

O Pessoal de Linha de Frente e o SINAES no processo de auto-avaliação institucional das IES

Cláudio Roberto Candido
Programa de Mestrado do Centro Paula Souza
São Paulo – Brasil
betocandido@uol.com.br

Resumo - Uma das peculiaridades da educação superior no Brasil é a forma como as Instituições de Educação Superior (IES) são pressionadas, tanto por forças de mercado quanto por ações de órgãos reguladores, a oferecer aos seus consumidores diferenciais competitivos que fogem à visão tradicional de educação, desta forma as IES incorporam o conceito de prestação de serviços. Este artigo questiona como o mercado e os órgãos fiscalizadores encaram a educação, além de analisar se existe coerência entre o discurso defendido e as ferramentas de auto-avaliação. Também observa como as atividades de Pessoal de Linha de Frente são abordadas pelas ferramentas de auto-avaliação. Na procura por respostas a estas dúvidas buscamos o que pensam dois autores, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e Correa e Caon (2008) sobre o Pessoal de Linha de Frente, em seguida comparamos a fundamentação teórica com o documento, Orientações Gerais para o Roteiro da Auto-Avaliação das Instituições, que tem a função de orientar as IES no processo de auto-avaliação. Concluímos que o documento analisado não avalia o Pessoal de Linha de Frente como parte integrante da prestação de serviços, oferecendo por sua vez, maior atenção à infra-estrutura das IES.

Palavras Chave: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Pessoal de linha de frente. IES. Auto-Avaliação. Ciência de Serviços

Introdução

As IES pressionadas por forças de mercado e por ações de órgãos reguladores são obrigadas a oferecer aos seus consumidores diferenciais que fogem à visão tradicional de educação, até então definida na sua essência como uma formação profissional e acadêmica de qualidade.

Neste contexto as IES incorporaram conceitos e atributos que se tornaram diferenciais importantes para a captura de novos alunos. Para as IES a principal meta tornou-se satisfazer as expectativas do consumidor e agregar valor ao seu produto, isso pode ser facilmente observado pelas campanhas publicitárias que apontam a qualidade comprovada, a infra-estrutura de ponta, a qualificação do corpo docente, a localização e o valor das mensalidades.

Desta realidade surgem dois questionamentos:

- O mercado e os órgãos fiscalizadores encaram a educação como um serviço, mas existe coerência entre o discurso defendido e as ferramentas de auto-avaliação?
- Como as determinações dos órgãos reguladores, refletidas nas ferramentas de auto-avaliação, analisam as atividades de Pessoal de Linha de Frente?

Na procura por respostas a estas dúvidas realizamos uma pesquisa de estado da arte para entender como o assunto foi abordado por outros pesquisadores, em seguida buscamos o que pensam dois autores, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e Correa e Caon (2008) sobre o Pessoal de Linha de Frente, para podermos comparar a fundamentação teórica com um documento do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) que orienta as IES no processo de auto-avaliação.

Estado da arte

Uma análise das pesquisas que exploram o universo da auto-avaliação institucional e a relação do SINAES com a percepção de qualidade do aluno e com o Pessoal de Linha de Frente, apontou para algumas linhas comuns.

O primeiro grupo de pesquisas analisa a descaracterização ocorrida com o SINAES em função de indefinições ou ingerência política e que acabam por interferir na eficiência dessa ferramenta de auto-avaliação.

Limana (2008) na pesquisa ***Desfazendo Mitos: o que estão fazendo com o SINAES?***, aponta que nos últimos anos está acontecendo uma descaracterização dos princípios originais do SINAES, com a invenção sistemática de índices que afastam esse instrumento da sua essência.

Rothen (2006) procura identificar as concepções de avaliação contidas nos documentos produzidos pelo Ministério da Educação através do SINAES, o autor defende que a história da avaliação segue dois binômios, o da emancipação /formação e o da regulação/controle. Neste cenário apresenta-se a demora do governo federal em definir a função que a avaliação deveria atender, dificultando a implantação do SINAES. Essa indefinição de foco e objetivo avaliativo dificulta o ciclo completo de avaliação institucional das IES.

