

## Qualidade como fator competitivo para as organizações educacionais

Suélly Lima dos Santos (IFF-CAMPOS/UCAM-CAMPOS); [suelsster@gmail.com](mailto:suelsster@gmail.com)  
Denise Cristina de Oliveira Nascimento (UCAM-CAMPOS); [denise\\_cristin@yahoo.com.br](mailto:denise_cristin@yahoo.com.br)

### Resumo:

Nos anos recentes, verificou-se que a educação transformou-se em uma atividade comercial importante para a economia brasileira. A crescente competição nos processos acadêmicos, resultado do papel econômico de destaque exercido pela educação tem demandado uma melhor compreensão da estrutura do setor no qual atuam e dos fatores que a fazem ter destaque diante do mercado, neste contexto, a qualidade assume papel fundamental para a gestão empresarial. A compreensão de práticas que associem qualidade à vantagem competitiva não pode faltar na prática do dia-a-dia organização, seja em plantas fabris, em instituições de ensino, assim como na vida pessoal. A prática destes conceitos traz benefícios para o indivíduo, para a empresa, clientes, produtos ou serviços. O objetivo do presente trabalho é mostrar características fundamentais da qualidade como marco de orientação para o que se quer atingir como propósito e como vantagem competitiva sob a ótica das organizações de ensino onde a qualidade se apresenta como fator capaz de aprimorar a própria competitividade e vencer o desafio de sobreviver no mercado. O estudo traça diretrizes básicas de uma metodologia adaptável em pesquisas de revisão de literatura para coleta de informações e o estudo de caso de uma instituição pública federal. Como resultado desta pesquisa o diferencial competitivo contribuiu não só no mercado de trabalho, mas também nas instituições de ensino.

**Palavras chave:** Qualidade, Instituição pública, Vantagem competitiva.

## Quality as a competitive factor for educational organizations

### Abstract

In recent years, it was found that education has become an important commercial activity for the Brazilian economy. The growing competition in the academic processes, resulting from a prominent economic role played by education has a better understanding of the demand at formant sector in which they operate and the factors that make the market have highlighted before in this context, quality plays a critical role for business management. The understanding of practices which combine competitive advantage can not be lacking in practical day-to-day organization, whether in manufacturing plants, in educational institutions, as well as in personal life. The practice of these concepts is beneficial to the individual for the company, customers, products or services. The purpose of this paper is to show the fundamental characteristics of quality as a framework for orientation you want to achieve the purpose and as a competitive advantage from the viewpoint of educational organizations where quality is presented as a factor capable of aprimorar their own competitiveness and win the sobreviver challenge of the market. The study provides basic guidelines for an adaptive research methodology literature review to collect information and case study of a federal public institution. As a result of this research has contributed not only a competitive labor market, but also in educational institutions.

**Key-words:** Quality, public institution, Competitive Advantage.

## 1. Introdução

A qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas nas mais diversas organizações, em instituições de ensino este cenário também se faz presente. Nos anos recentes observou-se que o setor de ensino como qualquer outra organização está fortemente ligado à produtividade, ao alcance de resultados e ao aumento de lucros, através de redução de perdas e evitando desperdícios e melhoria dos serviços e/ou produtos oferecidos aos clientes. A competitividade vem refletindo nas organizações que vem buscando cada vez mais o envolvimento de todos os agentes que estão ligados diretamente ou indiretamente a sua cadeia produtiva de forma a alcançar objetivos que atendam aos interesses de todos.

A competição tem crescido, significativamente, no mundo industrial e acadêmico, provocando o surgimento de novos desafios e oportunidades na forma de organizar e gerenciar a produção. Neste cenário, a vantagem competitiva geralmente é alcançada quando o processo é realizado a um custo menor ou de uma forma melhor do que a concorrência. Portanto, para obter vantagens, as empresas procuram maximizar fatores “chave” que são: integração e o ambiente estabelecido entre as empresas envolvidas.

