

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Investigação sobre a utilização de Programas de**  
**Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades**  
**Federais de Ensino Superior**

**Eliane D'Martin Fowler**

**Itajubá, agosto de 2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

# UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

**Eliane D'Martin Fowler**

## **Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de *Mestre em Ciências em Engenharia de Produção*.

**Área de Concentração:** Qualidade e Produto

**Orientador:** Prof. Dr. Carlos Henrique Pereira Mello

**Agosto de 2008**

**Itajubá-MG**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mauá –  
Bibliotecária Margareth Ribeiro- CRB\_6/1700

F785i

Fowler, Eliane D´Martin

Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade  
(GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior /  
Eliane D´Martin Fowler. -- Itajubá,(MG) : [s.n.], 2008.

162 p. : il.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Henrique Pereira Mello.  
Dissertação(Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá.

1. Qualidade na Administração Pública. 2. Programas da quali\_  
dade. 3. Prêmios da Qualidade. 4. GESPÚBLICA. 5. Universidades  
Federais de Enisno Superior. I. Mello, Carlos Henrique Pereira,  
orient. II. Universidade Federal de Itajubá. III. Título.

CDU 658.8:35(043)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**

**Eliane D'Martin Fowler**

**Investigação sobre a utilização de Programas de  
Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades  
Federais de Ensino Superior**

Dissertação aprovada por banca examinadora em 08 de Agosto de 2008 conferindo ao autor o título de *Mestre em Ciências em Engenharia de Produção*

**Banca Examinadora:**

Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto (UNIP)

Prof. Dr. Júlio Navarro Santos (UNIFEI)

Prof. Dr. Carlos Henrique Pereira Mello (Orientador)

# DEDICATÓRIA

À Minha Preciosa Família, presente de Deus na minha vida.

Meu marido Fábio, meus filhos, Jonas, Faeli e Joshua, meus pais José e Célia, fontes de inspiração, que estiveram presentes em todos os momentos, que me incentivaram a enfrentar todos os desafios que se apresentaram, e agora podem desfrutar comigo a alegria de superar mais uma batalha

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **DEUS** por ser e sempre ter sido a minha rocha, o meu socorro presente nas tribulações. Pela capacitação e pelo cuidado com a minha vida e com os meus.

Agradeço à Minha Querida e abençoada Família. Agradeço ao meu marido Fábio, pelo apoio e compreensão em todos os momentos de minha vida. Agradeço aos meus pais José e Célia pela dedicação e cuidado com a minha vida. Ao meu querido filho Jonas pelo seu cuidado, responsabilidade e carinho. A minha preciosa filha Faeli por sua doçura, amabilidade e ajuda. Agradeço meu querido filho Joshua, fonte de inspiração, que me ensina a sonhar e me prova ser possível vencer as limitações e obstáculos.

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor Carlos Henrique Pereira Mello pelo carinho, cuidado, apoio, serenidade, paciência, integridade, dedicação, presença forte nos momentos difíceis e pela confiança em mim depositada.

Agradeço ao Professor Doutor João Batista Turrioni pela grandiosa contribuição.

Agradeço ao Presidente da ANDIFES, Gustavo Balduino e ao reitor da Universidade Federal de Itajubá, Professor Doutor Renato de Aquino Faria Nunes, bem como a toda equipe da reitoria da Universidade Federal de Itajubá, pela preciosa contribuição.

Agradeço ao ex-Gerente Executivo do Programa Nacional de Gestão Pública – GESPÚBLICA, Paulo Daniel Barreto Lima, ao ex-Gerente do Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF GESPÚBLICA - André Ribeiro Ferreira; a Gerente da Rede Nacional de Gestão Pública - GESPÚBLICA, Haley Almeida e a toda equipe GESPÚBLICA que não mediram esforços para que esse trabalho se tornasse realidade.

Agradeço a todos os professores e servidores do Programa de Pós-Graduação da UNIFEI, pelos ensinamentos e contribuição com este trabalho.

Agradeço a todos os amigos e colegas do Mestrado que contribuíram direta ou indiretamente para que esse sonho se concretizasse.