Com o segundo grupo de pesquisas surgem trabalhos que relacionam o SINAES à percepção de qualidade dos serviços educacionais e às ferramentas de mensuração. Estes trabalhos procuram definir o conceito de qualidade para as instituições e seus integrantes, além de comparar ferramentas de mensuração de qualidade, com o objetivo de oferecer para as IES um panorama dos seus pontos fortes e fracos no que se refere aos serviços prestados.

O estudo de Garcia e Derisio (2007) estabelece uma relação entre a mensuração da qualidade de um serviço e a percepção dos consumidores e suas expectativas. Como foco de análise procurou-se identificar a percepção do papel do professor na qualidade dos serviços recebidos pelos discentes, concluindo-se que existe um diferencial na percepção de qualidade de IES privadas e públicas.

Rodrigues et al. (2006) apontam para a importância do SINAES em oferecer indicadores que demonstram a qualidade dos serviços das IES para a sociedade, com responsabilidade social, com comprometimento e com respeito às diferenças apresentadas pelos sistemas. Acentua-se a necessidade das IES saberem utilizar o SINAES como fonte de informações sobre as ações que estão sendo bem desenvolvidas e principalmente das ações que precisam de ajustes de percurso.

O trabalho de Block et al. (2008) analisa a convergência de dois modelos de mensuração de *performance*, o da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e o SINAES. A convergência das duas ferramentas torna possível o aprimoramento da gestão das IES, com o SINAES sendo utilizado para avaliar e gestão pedagógica e o FNQ, por sua vez, sendo aplicado com o enfoque empresarial na busca por resultados.

O artigo de Henning et al. (2007) enfoca a percepção da qualidade dos serviços de uma IES pela visão dos alunos e dos professores, para tentar encontrar um ponto de convergência na definição de serviços educacionais. Como resultado da pesquisa apontou-se que a “composição didático pedagógica” foi a mais pontuada na escolha por um determinado curso.

Por fim surge o terceiro grupo de análise que enfoca os serviços de Linha de Frente e a sua relação com a percepção de qualidade dos alunos. Nestes trabalhos encontramos tentativas de se criar modelos mais focados para análise de serviços periféricos das IES, que por sua vez entendem a qualidade dos serviços educacionais como um diferencial de mercado a ser conquistado.

A pesquisa de Coutinho (2007) mostra como é importante para as IES utilizarem como estratégia competitiva a busca pela melhoria dos seus serviços prestados. Determina-se como objetivo principal de análise desta pesquisa a qualidade dos serviços suplementares de uma IES e a sua avaliação a partir da percepção dos seus clientes.

Rothen e Barreyro (2011) analisam a avaliação institucional pelo viés comparativo das políticas dos governos FHC e Lula. Segundo os autores, em 2008, a adoção por parte do governo Lula do Conceito Preliminar de Cursos (CPC) e o Índice Geral de Cursos (IGC) foi um indicativo de contradição com o papel do SINAES. Este trabalho aponta para a importância da adoção de um instrumento simplificado de avaliação que resgata práticas da política da educação superior do governo Fernando Henrique Cardoso.

Detectamos nessa pesquisa de estado da arte a falta de trabalhos que enfoquem o SINAES como ferramenta de análise da qualidade do serviço de Pessoal de Linha de Frente e também se essa ferramenta de auto-avaliação é eficiente para mensuração da qualidade de serviços educacionais.

Fundamentação teórica

Neste momento se pretende analisar as atividades de “Pessoal de Linha de Frente” na visão dos autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e Correa e Caon (2008), e como estas atividades de Linha de Frente são observadas no documento **Orientações Gerais para o Roteiro da Auto-Avaliação das Instituições** disponibilizado pelo INEP.

Para Correa e Caon (2008) as atividades de “alto contato” são definidas como o encontro entre o cliente e os recursos produtivos, encontro esse que é influenciado pelo grau de interação e a extensão do contato.

