aos processos e à opinião dos clientes, não permitindo, portanto, oportunidades de melhoria durante o desenvolvimento das atividades.

Para Labegalini (1996), a avaliação tem de ser motivadora, fazer do erro um passo para progredir e não servir de apoio para o castigo. Muitos dos desacertos em termos de



qualidade podem ser debitados à fragilidade ou à ausência de avaliações sistemáticas, que devem ser buscadas quando ainda há tempo suficiente para evitar o fracasso.

A respeito dos indicadores de qualidade, eles devem espelhar, acima de tudo, a satisfação do cliente, através de instrumentos que possam medir o desempenho dos processos.

Conforme se pode observar, o estabelecimento de indicadores que não refletem os processos e nem são definidos a partir das necessidades dos clientes não pode ser considerado como base para a melhoria da qualidade.

k) ferramentas da qualidade: existem diversas ferramentas aplicadas à melhoria contínua, das mais simples a algumas que possuem certo grau de complexidade. Para a escolha do ferramental adequado, é importante uma avaliação da instituição e, por isso, sugere-se que a definição seja feita no momento do planejamento para a implementação do modelo.

## O modelo

O modelo proposto para a implantação da melhoria contínua em instituições de ensino superior não é imutável, podendo mesmo ser considerado um protótipo, visto ser importante o seu próprio aprimoramento, através de revisões e adaptações permanentes.

Considera-se fundamental para o sucesso do modelo a formação do que se chama de “Colegiado”, composto de representantes dos diversos segmentos da Instituição, coordenado pelo agente responsável pela implementação do modelo, com apoio técnico e logístico de um agente externo.

O “Colegiado” tem como principal atribuição discutir o modelo, apoiar disseminação e prosseguir com o processo de trabalho, visto que a qualidade, como já *foi amplamente demonstrado no presente texto, requer um aprimoramento* contínuo.

Para a implementação da presente proposta, considera-se necessária a adoção dos seguintes princípios:

- 1 Considerar que o valor da qualidade na prestação de serviços está na relação direta daquilo que é percebido pelos clientes.
- 2 Promover a sensibilização para a melhoria contínua.
- 3 Respeitar a cultura organizacional.
- 4 Ter, de forma permanente, o comprometimento da alta administração.
- 5 Adotar o processo participativo.
- 6 Adotar o planejamento estratégico.
- 7 Definir os padrões.
- 8 Normalizar os novos procedimentos.
- 9 Estabelecer o processo de avaliação constante.
- 10 Implementar o sistema de informações.
- 11 Estabelecer canais de comunicação permanentes.

12 Instituir treinamento contínuo.

13 Implementar o Modelo.

14 Revisar o Modelo.

O modelo conta com as seguintes fases:

#### Fase 1 - Sensibilização

Esta fase consiste na aplicação de palestras visando a sensibilizar a todos para a melhoria contínua, tendo como participantes todos os segmentos envolvidos.

#### Fase 2 - Comprometimento da alta direção

Nesta fase, procura-se obter o compromisso da alta administração, esperando que a mesma já esteja sensibilizada para a necessidade da implementação da melhoria contínua.

#### Fase 3 – Processo participativo

O sucesso da adoção da melhoria contínua está no ser humano. Por isso, o Modelo requer o estabelecimento do processo participativo, onde devem estar representados todos os segmentos envolvidos.

Como forma de operacionalização da fase, deve-se instituir os Círculos de Qualidade, que serão responsáveis pelo planejamento, desenvolvimento, controle, avaliação e revisão das fases seguintes e do próprio Modelo.

#### Fase 4 – Planejamento

O Planejamento estabelece a missão, visão, objetivos e metas do Curso, além de identificar e priorizar os processos que serão objeto das ações de melhoria, considerando os valores culturais da organização, e utilizando-se, para isso, as ferramentas apropriadas.

#### Fase 5 – Estabelecimento dos padrões

Estabelecidos os processos prioritários, deve-se estabelecer os padrões, através de reuniões dos Círculos de Qualidade.

#### Fase 6 - Estabelecimento de indicadores

Após o estabelecimento dos padrões, os Círculos de Qualidade devem criar e aprovar os indicadores de qualidade.

#### Fase 7 – Estabelecimento dos instrumentos e forma de medição

De posse dos padrões e dos indicadores, os Círculos de Qualidade estabelecem os instrumentos e forma de medição, sem perder de vista a necessidade permanente de obter-se o *feedback* dos clientes.

#### Fase 8 - Elaboração de normas

Como ação decorrente desta fase, são elaboradas as normas relativas aos processos padronizados. Deve ser formado um grupo de, no máximo, três pessoas para a redação da norma, cujo prazo depende do número de passos do processo.

#### Fase 9 – Implementação dos padrões

Esta fase requer um exaustivo processo de treinamento dos envolvidos no processo, procurando obter o comprometimento e tirando qualquer dúvida a respeito da importância de ter-se padrões estabelecidos.

#### Fase 10 – Aplicação dos instrumentos de medição

Aplicação dos instrumentos de medição estabelecidos na fase 7.