A todos, o meu eterno **MUITO OBRIGADA!**

*“Celebrai com júbilo ao Senhor, todas as terras (...).  
Porque o Senhor é bom, e eterna a sua misericórdia; e a  
sua **verdade** dura de geração em geração.”*

*(Sl 100)*

## RESUMO

Atualmente muito se tem falado sobre a globalização e a competitividade entre as nações. No cerne dessa discussão um foco especial tem sido dado à qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Propostas de gestão têm surgido para as organizações privadas, públicas, inclusive para Instituições de Ensino. Pesquisadores consideram que o aperfeiçoamento do sistema educacional como um todo, proporcionará o exercício da cidadania, o qual é o grande diferencial para o desenvolvimento sustentável e a garantia de soberania de uma nação. Portanto, propõe-se às Instituições de Ensino a busca de formas de garantir a qualidade da sua gestão como, por exemplo, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização GESPÚBLICA. Desta maneira, esse trabalho buscou pesquisar o uso de Programas de Qualidade pelas Universidades Federais, com foco no GESPÚBLICA, bem como investigar as motivações e inibições para adesão ao mesmo. Utilizou-se como critério de seleção os fatores considerados independentes do tamanho da Instituição, do conhecimento prévio do GESPÚBLICA e do tempo de atuação no cargo por parte dos respondentes. Por meio de um *survey*, observou-se que os fatores motivadores são a melhoria da: imagem institucional; confiança e atendimento à sociedade; aprendizagem organizacional e agilização nas tomadas de decisão; consciência e valores éticos por parte dos servidores; obtenção de um modelo que facilite a avaliação institucional. Os fatores inibidores foram: receio de não continuidade do programa; baixo índice de dados históricos na instituição; burocracia; escassez de exemplos consolidados na implementação de Programas de Qualidade nas Instituições de Ensino. Cabe ressaltar a posição do Ministério da Educação (MEC), órgão máximo do ensino do país, ao não adotar e também não promover formalmente o uso de um Modelo de Excelência em Gestão de Classe Mundial nas Instituições de Ensino.

**Palavras-chave:** Qualidade, Qualidade na Administração Pública, Programas da Qualidade, Prêmios da Qualidade, GESPÚBLICA, Universidades Federais de Ensino Superior.



## ABSTRACT

Currently, a lot has been said about globalization and the competitiveness among nations. In the essence of this debate a special focus has been given to the quality of the public services offered to the citizen. Proposals of management have emerged in the private and public organizations, also including an Education Institution. Studies show that the improvement on the Educational System will stimulate the citizenship exercise which is the major differential for the sustainable development and the guarantee of sovereignty of a nation. Therefore it is suggested that Institutions of Education should search ways to guarantee the quality of its management such as the National Program of Public Administration – GESPÚBLICA. Thus, this work studied the use of Quality Programs for the Federal Universities, with focus in the GESPÚBLICA, as well as investigated the motivations and inhibitions for adhesion to this program. It was used as choice criteria factors no matter what the size of the Institution is, the previous knowledge of the GESPÚBLICA and the time of performance in the respondents' position. By means of survey, it could be observed that the motivating factors for adhesion had been the improvement of: institutional image; hierarchic structure; reliability and attendance to the society; organizational learning and promptness of decision taking; ethical values on the part of the servers; and attainment of a model that facilitates the institutional evaluation. The inhibitors factors had been: uncertainty of continuity of the program; low index of historical data in the institution; bureaucracy; and scarcity of consolidated examples in the implementation of Quality Programs in the Higher Education Institutions. It is worth concerning the position of the Ministry of the Education (MEC), which is the most powerful education agency of the country, in not adopting and promoting the use of an Excellency Model Management of World-Class in the Educational Institution.