Para Slack (2002, p. 70-71) qualidade significa “fazer certas as coisas”, refletindo em redução de custos e maximização da confiabilidade.

Já para Campos (2004, p.02) o autor reforça a definição de qualidade quando o produto ou serviço atenta perfeitamente as necessidades dos clientes, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo. Para o autor, um dos fatores que asseguram a sobrevivência das empresas é qualidade dos produtos e/ou serviços que disponibiliza aos clientes, o que destaca a associação da qualidade à garantia de competitividade.

Neste ambiente cada vez mais desafiador, as organizações recebem pressões de todos os lados e competem entre si pela sobrevivência, algumas esperam por crises para efetuar as mudanças necessárias, outras se antecipam ao futuro.

Por este motivo, o presente trabalho torna-se importante, pois a escolha justifica-se pelo fato da educação brasileira viver o desafio de oferecer um ensino de/e com qualidade contribuindo para o desenvolvimento cultural, social e econômico do país.

O objetivo do artigo consiste em mostrar conceitos de qualidade como chave para a competição, o estudo de caso foi realizado no Instituto Federal Fluminense - IFF, onde foi observado o papel estratégico das informações da gestão, com o intuito de aperfeiçoar a qualidade no ensino.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Qualidade Total

Convém antes do desenvolvimento do assunto propriamente tido tecer algumas considerações sobre os estudos das técnicas de Qualidade Total. As definições, a seguir, não visam colocar novos elementos acerca deste tema, mas colocar em voga para efeito deste trabalho os conceitos mais utilizados, uma vez que a grande discussão dos atuais estudos sobre qualidade total é adaptação de um cenário particular, cultural e social (CAMPOS, 2004).

A qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas nas mais diversas empresas e/ou em instituições de ensino. A classe está fortemente ligada à produtividade, o progresso de resultados e o aumento de lucros, através de redução de perdas e evitando desperdício, do envolvimento de todos que estão presentes diretamente ou indiretamente ligados nas repartições.

O novo cenário mundial tem motivado empresas para avaliarem sua postura em relação ao consumidor, isto é, aos seus clientes, sejam internos ou externos. Os requisitos de qualidade total (qualidade intrínseca, custo, entrega, segurança e moral) são fatores críticos para a sobrevivência das empresas diante deste cenário e junto com a visão da qualidade total (MENDONÇA, *et.al.*, 2010).

Qualidade total é uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de programas, ferramentas e métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, para obter bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade, objetivando atender as exigências e a satisfação dos clientes (GUERREIRO, 2007).

Definir qualidade, portanto, é tarefa árdua, pois conceituá-la é difícil, mas vivenciá-la é bem simples, toda vez que o ser humano sente que satisfaz plenamente seus anseios, pode-se considerar que o produto ou o serviço tem qualidade (TUTIA, 2008).

A norma NBR ISSO 9000:2005 (*International Organization for Standardization*) define o termo qualidade sendo uma aplicabilidade nas organizações que buscam vantagens e confiança nos fornecedores onde os requisitos de seus produtos serão atendidos.

Slack (2002) comenta que:

O certificado ISO 9000 exige avaliação externa dos padrões e procedimentos de qualidade de uma empresa e são feitas auditorias regulares para assegurar que os sistemas não deterioraram. O propósito da ISO 9000 é fornecer garantia aos compradores de produtos ou serviços de que eles foram produzidos de maneira a atender suas exigências (SLACK, 2002, p. 675).

Esta família de normas estabelece requisitos que auxiliam a melhoria dos processos internos, a maior capacitação dos colaboradores, o monitoramento do ambiente de trabalho, a verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, num processo contínuo de melhoria do sistema de gestão da qualidade (TUTIA, 2008).

Phillips (2003, p. 312) cita que a qualidade do processo está diretamente relacionada à qualidade dos produtos e que quanto maior for a capacidade do gerente do projeto de liderar o processo, maior a qualidade dos produtos do projeto.