Como definição os autores afirmam que esta relação de “alto contato” faz parte do processo de prestação de serviços que ocorrem em contato com o cliente, a estas atividades dão o nome de “Linha de Frente” ou “Front Office”.

A presença de fatores como variabilidade, incerteza e controle de operações fazem das atividades de “Linha de Frente” o ponto onde se encontram as maiores complexidades do setor de serviços.

A decisão gerencial de deslocar a linha de visibilidade, a linha que separa o que o cliente vê e não vê, da prestação de serviços é uma ação utilizada para reduzir as atividades de Linha de Frente, o que pode ocasionar um maior controle sobre as operações com maiores níveis de eficiência.

Esta mecânica pode ser comprovada na utilização cada vez mais crescente de recursos tecnológicos nos terminais de auto-atendimento ou nos serviços online de secretaria, biblioteca e tesouraria.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) definem que uma das características dos serviços é a participação do cliente na produção do serviço. Esse encontro entre cliente e fornecedor representa um momento da verdade dos serviços, momentos estes permeados de conflitos em virtude da predominância de forças envolvidas.

Alguns encontros podem ser dominados pela Organização do Serviço, que tem por característica uma grande padronização dos procedimentos e a pouca autonomia dos funcionários de Linha de Frente.

Os encontros dominados pelo pessoal da Linha de Frente fazem com que os clientes depositem maior confiança no profissional de atendimento em função da autonomia e especialização percebida.

Quando o encontro é dominado pelo cliente estão presentes no momento da verdade a padronização e a personalização, portanto o foco central da operação é o cliente.

Segundo os autores um encontro satisfatório e efetivo deve equilibrar a necessidade de controle entre os três participantes do processo: Organização do Serviço, O Cliente, O pessoal de Linha de Frente.

Em função do papel desempenhado pelo pessoal de Linha de Frente é de fundamental importância o cuidado especial na escolha das qualificações desse profissional, que devem ser muito bem analisadas na etapa de seleção e também aperfeiçoadas por processos específicos de treinamento de habilidades.

Metodologia

Foi utilizada a metodologia de pesquisa do tipo exploratória, tendo como base o encontro de serviços, e mais especificamente o conceito de Pessoal de Linha de Frente, nas visões dos autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e Correa e Caon (2008).

Resultados

Inicialmente esta análise busca compreender como a educação tem sido vista pela nossa sociedade nas últimas décadas. Quais finalidades, quais objetivos e funções foram incorporadas para satisfazer as necessidades sociais.

O trabalho de Sobral (2000) faz uma análise importante desta relação, onde aponta que o Brasil dos anos de 1950 a 1960 via a educação como um instrumento de ascensão e mobilidade social. A década de 1960 a 1970 foi dominada pela ideologia desenvolvimentista, com o surgimento do conceito de capital humano, que explicava o investimento em educação, de produtividade, custos de educação e concepção de educação enquanto mercadoria. As reivindicações por democracia e os efeitos da crise econômica global marcaram a década de 1970 a 1980. A educação passa a ser considerada pelo viés político com papel fundamental na construção do conceito de cidadania, propiciando assim uma maior participação do cidadão nas esferas de poder. A década de 1990 traz a concepção de que a educação e o conhecimento estão associados ao desenvolvimento científico e tecnológico, neste mesmo período os estados exercem uma menor intervenção na economia e estimulam a concorrência entre países, empresas e pessoas. Como consequência a educação, a ciência e a tecnologia passam a ser consideradas o tripé do desenvolvimento.

No Brasil o predomínio da política neoliberal influenciou uma reforma do Estado, que segundo Chaui (2003), redefiniu os setores que compõe a máquina pública, designando um setor como de serviços não exclusivos do Estado. Neste grupo de serviços não exclusivos do Estado estava a educação, que neste momento deixa de ser vista como um direito do cidadão e passa a ser encarada como um serviço que pode ser privado ou privatizado.