**Key Words:** Quality, Quality on the Public Administration, Quality Programs, Quality Award, GESPÚBLICA, Federal University of Higher Education.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1.	Modelo de Excelência da Gestão	35
Figura 2.2.	Estrutura Organizacional da FNQ	37
Figura 2.3.	Marcos do GESPÚBLICA	39
Figura 2.4.	Estrutura do Funcionamento do GESPÚBLICA	40
Figura 2.5.	Dimensionamento estratégico do GESPÚBLICA	41
Figura 2.6.	Modelo de Excelência em Gestão Pública	42
Figura 2.7.	Fundamentos da Excelência em Gestão Pública	43
Figura 3.1.	Modelo de sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001:2000	48
Figura 3.2.	Abordagem para implementação e manutenção da ISO 9001 nas Universidades	53
Figura 3.3.	Processo de premiação do Prêmio Malcolm Baldrige	62
Figura 3.4.	Modelo conceitual do Prêmio Europeu da Qualidade	64
Figura 3.5.	Instrumentos para avaliação da gestão pública	68
Figura 3.6.	Processos da avaliação e melhorias de gestão	69
Figura 4.1.	Estrutura lógica de um processo de pesquisa quantitativo	74
Figura 4.2.	Roteiro para condução do <i>Survey</i>	77

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1.	Definições da qualidade	21
Quadro 2.2.	Abordagens da qualidade	21
Quadro 2.3.	Comparação das dimensões da qualidade em serviços	22
Quadro 2.4.	Diferenças entre o Setor Público X Privado	25
Quadro 2.5.	Dimensões da qualidade na educação superior	27
Quadro 2.6.	Dimensões da qualidade e suas correspondentes características na educação superior	28
Quadro 2.7.	Detalhamento das dimensões da qualidade e suas correspondentes características no Ensino Superior	28
Quadro 2.8.	Classificação das organizações públicas	38
Quadro 3.1.	Série de Normas ISO 9000	47
Quadro 3.2.	Opiniões sobre experiências com a implementação da ISO	51
Quadro 3.3.	Categorias do Prêmio Deming	57
Quadro 3.4.	Subcomissões do Prêmio Deming	58
Quadro 3.5.	Critérios e itens de avaliação e pontuações máximas	69
Quadro 4.1.	Resumo da metodologia da pesquisa	73
Quadro 4.2.	Possíveis motivadores da adesão a Programas de Qualidade	79
Quadro 4.3.	Possíveis inibidores da não adesão a Programas de Qualidade	80
Quadro 4.4.	Vantagens e desvantagens do questionário	86
Quadro 5.1.	Universidades que responderam utilizar Programas de Qualidade	96
Quadro 5.2.	Questões motivadoras	100
Quadro 5.3.	Questões motivadoras comparadas com a teoria pesquisada	100
Quadro 5.4.	Questões inibidoras	103
Quadro 5.5.	Questões inibidoras comparadas com a teoria pesquisada	103

## LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1.	Dados de aplicação ao Prêmio Malcolm Baldrige entre 2003-2007	59
Tabela 4.1.	Histórico das respostas dos questionários enviados	93
Tabela 5.1.	Identificação das Universidades	95
Tabela 5.2.	Perfil das Universidades respondentes	95
Tabela 5.3.	Cargos dos respondentes e tempo de atuação no cargo	96
Tabela 5.4.	Análise das questões motivadoras	99
Tabela 5.5.	Análise das questões inibidoras	102

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ASQ	<i>American Society for Quality</i>
CEP	Controle Estatístico do Processo
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
ES	Ensino Superior
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
INMETRO	Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JUSE	Japanese Union of Scientists and Engineers
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MBNQA	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i>
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MEGP	Modelo de Excelência da Gestão Pública
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
NIST	<i>National Institute of Standards and Technology</i>
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PD	Prêmio Deming
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i>
PEQ	Prêmio Europeu da Qualidade
PMQ	Prêmio Mineiro da Qualidade
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PQGF	Prêmio Nacional da Gestão Pública
PQRio	Prêmio Qualidade Rio
PQSP	Programa da Qualidade no Serviço Público
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM	Total Quality Management
USP	Universidade de São Paulo

# SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1.	Considerações iniciais	15
1.2.	Problema da pesquisa	16
1.3.	Objetivos da pesquisa	16
1.4.	Justificativas para a realização da pesquisa	17
1.5.	Limitações da pesquisa	18
1.6.	Estrutura do trabalho	19
<b>2.</b>	<b>QUALIDADE</b>	<b>20</b>
2.1.	Definições da qualidade	20
2.2.	Qualidade na Administração Pública	23
2.3.	Qualidade no Ensino Superior	27
2.4.	Histórico da Qualidade	30
2.4.1.	Histórico da Qualidade no Brasil	33
2.4.2.	Histórico da qualidade na Administração Pública no Brasil	37
<b>3.</b>	<b>GESTÃO DA QUALIDADE</b>	<b>45</b>
3.1.	Normas de gestão da qualidade	45
3.2.	Prêmios da qualidade	54
3.2.1.	Prêmio Deming	56
3.2.2.	Prêmio Malcolm Baldrige (MBNQA)	59
3.2.3.	Prêmio Europeu da Qualidade (EQA)	63
3.2.4.	Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	64
3.2.5.	Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF)	66
3.3.	Considerações da pesquisadora	70
<b>4.</b>	<b>DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA</b>	<b>73</b>
4.1.	Classificação da pesquisa	73
4.2.	<i>Survey</i>	75
4.2.1.	Conceitos	76
4.2.2.	Fases da <i>survey</i>	76
4.2.2.1.	Ligação com o nível teórico	76

4.2.2.2.	Projeto	81
4.2.2.3.	Teste piloto	90
4.2.2.4.	Coleta de dados	92
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b>	<b>95</b>
5.1.	Informações preliminares	95
5.2.	Análise dos dados e resultados	97
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b>	<b>109</b>
6.1.	Conclusões	109
6.2.	Recomendações para trabalhos futuros	115
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>117</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>125</b>



# CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

## 1.1. Considerações Iniciais

A dinâmica global de integração acelerada da economia, em razão dos mecanismos de livre comércio, tem proporcionado uma reflexão profunda sobre os conceitos relativos à soberania e à competitividade das nações, principalmente nos chamados países em desenvolvimento (CORTE, 2006). A globalização e o movimento pela qualidade total têm afetado as relações do governo com a sociedade e a administração pública. Tais tendências conflitantes trazem desafios para o setor público e privado uma vez que requerem expectativas contraditórias e mudanças culturais e estruturais (FARAZMAND, 2005).

Corte (2006) declara que este cenário passa a exigir um posicionamento diferenciado dos países, onde a capacidade de absorver e gerar tecnologia são fatores decisórios para o desenvolvimento sustentável e para a soberania.

Propostas de gestão têm surgido nas várias áreas empresariais tanto nas organizações privadas quanto nas públicas. Para obter excelência na qualidade, organizações mundiais têm buscado os programas de qualidade a fim de obter avaliação e reconhecimento de sua gestão (MIGUEL, 2004).

As Instituições de Ensino Superior (IES) se encontram na mesma situação das empresas manufatureiras e de serviços. Evidencia-se que somente com qualidade e operação de maneira competitiva é que as universidades estarão hábeis para sobreviver no mercado educacional (KARAPETROVIC e WILLBORN, 1999). Além disso, há uma necessidade de otimização da gestão em torno da qualidade e produtividade dos gastos públicos, para que as instituições se fortaleçam e melhorem seu desempenho em benefício do cidadão (BRASIL, 2006a).

A promoção da qualidade da educação superior tem sido uma preocupação mundial nas últimas décadas, inclusive no Brasil (BRASIL, 2006a). Segundo Wood (1994), numa época de *déficits* orçamentários e escassez de recursos, aumenta a consciência dos administradores do setor do governo da necessidade de mudanças e melhorias dos serviços públicos.

Corte (2006) comenta que o desempenho do sistema educacional será, nos próximos anos, fator estratégico para o desenvolvimento do Brasil. Assim, é importante que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) identifiquem modelos de avaliação que sejam

capazes de extrapolar o conceito clássico de avaliação, que aborda preferencialmente o aspecto didático/pedagógico, relegando outros aspectos para segundo plano.