Para Ruthes, Ceretta e Sonza (2006), a qualidade é o rumo da perfeição, quando de forma planejada e contínua:

A qualidade não é temporária nem é obra do acaso. De acordo com Bateman e Snell (1998), pouco se pode fazer, em uma base temporária, para melhoria da qualidade. Alguns gerentes têm tentado implementar um programa da qualidade temporário ou sob forma de campanha, geralmente incluindo reuniões com empregados, seminários, *posters*, *slogans*, emblemas e artigos em boletins de informações dos empregados. A qualidade é produto de uma cultura organizacional que orienta a melhoria contínua e a preocupação em produzir mercadorias e serviços de alto desempenho. Se os empregados acreditam que o programa da gerência é passageiro, eles o tratarão como tal. Depois de instalado um programa passageiro, a qualidade do produto pode até alcançar uma certa melhoria, mas ele não permanecerá nesse novo nível e certamente essa melhoria não irá além daquele ponto. Os programas improvisados são, na melhor das hipóteses, transitórios (RUTHES, *et. al.*, 2006, p.174).

O nível de qualidade na elaboração de um produto irá variar com relação ao mercado específico que almeja atender e, no sentido de processo, qualidade é produzir produtos livres de erros ou “zero erro”.

## 2.2 Qualidade em serviços

A competitividade nas organizações trouxe uma grande preocupação com métodos que servem de diferencial nesse mercado cada vez mais acirrado. Um desses métodos é a qualidade em serviços.

Segundo Juran (1993), o conceito de qualidade em serviço inicia com a adequação ao uso. Onde as empresas de serviços dedicam-se a atender às necessidades dos seres humanos e, como consequência melhora a qualidade de vida dos mesmos. Logo a adequação ao uso é a capacidade que um serviço tem de atender satisfatoriamente às exigências dos clientes.

No estudo em que Casas (1999) faz sobre Karl Albrecht (1992), define qualidade em serviços sendo:

(...) a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviços com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação (CASAS, 1999, p.16).

Esses fatores contribuem para que as empresas tenham uma posição de destaque, nesse mundo globalizado, uma vez que os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto ao referencial de qualidade e satisfação de suas necessidades.

Existe outro fator relevante que deve ser considerado, o planejamento, pois com este as condições básicas para o sucesso de qualquer trabalho refletindo sempre em melhoria da qualidade. Esse planejamento deverá ser feito nas diversas etapas da cadeia de fornecimento de um produto ou serviço, isto é, desde a pesquisa de mercado, o projeto, o fornecedor até a loja que fornece este item ao consumidor ou cliente.

Portanto fica evidente que a qualidade apenas será alcançada se for planejada e que ocorra de forma organizada, isto é, dentro de uma seqüência de eventos pré determinada.

Percebe-se que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a qualidade não era suficiente para o sucesso. O conceito de satisfação do cliente foi então estendido para outras entidades envolvidas com as atividades da empresa (FREITAS, 2001).

Isto significa se uma empresa quer alcançar a qualidade competitiva deverá ter o esforço de todos aqueles que exercem alguma atividade na organização, desde o presidente até o mais simples funcionário.

Destaca-se que este modelo pode ser inserido na aplicabilidade de uma instituição pública de ensino superior, segundo a percepção dos envolvidos.

## 2.3 Qualidade no ensino

As instituições de ensino superior têm que buscar de forma permanente a qualidade acadêmica. Outra dimensão crítica de sua missão é construir políticas que visem à interação com a sociedade da qual fazem parte e dependem para sua sobrevivência. O principal obstáculo é construir um equilíbrio dinâmico entre a expansão da qualidade acadêmica-científica e o compromisso com a sociedade, que são indissociáveis (BRASIL, 2010).