De acordo com Sobral (2000), a educação é um fator essencial para a criação de uma competitividade entre os indivíduos, as empresas e os países, além de possibilitar uma maior participação social dos cidadãos. Neste raciocínio o ensino fundamental está instrumentalizado socialmente para desenvolver uma visão mais voltada para a cidadania, deixando para o ensino médio e superior o desenvolvimento de uma educação com valores focados para a competitividade.

Podemos, portanto, observar que em um período de 60 anos vários cenários políticos, econômicos e sociais influenciaram a forma como a educação superior foi empregada no Brasil. Neste período foi projetada na educação a responsabilidade pela ascensão social de um cidadão ciente do seu papel democrático, com competências para se inserir em um mercado carente de profissionais capacitados, em um mundo globalizado ditado por novas regras econômicas e comerciais.

O segundo foco de análise deste artigo procura entender como a educação se insere no mundo pós-industrial e como é classificada como prestação de serviços. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons 2000, enquanto uma sociedade industrial se estrutura na produção e aquisição de bens, uma sociedade pós-industrial caracteriza-se pela preocupação com a qualidade de vida, medida por serviços como saúde, educação e lazer.

Por este foco se percebe como é grande a responsabilidade dos serviços de educação para a sociedade, pois a eles cabem a responsabilidade de oferecer condições para o crescimento do conhecimento intelectual e tecnológico, além de formar profissionais mais bem capacitados para desempenharem suas funções nos demais setores econômicos.

O crescimento do setor educacional brasileiro pode ser comprovado com dados do Censo da Educação Superior de 2010 do INEP. Este relatório aponta um aumento do número de alunos matriculados nos cursos de graduação, que passaram de 3.036.113 em 2001 para 6.379.299 em 2010. Ainda segundo este documento, o número de IES também saltou de 1.391 para 2.378.

Em um cenário de grande procura por formação intelectual e tecnológica, e com o crescimento do número de instituições de ensino, é natural que a concorrência de mercado neste setor pela conquista de maiores quantidades de alunos seja percebida através das campanhas publicitárias veiculadas. Nestas campanhas com frequência são apontadas como diferenciais de mercado características como: maior quantidade de laboratórios e micro-computadores em rede; maior quantidade de professores com título de mestres e doutores; melhor ambiente de ensino; menor custo de mensalidade; facilidade na aquisição de bolsas de estudos e intercâmbios com instituições de ensino de outros países.

A relação tradicional que associava qualidade de ensino-aprendizagem à relação professor versus aluno circunscrita ao universo da sala de aula, foi ampliada por novos valores como:

- a qualidade da infra-estrutura de ensino;
- a facilidade de acesso à instituição;
- a capacitação do corpo docente e discente;

- as condições de pagamento e etc.

Um nítido indício da mudança de posicionamento de uma IES, que agora se apresenta, e é cobrada pela sociedade, como uma empresa prestadora de serviços. Neste contexto surge uma preocupação natural com a qualidade do serviço prestado por estas IES, o que exigiu do governo federal, através do Ministério da Educação, medidas de controle e estímulo deste serviço para a sociedade. Como consequência foi instituído, através da Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, o SINAES, que tem por objetivos estimular e controlar a qualidade dos serviços educacionais prestados pelas IES.

Este processo avaliativo tem a coordenação e supervisão sob a responsabilidade da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), a operacionalização do processo é de responsabilidade do INEP.

Os instrumentos que formam o SIANES são:

1. **Avaliação das IES**, que por sua vez se desenvolve em duas etapas:
 - a) **Auto-Avaliação**;
 - b) **Avaliação Externa**;
2. **Avaliação dos Cursos de Graduação**;
3. **Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE)**.

Como o objetivo deste trabalho foi analisar como o conceito de Linha de Frente é abordado pelo documento Orientações Gerais para o Roteiro da Auto-Avaliação das Instituições, centraremos maior atenção aos objetivos e finalidades desse documento.

Segundo este objeto de pesquisa a avaliação interna ou auto-avaliação:

tem como principais objetivos produzir conhecimentos, pôr em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos seus problemas e deficiências, aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade.