#### Fase 11 - Avaliação dos resultados.

Através da análise dos indicadores, pode-se avaliar os resultados da iniciativa de melhoria, promovendo os ajustes e estabelecendo novos patamares, utilizando, para tal ação, as ferramentas apropriadas.

#### Fase 12 – Revisão do modelo

Com objetivo da melhoria constante, deve-se revisar todo o Modelo, promovendo os ajustes necessários.

### **Conclusões**

O modelo proposto admite as seguintes conclusões:

a) por dar atenção aos anseios do cliente, permite que a instituição atenda à exigência dos clientes e do cidadão, que clama por melhores serviços;

b) por introduzir o processo participativo, propõe a adoção de uma nova filosofia gerencial em que o ser humano é considerado fator fundamental, permitindo a melhoria da qualificação e da motivação do corpo funcional e estimulando a integração das pessoas;

c) por respeitar os valores culturais e estimular a constante avaliação e reformulação do próprio modelo, permite que se desenvolva um trabalho dentro das características institucionais, favorecendo, assim, a possibilidade de sucesso na implementação da melhoria contínua;

d) por favorecer a discussão sobre as mudanças, atende ao contexto atual, em

função do cenário calcado numa economia globalizada e numa sociedade altamente competitiva;

e) por possuir uma fase de planejamento, permite que seja rediscutida a missão institucional da organização e a identificação de cenários futuros, dando condições de competitividade permanente;

f) por identificar oportunidades para a captação de recursos, permite a viabilidade econômica e financeira da instituição;

g) por priorizar os processos, atende aos princípios da melhoria contínua e do “ciclo PDCA”.

Finalizando, para Hamel e Prahalad (1997) qualquer empresa que queira captar uma fatia do mercado de amanhã precisa desenvolver competências que contribuirão para o valor futuro do cliente. Como tal liderança pode levar cinco, dez, ou mais anos, a empresa precisa conhecer, hoje, as competências essenciais que precisam ser desenvolvidas no futuro. As empresas que não têm esse ponto de vista provavelmente serão dominadas nos mercados do futuro.

Afirmam, ainda, os autores (HAMEL, PRAHALAD, 1997, p.24): "Nenhuma empresa pode escapar à necessidade de reabilitar seu pessoal, reformular seu portfólio de produtos, redesenhar seus processos e redirecionar recursos. A transformação organizacional é imperativa em todos os empreendimentos."

### Referências bibliográficas

ALBRECHT, Karl. *Serviços internos: como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio*. São Paulo : Pioneira, 1994.

\_\_\_\_\_, *A única coisa que importa : trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa*. São Paulo : Pioneira, 1993.

BARBOSA, Eduardo Fernando et al. *Implantação da qualidade total na educação*. Belo Horizonte : UFMF, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.

BARLOW, Janelle, MOLLER, Claus. *Reclamação do cliente? : não tem melhor presente*. São Paulo : Futura, 1996.

BERTELLI, Luiz Gonzaga. Auxiliar a administração. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 29 set. 1997. Cotidiano, p. 2

BROWN, Mark Graham, HITCHCOCK, Darcy E., WILLARD, Marsha L. *Por que o TQM falha: e como evitar isso*. São Paulo : Nobel : Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1996.

CAMARGO, Pedro de. *O mestre na Educação*. Brasília, DF: Federação Espírita Brasileira, 1976.

CUNHA, Maria Isabel da. *O bom professor e sua prática*. Campinas: Papirus, 1996.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços : o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo : Makron Books, 1990.

FREIRE, Paulo. *Cuidado escola*. São Paulo : Brasiliense, 1991.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia : saberes necessários à prática educativa*. São

Paulo: Paz e Terra, 1996.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

HESKETT, James L., SASSER JR., W. Earl, HART, Christopher W.L. *Serviços revolucionários : mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços*. São Paulo : Pioneira, 1994.

IMAI, Masaaki. *KAIZEN: a estratégia para o sucesso competitivo*. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

JOHNSON, Mike. *Administrando no próximo milênio : uma coleção de insights dos melhores comentaristas gerenciais do mundo*. São Paulo : Pioneira, 1997.

LABEGALINI, Paulo Roberto. Educação de qualidade I a X. *Administração de Negócios*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 18-27, 1996.

MELO, José Marques. Mentalidade terá de mudar. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 30 mar. 1998. Cotidiano, p.2.

RAMOS, Cosete. *Sala de aula de qualidade total*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

ROMM, Joseph J. *Um passo além da : como aumentar seus lucros e produtividade através de uma administração ecológica*. São Paulo : Futura, 1996.

SHIOZAWA, Ruy Sérgio Cacesse. *Qualidade no atendimento e tecnologia da informação*. São Paulo : Atlas, 1993.

TOFFLER, Alvin, TOFFLER, Herdi. Ensinar o século XXI. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 8 mar. 1998. Mais, p.8.

TREVISAN, Antoninho Armo. Profissionais do século XXI. *Temas : Revista de Administração e Tecnologia*, Itu, 2. sem. 1997.