Com relação ao ensino, o processo de globalização vem interferindo nas políticas educativas, de maneira profunda e significativa, acarretando conseqüências, onde o espaço escolar deve se adequar as novas tecnologias da informação e comunicação. Mas é necessário ter cautela, afinal às mudanças nem sempre acontecem de forma tão rápida como as que ocorrem no mundo do trabalho (RIBEIRO, 2006).

A instituição de educação tem o compromisso de gerar o saber, o qual está interligado a verdade, justiça e igualdade. Entretanto a quantidade de ofertas no ensino superior não reflete, necessariamente, qualidade. Observa-se que os formandos deixam suas cadeiras e partem rumo à vida profissional, carentes do verdadeiro saber (CORSO, *et al.* 2008).

Com base na LDBEN nº 9.394 de 1999 do Título III refere-se ao direito à educação e do dever de educar, destacado no Art.4º:

IX- padrões mínimos de qualidade de ensino definido como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem (BRASIL, 1999).

A qualidade tem que ter a participação de todos de uma empresa, numa instituição de ensino não pode ser diferente. Pois só, assim, têm-se maiores chances de êxito, todos devem ser percebidos como trabalhadores; os docentes, os estudantes, os funcionários técnico-administrativos até mesmo a comunidade. Onde todas as partes envolvidas reconhecessem os compromissos e responsabilidades inerentes aos seus papéis em relação à coletividade onde estão inseridos (FREITAS & SOUZA, 2009).

Para Garvin (1980) discorre que:

A qualidade real de uma instituição é frequentemente menos importante que seu prestígio ou reputação de qualidade porque é sua excelência percebida que, de fato, orienta as decisões de alunos potenciais e bolsistas, preocupados com ofertas de emprego e dos órgãos públicos que garantem as subvenções (GARVIN, 1980, p.82).

A qualidade no ensino superior pode estar sofrendo modificações, não por causa da expansão ou da forte concorrência, mas pelo modo como o estudante possa estar sendo percebido dentro e fora dessas instituições. O setor educacional esta sempre em expansão e as projeções futuras totalmente favoráveis (DAL MORO, *s.d.*).

Ferreira e Freires (2001) buscam:

desenvolver as atividades acadêmicas por meio de um ensino de qualidade, com corpo docente de alto nível, instalações e recursos audiovisuais modernos; pesquisa relevante e desenvolvimento de atividades extensionistas que buscam diminuir a distância entre as comunidades carentes e o saber, a partir da combinação dos recursos pertencentes à sociedade e que estejam disponíveis para aplicação em atividades educativas (FERREIRA & FREIRES, 2001, p.04).

A melhor qualificação do corpo docente, aliada a novas tendências ou correntes pedagógicas se faz urgente. Necessário que alunos e professores interajam e tornem-se um instrumento de crescimento em busca do saber. A humanização do ensino há de ser imperativa (CORSO, *et al.* 2008).

Ferreira e Freires (2001), afirmam que:

as instituições de ensino necessitam buscar um diferencial competitivo que as destaque das demais ou a criação de barreiras que impeçam a entrada de novos atores no segmento. No que diz respeito ao desemprego tecnológico, a sociedade corre contra o tempo para a disseminação da educação continuada, pois a velocidade com que as informações e o conhecimento evoluem pode fazer com que, muitas vezes, as pessoas terminem o curso superior ou pós-graduação com conhecimentos ultrapassados e obsoletos, que não garantirão a sua sobrevivência no mercado de trabalho globalizado. (...) as instituições deverão buscar a maximização da utilização dos seus recursos humanos, financeiros e matérias no sentido de buscarem um diferencial competitivo no mercado que garanta a plena aplicação da sua força produtiva, coibindo, assim, a ociosidade (FERREIRA & FREIRES, 2001, p.05).

Diante disso, tem que lamentar que a escola pública em sua quase totalidade ainda não esteja incluída neste contexto, e por isso tanto jovens ficam longe do processo de ensino/aprendizagem tem-se como meta, a mudança deste quadro e para isso precisa fazer uso de todos os meios disponíveis para uma melhor conscientização dos envolvidos nesse processo, especialmente o poder público, e com isso reduzir ao máximo o número de jovens fora dos bancos escolares, cursando um ensino superior de qualidade.