Identificando fragilidades e as potencialidades da instituição nas dez dimensões previstas em lei, a auto-avaliação é um importante instrumento para a tomada de decisão e dele resultará um relatório abrangente e detalhado, contendo análises, críticas e sugestões (BRASIL, 2004, p. 8).

As informações que devem ser consideradas no processo de auto-avaliação são divididas em três núcleos:

- Núcleo básico e comum.
- Núcleo de temas optativos.
- Núcleo de documentação, dados e indicadores.

Em uma análise mais detalhada pode-se perceber a preocupação do INEP em criar uma ferramenta eficiente de auto-avaliação, que consiga fornecer para uma IES dados para um diagnóstico seguro dos serviços prestados, porém notamos algumas inconsistências.

Essas inconsistências podem ser observadas utilizando-se o modelo dos 5 Gaps, descrito por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) e Correa e Caon (2008). Este modelo analisa em cinco fases, ou Gaps, a percepção de qualidade do serviço prestado e a expectativa do serviço desejado.

O enfoque dado neste documento aos Gaps 1 e 3 chamam a atenção, e merecem uma análise melhor. As falhas do Gap 1 originam-se de um erro de interpretação por parte do gestor sobre como os clientes formulam suas expectativas de qualidade de um serviço.

No tópico **4.1 A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional**, existe a intenção de pesquisar a:

- concretização das práticas pedagógicas e administrativas e suas relações com os objetivos centrais da instituição, identificando resultados, dificuldades, carências, possibilidades e potencialidades.
- características básicas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e suas relações com o contexto social e econômico em que a instituição está inserida.
- articulação entre o PDI e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) no que diz respeito às atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica, gestão institucional e avaliação institucional.
- finalidades, objetivos e compromissos da instituição, explicitados em documentos oficiais.

Tem-se aqui uma preocupação com a formulação pedagógica ao se relacionar o PDI, o PPI e o Projeto Pedagógico de Curso (PPC), mas por sua vez desconsideram-se aspectos importantes para a estruturação da prestação de serviços de uma IES, como o planejamento das ações de alto contato por exemplo. Percebem-se, portanto, duas falhas: o não se questionamento da inter-relação das questões pedagógicas e o planejamento de serviços; e não se prever como as políticas de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e administrativa podem ser traduzidas em qualidade.

Neste tópico ainda é citado a preocupação com a gestão acadêmica e administrativa como alvo dessa auto-avaliação, porém uma interrogação fica no ar, essa gestão administrativa incorpora o conceito de Pessoal de Linha de Frente? Esta ferramenta proposta pelo INEP desconsidera esse possível degrau entre o que a instituição oferece e o que é desejado durante o processo de implantação e estruturação deste serviço.

A premissa pedagógica que determina que a prestação de serviços educacionais deva acontecer em um ambiente adequado e que ofereça condições necessárias ao desenvolvimento de boas práticas de ensino-aprendizagem, pode ser observada no tópico **4.7 Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação**. Neste item a qualidade física da estrutura da IES é avaliada, mas o Pessoal de Linha de Frente não recebe a mesma atenção.

O Gap 3 estuda as falhas no desempenho do serviço quando este não atende às especificações estabelecidas pela administração, além de problemas com a seleção inadequada de funcionários e falta de treinamento.

A prática pedagógica não pode ser considerada um ato isolado e exclusivo da relação Professor versus Aluno. Para o bom desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem a estrutura física e os demais profissionais que compõe a linha de visibilidade da prestação de serviços devem ser considerados.

Nas diretrizes de auto-avaliação do INEP poucas são as orientações que exploram este universo de interação, quando isso acontece, a realidade do atendimento de Linha de Frente é tangenciada.

Isso pode ser observado no tópico **4.4 A comunicação com a sociedade**, onde esse instrumento apenas questiona a existência de serviço de auditoria e do seu funcionamento, e no item **4.5 As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho** que investiga a relação numérica entre os estudantes e os recursos humanos na instituição. O mesmo acontece no item **4.7 Infra-estrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação**, que questiona se o número de profissionais de manutenção é adequado para manter o bom funcionamento dos laboratórios.