O aumento do uso de programas de qualidade no contexto da educação superior tem tido um profundo impacto na área de administração, ensino e pesquisa. Com os órgãos de certificação, o conceito de internacionalização e competitividade nas instituições de educação superior tem alcançado novas dimensões (MIZIKACI, 2006).

Nesse aspecto, as universidades têm buscado sistemas mais eficazes para lidar com o descontentamento crescente com o desempenho do sistema de educação superior. Modelos tradicionais, nos quais a maioria dos estudantes têm sido vistos como passivos recipientes do ensino que absorvem informações numa forma não crítica, estão sendo substituídos por um sistema que encoraja um aprofundado processo de informação (MIZIKACI, 2006).

Entretanto, no Brasil, essa busca pela implementação de sistemas mais eficazes, como as normas e programas de gestão da qualidade parecem ser negligenciadas pelas Universidades Federais de Ensino Superior. Assim, este trabalho se propõe a investigar as possíveis motivações e inibições para a adesão pelas IFES a programas de qualidade como o GESPÚBLICA. O Programa GESPÚBLICA foi evidenciado pelo fato do mesmo ser específico para a administração pública sendo, portanto, o mais adequado para aplicação em Universidades Federais de Ensino Superior.

## **1.2. Problema da Pesquisa**

Apesar das evidências de que a competência gerencial é um fator crítico para o sucesso organizacional, observou-se a não adesão das Universidades Federais brasileiras a programas de qualidade. Fato preocupante, pois a competitividade exige a melhoria na qualidade da educação, como um todo, a fim de garantir condições para o acompanhamento das rápidas transformações que exigem pessoas preparadas e qualificadas (CORTE, 2006).

Assim, este trabalho se propõe a apresentar os resultados de uma investigação quanto às possíveis causas da baixa adesão das Universidades Federais a programas de qualidade como o GESPÚBLICA.

## **1.3. Objetivos da Pesquisa**

O objetivo geral do trabalho é analisar o uso de programas de qualidade pelas Universidades Federais, bem como investigar as motivações e inibições para adesão a um

programa de qualidade, tal como o GESPÚBLICA, independente do conhecimento prévio do programa, do tamanho da universidade e do tempo de atuação no cargo pelo respondente.

Os objetivos específicos são:

- contribuir para o avanço do tema sobre a aplicação de normas e programas de qualidade nas Instituições Federais de Ensino Superior;
- investigar o conhecimento e a utilização do Programa GESPÚBLICA nas Universidades Federais de Ensino Superior;
- identificar as Instituições de Ensino Superior que implementaram programas de qualidade e conhecer suas práticas de gestão.

#### **1.4. Justificativas para a realização da pesquisa**

Especialistas têm condicionado o sucesso econômico e social dos países emergentes ao papel assumido pela educação. Entende-se que o desempenho do sistema educacional será nos próximos anos fator estratégico para o desenvolvimento e competitividade do país. A globalização exige dos países a capacidade de absorver e gerar conhecimento como fatores decisórios para o desenvolvimento. Contudo, para que isso seja possível, é necessário um compromisso social (dos dirigentes políticos, dos dirigentes das Instituições de Ensino Superior, dos cidadãos) disposto a vencer resistências e a lutar pelo aprimoramento da educação.

A missão das IFES é a educação. Em uma instituição de ensino, o primeiro requisito é saber ensinar. No entanto, para uma organização ter qualidade, tão importante quanto a capacidade de saber executar a sua atividade fim é a capacidade de saber gerenciá-la. Não há missão que possa prescindir da gestão. Ter capacidade de executar o ensino-aprendizagem, sem a correspondente capacidade para estabelecer o que fazer para definir prioridades, organizar os recursos de toda ordem, conduzir as atividades e avaliar, é garantir um fracasso tão grande quanto ter um aparato administrativo sem capacidade para ensinar (LIMA, 2007).

Assim, para garantir a qualidade de sua gestão, é importante que as Universidades Federais identifiquem modelos de avaliação que proporcionem uma visão sistêmica de sua atuação. No entanto, nesta pesquisa, constatou-se que não há Universidade Federal que utiliza Programa de Qualidade como o GESPÚBLICA. Esse fato é digno de atenção, considerando que para Corte (2006), somente um aperfeiçoamento do sistema educacional proporcionará ao cidadão o exercício de sua cidadania, o qual é o grande diferencial para o desenvolvimento sustentável e a garantia de soberania de uma nação.