### **3. Vantagem competitiva como característica da qualidade**

O mundo vem sofrendo mudanças radicais com velocidade altíssima, este processo é conhecida como globalização, que começou tímida sem muita força e com pouco impacto na sociedade, mas logo se desenvolveu no período da revolução industrial, em seguida se fortaleceu com a revolução tecnológica (SOARES, 2010).

Ainda com a idéia de Soares (2010) o efeito da globalização impacta alguns pontos fortes e fracos como: oportunidade de crescimento da economia, desenvolvimento de organizações, melhoria da qualidade dos produtos, facilidade de informações causada pela tecnologia, aumento da qualidade e facilidade para empresa na troca de produtos e serviços. Como exemplos dos pontos negativos têm-se, aumento do desemprego, concorrências dos fatores econômicos, economias debilitadas, concentração das riquezas nas multinacionais, estados sem condições de crescimento financeiro.

Oliveira, Neto e Campello (2006), afirmam que:

As rápidas mudanças econômicas e sociais ocorridas recentemente, principalmente depois do fenômeno da globalização, provocaram maior competitividade na conquista de mercado. A inovação tecnológica e as novas práticas de gestão organizacional introduzidas pelas empresas não eram suficientes para atingir tais objetivos, acirrando mais ainda a competição comercial em todos os mercados e também no segmento bancário. A qualidade ganhou destaque especial nessa busca de vantagens competitivas (OLIVEIRA, NETO e CAMPELLO, 2006, p.03).

Entretanto, ao longo dos anos, o mercado começou a se tornar mais competitivo, o fator qualidade tornou-se o principal diferencial. De acordo com Porter (1998), o divisor de águas entre o sucesso e o fracasso é o resultado obtido através da qualidade, onde um diferencial neste aspecto, com relação aos concorrentes, torna-se vantagem competitiva.

Alvarez e Queiroz (2003) afirmam que:

Neste cenário competitivo, pode-se afirmar que, atualmente o foco no estreitamento dos laços de parceria entre fornecedor e cliente tem sido uma das maiores preocupações das organizações (ALVAREZ & QUEIROZ, 2003, p. 01).

A qualidade muda o panorama da competição entre as empresas, na qual se tornaram acirradas e globais, onde as mais ágeis ganham novos mercados. Pois a sociedade e o comércio se tornam mais exigentes no decorrer dos anos devido às tecnologias (GUERREIRO, 2007).

Para que as mesmas sobrevivam a este mercado, cada vez mais competitivo, se viu obrigadas a atender as necessidades de seus clientes. O que garante uma sobrevivência nas empresas com boa qualidade, é a garantia de competitividade. Logo, em pouco tempo, o modismo da qualidade total passou a ser a chave do sucesso das organizações.

A gestão da qualidade deixou de ser um diferencial competitivo entre as empresas e/ou instituições de ensino, para se tornar uma obrigatoriedade para a sobrevivência nos mercados de hoje, uma vez que os consumidores estão cada vez mais exigentes e necessitam de eficiência nos produtos/serviços (MENDONÇA, PINHEIRO e HORA, 2010).

Costa, Silva e Costa (2011) explanam que o diferencial competitivo no mercado tem a tarefa

de manter e conquistar novos clientes para distinguir de seus concorrentes, já em instituições educacionais, conquistar novas matrículas e mantê-las é uma tarefa difícil, pois se trata de manter alunos na instituição, evitando evasões.

Na perspectiva do mercado, qualidade é um fator estratégico. Já na perspectiva da empresa, qualidade é uma forma de atuação para competir. A empresa deve definir uma estratégia empresarial e uma cultura de gerenciamento, capaz de sustentar uma competição, através da qualidade (OLIVEIRA, NETO e CAMPELLO, 2006).