O tópico que mais deveria se aproximar da temática do Pessoal de Linha de Frente é o de número **4.9 Políticas de atendimento aos estudantes**, mas isso não acontece na sua plenitude, neste item um leque de opções é aberto, com abordagens muito distintas e às vezes distantes entre si.

No núcleo básico e comum as questões abrangem informações sobre:

- Políticas de acesso, seleção e permanência de estudantes, e a sua relação com as políticas públicas e com o contexto social;
- Políticas de participação dos estudantes em atividades de ensino (estágios, tutoria), Iniciação Científica, Extensão, avaliação institucional, atividades de intercâmbio estudantil;
- Sistemáticas de estudos e análises dos dados sobre ingressantes, evasão/abandono, tempos médios de conclusão, formaturas, relação professor/aluno e outros estudos tendo em vista a melhoria das atividades educativas.
- Acompanhamento de egressos e de criação de oportunidades de formação continuada.

Exatamente no item que é responsável pela avaliação do atendimento e que deveria envolver o Pessoal de Linha de Frente esse quesito é desconsiderado. Identificar o equilíbrio de forças no momento da verdade na linha de visibilidade pode gerar informações gerenciais importantes, ainda mais em um mercado onde o atendimento pode ser o diferencial para um cliente indeciso.

Avaliar como o aluno interpreta os momentos de verdade durante o seu processo de aprendizado, e não apenas as políticas de acesso, seleção e acompanhamento de egressos é essencial para que se obtenha a realidade da qualidade da prestação de serviço de Linha de Frente.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) possuem uma visão do momento da verdade como um jogo de forças entre:

- um cliente que participa ativamente na produção do serviço;
- uma organização do serviço em busca de eficiência e;
- o Pessoal da linha de Frente responsável por gerir o momento da verdade.

A visão de Correa e Caon (2008) sobre as atividades de Linha de Frente, possui um viés mais gerencial, sendo uma consequência da política adotada pela empresa. Desta forma, essa ausência de análise nas atividades de alto contato pode ser uma tendência à diminuição da linha de visibilidade, que por sua vez, gera maiores níveis de eficiência desejados pelos gestores. O aumento dos serviços de auto-atendimento é resultante do número crescente de alunos no setor, talvez em função disso esse documento analisado aborde de maneira mais intensa a avaliação da infra-estrutura das IES.

Já no núcleo de temas optativos, que apresentam temas que podem ou não constar na ferramenta de Auto-Avaliação, observamos dois itens:

- Quais os aspectos positivos e negativos detectados no que diz respeito às políticas de atendimento ao estudante?
- Quais as dificuldades? Existe um plano para superar as dificuldades detectadas?

Estes dois itens apresentam indícios que abrem portas para uma investigação do momento de verdade, onde possíveis falhas na prestação dos serviços nas esferas da organização do serviço ou com o pessoal de linha de frente podem ser detectadas, mas é importante se definir qual o conceito de política de atendimento ao estudante que esse documento traz.

Conclusões

Acreditamos que a visão gerencial do Pessoal de Linha de Frente de Correa e Caon (2008) esteja mais presente no documento Orientações Gerais para o Roteiro da Auto-Avaliação das Instituições. Percebemos isso ao se detectar que a linha de visibilidade avaliada está mais centrada em momentos de pouca interação com funcionários de apoio, um indício da procura por maiores índices de eficiência no serviço prestado.

Mesmo com essa abordagem mais gerencial do serviço de Linha de Frente observada acima, acreditamos que esse documento pouco explora a dinâmica do momento da verdade, sendo desperdiçada grande oportunidade de se conhecer os pontos fortes e fracos do atendimento prestado. Vale ressaltar ainda como este documento influencia todo um processo avaliativo de um serviço prestado por uma IES. Será este documento adequado para mensurar a qualidade dos serviços prestados? Não será ele mais adequado para avaliar a realidade pedagógica?