Costa, Silva e Costa (2011) afirmam que:

Com a competição cada vez mais acirrada em todos os segmentos de mercado, as empresas, com ou sem fins lucrativos, lutam pela sobrevivência no mercado em que atuam, e cada vez mais, se torna notória essa concorrência também no setor educacional (COSTA, SILVA e COSTA, 2011, p.37).

A gestão da qualidade está amplamente difundida nas empresas, o processo de implantação de ferramenta de qualidade, ainda, é um desafio para as empresas e para o meio acadêmico também. Pois em face da globalização, abertura de novos mercados, tem-se como reflexo a competição entre as organizações, ou seja, a constante pressão competitiva para melhorar cada vez mais os produtos e os serviços.

A qualidade é, sem dúvida, um diferencial competitivo não só no mercado de trabalho, mas também nas instituições de ensino. Pois otimizar recursos e minimizar custos tornou-se vital para qualquer empresa. A busca incessante pela conquista de vantagem competitiva leva a estratégias dotadas pelas as organizações assegurando sempre a continuidade da qualidade. Por fim o aumento da competitividade coloca a qualidade do ensino como requisito para o sucesso das organizações educacionais.

#### **4. Estudo de caso**

O estudo de caso foi desenvolvido em uma escola federal pública, em um curso superior tecnológico de telecomunicações, onde a escola selecionada, IFF *campus* Campos Centro, é uma das principais da região que oferece ensino gratuito, com base em alguns critérios como: ser uma área tecnológica, bem ampla em conhecimentos, por ser um curso que precisa estar sempre atualizado com o mercado, por ser o único da região que oferece este curso e por atuar em nichos específicos de mercado.

A instituição de ensino possui uma clientela bastante diferenciada, nela encontra-se alunos de classes distintas, que vão desde as mais carentes, até as de nível mais elevado, apresentando um universo fértil para observação e estudo comparativo de qualidade nos serviços.

Tal realidade leva a inferir diversas discussões, como por exemplo, que relações de ensino/aprendizagem são estabelecidas nas salas de aula deste universo tão diversificado, sejam alunas/alunos ou alunos/professores (FERREIRA, 2001).

O IFF é uma instituição federal de ensino, tendo, portanto todos os problemas característicos do serviço público tais como: baixos salários dos profissionais de ensino, más condições de conservação dos materiais didáticos, burocracia intensa que desmotiva varias iniciativas de melhoria do trabalho e desinteresse de muitos funcionários, incluindo professores.

Ser uma escola pública de bom nível é um fator a ser considerado, pois vários alunos procuram o IFF, não por suas características de ensino tecnológico, mas pelo fato de oferecer cursos gratuitos e ser reconhecido como um ensino de boa qualidade.

Outra consideração importante é que o IFF é uma instituição federal de ensino, tendo, portanto todos os problemas característicos do serviço público tais como: baixos salários dos profissionais de ensino, más condições de conservação dos materiais didáticos, burocracia intensa que desmotiva varias iniciativas de melhoria do trabalho e desinteresse de muitos funcionários, incluindo professores.

Ser uma escola pública de bom nível é um fator a ser considerado, pois vários alunos procuram o IFF, não por suas características de ensino tecnológico, mas pelo fato de oferecer cursos gratuitos e ser reconhecido como um ensino de boa qualidade.

A criação dos IFF's ressaltam a valorização da Educação e das Instituições públicas, aspectos das atuais políticas governamentais avaliadas como importantes para a construção de uma nação soberana e democrática, interferindo diretamente no combate às desigualdades sociais, através do oferecimento de oportunidades e acesso ao aprimoramento do conhecimento (ESPÍNDOLA, 2007).

O IFF atribuir novo significado a acontecimentos através da sua história de luta pela educação profissional e tecnológica pública de qualidade, por meio do fortalecimento da gestão participativa e democrática, e garante o seu papel de agente e de parceiro no desenvolvimento e sustentabilidade local e regional (ESPÍNDOLA, 2007).

Em uma instituição de ensino, os gestores precisam adotar política institucional que vise o benefício de toda a sociedade. Com foco nos cursos superiores em tecnologia, com propósito na melhoria da qualidade acadêmica e do desenvolvimento institucional.

Assim como nas empresas a instituição de ensino, também, tem que ter a contribuição de todos que fazem parte da estrutura empresarial ou acadêmica, deste do chão de fábrica até aos gestores. A satisfação do alunado esta ligada as multiplicidades do cotidiano, as peculiaridades e também nas falhas do processo educacional, garantindo assim a qualidade no ensino através do corpo docente, da infraestrutura e dos currículos.

#### 4. Conclusões

Em um cenário cada vez mais competitivo, caracterizado pela busca incessante e contínua da qualidade e da informação adequada os processos apresentam cada vez mais flexibilidades.

A qualidade é, sem dúvida, um diferencial competitivo não só no mercado de trabalho, mas também nas instituições de ensino. Pois otimizar recursos e minimizar custos tornou-se vital para qualquer empresa. A busca incessante pela conquista de vantagem competitiva leva a estratégias dotadas pelas as organizações assegurando sempre a continuidade da qualidade.

Independentemente das instituições de ensino ser públicas ou privadas, uma boa gestão dependem de todas as pessoas envolvidas, sejam diretamente ou indiretamente: diretores, professores, funcionários, estudantes e comunidade. Quando se estabelecem parcerias entre todos os membros de uma organização, as chances de obter sucesso serão maiores.

Para uma última análise, o leitor pode considerar que o termo qualidade representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os "stakeholders" (entidades significativas na existência da empresa) e da excelência organizacional da empresa e também representa, o marco de orientação para o que se quer atingir como propósito e como vantagem competitiva na ótica das organizações de ensino onde a qualidade se apresenta como fator capaz de aprimorar a própria competitividade e vencer o desafio de sobreviver no mercado.

#### Referências

ALVAREZ, Marisol Parra; QUEIROZ, Abelardo Alves de. *Aproximação dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade*. 2003. XXIII ENEGEP. 22 a 24 de outubro de 2003. Ouro Preto – MG.

**BRASIL.** Lei nº 9394, de 20 de Dezembro de 1999. *Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.* Presidência da República – Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 20 de dezembro de 1999. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/19394.htm>>. Acesso em: 10 de Fevereiro de 2011.

**BRASIL,** Ministério da Educação. *Catálogo Nacional de Cursos superiores de Tecnologia.* 2010. p.73.

**CAMPOS,** Vicente Falconi. *TQC - Controle da Qualidade Total: no estilo japonês.* 8º Edição. Nova Lima - MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda: 2004. 256 p.

**CASAS,** Alexandre Luzzi. *Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos.* 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999, p.206.

**CORSO,** Kathiane Benedetti; **SANTOS,** Débora Luíza dos; **FALLER,** Lisiane Pellini; **VIEIRA,** Kelmara Mendes; **RODRIGUES,** Cláudia Medianeira Cruz. *Determinantes da Satisfação Discente no Ensino Noturno: uma survey em cursos do Centro de Ciências Sociais e Humanas de uma Universidade Federal.* 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/571.pdf>> Acesso em: 10 de Setembro de 2011.

**COSTA,** Marconi Freitas da; **SILVA,** Sara Oliveira e; **COSTA,** Thatiana Gomes Menezes da. *Competências de marketing exigidas para os gestores de Instituições de Ensino Superior (IES).* Revista Vértices. Essentia Editora. V. 13, n. 1, Jan./Abr. 2011.

**DAL MORO,** Ederly Loureiro. *A qualidade do ensino superior x credenciamento universitário: O PDI em ação.* Disponível em: <[http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos\\_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/DAL%20MORO2.pdf](http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/DAL%20MORO2.pdf)> Acesso em: 30 de Agosto de 2011.