Acreditamos que o problema encontrado não se resolveria apenas se inserido, no referido documento, alguns itens que abordem a qualidade do serviço de Linha de Frente. Pelo contrário, faz-se necessário uma mudança de mentalidade por parte do MEC, e que o processo educacional seja encarado como uma relação de alto impacto, que está sujeita a todas as vicissitudes de percepção de qualidade. Questões como essas podem ser importantes para pesquisas futuras, onde a realidade dos serviços de Pessoal de Linha de Frente possa ser mais explorada, gerando assim dados mais confiáveis na busca por melhores decisões gerenciais. O processo de ensino-aprendizagem acontece, em sua maior parte, através da interação entre pessoas e nem sempre esta relação está circunscrita ao ambiente de sala de aula.

Referências

BARREYRO, G.B.; ROTHEN, J.C. **“SINAES” contraditórios: considerações sobre a elaboração e implantação do sistema nacional de avaliação da educação superior.** Campinas: 2006. Disponível em: < <http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em: 18. nov. 2010.

BARREYRO, G.B.; ROTHEN, J.C. **Avaliação da Educação Superior no Segundo Governo Lula: “Provão II” ou a Reedição de Velhas Práticas?.** Campinas: 2011. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/873/87319091002.pdf>> Acesso em: 09 ago 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei Federal nº 1081, de 14 de abril de 2004. **Orientações Gerais para o Roteiro da Auto-Avaliação das Instituições.** Brasília/DF, 2004. 38 p. Disponível em: <http://inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientacoes_sinaes.pdf> Acesso em: 25 out. 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resumo técnico do censo da Educação Superior de 2010.** Brasília/DF, 2000. 72 p. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2010.pdf> Acesso em: 09 ago. 2012.

BLOCK, A.; GOMES, C.M.; DALMORO, M. **Em busca de excelência na mensuração da performance: uma análise comparativa entre modelos de avaliação da gestão educacional e empresarial.** São Paulo: 2008. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_indiceautor.asp?letra=c> Acesso em: 18 de nov. 2010.

CHAUI, M. **A universidade pública sob nova perspectiva.** In: Revista Brasileira de Educação, set.-dez. 2003, n 24, Autores Associados.

CORREA, H.L.; CAON, M. **Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações satisfação e do cliente.** São Paulo: Atlas. 2008.

COUTINHO, F. **Avaliação da qualidade dos serviços de uma instituição de ensino superior.** Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2007.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GARCIA, M.N.; DERISIO, D.P. **Fatores de Qualidade Percebidos pelos Discentes do Curso de Administração de IES Municipais do Grande ABC.** Piracicaba: 2007. Disponível em: <<http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/15>> Acesso em: 18. nov. 2010.

HENNING, E.; PALADINI, E.P.; COLAUTO, R.D.; MECCA, M.S. **Convergência da qualidade na prestação de serviços educacionais: concepção da qualidade na visão da empresa e na visão do consumidor em instituição de ensino superior privado.** Minas Gerais, 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1443_Artigo_SEGET.pdf> Acesso em: 18. nov. 2010.

LIMANA, A. **Desfazendo mitos: o que estão fazendo com o SINAES?** Campinas: Revista da Avaliação da Educação Superior, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772010000100010&script=sci_arttext> Acesso em: 18 nov. 2010.

RODRIGUES, C.M.C.; RIBEIRO, J.L.D.; SILVA, W.R. **A responsabilidade social em ies: uma dimensão de análise do SINAES. Paraná: 2006.** Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/viewPDFInterstitial/97/94>> Acesso em: 18. nov. 2010.

ROTHEN, J.C. **Ponto e contraponto na Avaliação Institucional: análise dos documentos de implantação do SINAES.** Rio de Janeiro: 2006. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/29ra/trabalhos/trabalho/GT11-2017--Res.pdf>> Acesso em: 18. nov. 2010.

SOBRAL, F.A.F. Educação para a competitividade ou para a cidadania social? In: São Paulo em Perspectiva, jan-mar. 2000, n 14.