**ESPÍNDOLA,** Celso da Silva. *Instrumento de Avaliação da Gestão para Centros Federais de Educação Tecnológica Utilizando Critérios de Prêmios da Qualidade.* 2007. 162 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Ponta Grossa. 2007.

**FERREIRA,** Leonardo Nunes. *Controladoria e Modelo de Gestão Aplicada às Instituições de Ensino Superior.* 2001. 198 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getulio Vargas – FGV, Rio de Janeiro. 2001.

**FERREIRA,** Leonardo Nunes; **FREIRES,** Gaudêncio. *A Gestão de Suprimentos em Instituições de Ensino Superior Brasileiras: um estudo empírico.* 2001. Disponível em: <<http://www.air-logistique.org/fr/files/?view=275>> Acesso em: 2 de Abril de 2011.

**FREITAS,** André Luís Policani. *Uma metodologia multicritério de subordinação para classificação da qualidade de serviços sob a ótica do cliente.* 2001. 155p. Dissertação (Doutorado em Ciências de Engenharia) – Universidade Estadual do Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes, 2001.

**FREITAS,** André Luís Policani; **SOUZA,** Renata Guarino Bastos de. *Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas.* Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. V. 4, n.2, p.136-154, maio a agosto de 2009.

**GARVIN,** David. *The Economics of University Behavior.* New York: Academic Press. 1980.

**GUERREIRO,** Mauricio. *Melhoria da Gestão da Cadeia de Suprimentos Utilizando o QFD em uma Instituição Pública de Ensino.* 2007. 113p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade de Taubaté, SP, 2007.

**JURAN,** J.M. *Controle da qualidade: Handbook.* São Paulo. Makron Books: 1993.

**MENDONÇA,** Magno da Silva; **PINHEIRO,** Sílvia Sardinha; **HORA,** Henrique Rego Monteiro da. *Análise da Eficácia da Implantação do Programa 5S: um estudo de casos em uma indústria moveleira.* Perspectivas online. Volume 4, nº 13. 2010.

**OLIVEIRA,** Juliana Sevilha Gonçalves de; **NETO,** Pedro Luiz de Oliveira Costa; **CAMPELLO,** Mauro. *Qualidade como Diferencial Competitivo de Serviços Logísticos.* XIII SIMPEP. Bauru-SP. 06 a 08 de novembro de 2006.

**PHILLIPS,** Joseph. *Gerência de projetos de tecnologia da informação.* Rio de Janeiro. Elsevier: 2003.

**PORTER,** Michael E. *A Vantagem Competitiva das Nações.* 16ª reimpressão. RJ. Elsevier: 1998. 897 p.

**RIBEIRO,** Antonio Carlos Evangelista. *A globalização e seus efeitos no ensino.* 2006. Disponível em: <[http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/agosto\\_16.htm](http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/agosto_16.htm)> Acesso em: 27 de Agosto de 2011.

**RUTHES,** Sidarta; **CERETTA,** Paulo Sérgio; **SONZA,** Igor Bernadi. *Seis Sigma: Melhoria da qualidade através da redução da variabilidade.* In: Revista Gestão Industrial. Volume 02, nº. 02 p. 173-190, 2006. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/view/123/120>> Acesso em: 10 de Janeiro 2011.

**SLACK,** Nigel; **CHAMBERS,** Stuart; **JOHNSTON,** Robert. *Administração da Produção.* 2ª Edição. São Paulo. Editora Atlas: 2002. 747 p.

**SOARES,** Luiz Antonio Batista. *A globalização neoliberal e as implicações para gestão de pessoas.* 2010. Faculdade do Instituto do Brasil – FIBRA, Anapoils.

TUTIA, Romy. *A gestão da cadeia de suprimentos e o outsourcing como estratégia da manufatura do vestuário de moda*. 2008. 184p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Paulista, São Paulo, 2008.