Com esse entendimento, optou-se pela investigação da causa da não adesão dessas Instituições de Ensino a programas de qualidade como o GESPÚBLICA. Buscou-se também identificar os fatores motivadores para tal adesão. O objetivo dessa identificação é o conhecimento das possíveis resistências aos programas de qualidade, em especial, ao GESPÚBLICA. Acredita-se que a obtenção de tal conhecimento contribuirá tanto para a melhoria dos programas de qualidade (GESPÚBLICA), quanto para a minimização das resistências na adesão a tais programas.

Ressalta-se que não foram encontrados trabalhos referentes à implementação de programas de qualidade em Universidades Federais. Assim, outra contribuição do trabalho é chamar a atenção dos pesquisadores, dirigentes e sociedade para a necessidade de aplicação de instrumentos de avaliação continuada no Sistema Educacional Superior. Avaliação essa que auxilie a instituição na identificação de suas oportunidades de melhoria, a fim de que estejam aptas a construir uma proposta administrativo-pedagógica adequada as necessidades atuais.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para o aprimoramento de uma Universidade Federal atenta aos anseios latentes da modernidade e do cidadão e, assim, cumprir com excelência a sua missão.

## **1.5 Limitações da Pesquisa**

No desenvolvimento do trabalho, foram detectadas algumas limitações da pesquisa, que serão abordadas a seguir.

As Universidades pesquisadas foram as Federais, as quais não têm programas de qualidade formalmente implementados. A intenção inicial da pesquisadora seria identificar quais IES possuíam normas ou programas da qualidade (como o GESPÚBLICA) implementados, para posteriormente comparar a gestão daquelas que possuíam com as que não possuíam. Contudo, não se esperava encontrar nenhuma Universidade Federal com Programa de Qualidade implementado. Dessa maneira, houve a necessidade de readequação da pesquisa.

O procedimento técnico utilizado na pesquisa foi o *survey* e as variáveis investigadas não foram variáveis passíveis de manipulação, o que dificulta a comprovação de causalidade.

Devido à dificuldade de obtenção de uma taxa de resposta significativa, não foi possível a utilização de amostragem probabilística. Segundo Bryman (1989), por causa da dificuldade de acesso às instituições, a amostragem probabilística deixa de ser um ato

praticável. Utiliza-se então a amostra conveniente, conforme a utilizada nessa pesquisa. Um dos problemas com esse tipo de amostra é a dificuldade de generalização dos dados.

Outra limitação da pesquisa é a questão da confiabilidade do instrumento de pesquisa. As questões de tempo e recurso impossibilitaram o teste por alfa de Cronbach.

## 1.6. Estrutura do Trabalho

Para alcançar os objetivos indicados, o presente trabalho está estruturado nos seguintes capítulos:

- No presente capítulo 1 faz-se a descrição do trabalho, apresentam-se a problemática da pesquisa, o objetivo principal e os específicos, as justificativas da pesquisa, as limitações e a estrutura do trabalho;
- No capítulo 2 é feito um levantamento sobre as várias definições de qualidade no contexto geral, no contexto da administração pública e no contexto do Ensino Superior. Na seqüência expõe-se um histórico geral da qualidade, um histórico da qualidade no Brasil e, por fim, um histórico da qualidade na Administração Pública no Brasil;
- O capítulo 3 trata das ferramentas e dos programas da qualidade, como a ISO e os Prêmios da Qualidade (Prêmio Deming, Prêmio Baldrige, Prêmio Europeu da Qualidade, Prêmio Nacional da Qualidade, Prêmio Nacional da Gestão Pública);
- O capítulo 4 apresenta o método de pesquisa utilizado no trabalho, a classificação da pesquisa, os conceitos relacionados aos métodos científicos, o *survey* e seus conceitos e suas várias fases: ligação com o nível teórico, planejamento do *survey*, teste piloto e coleta de dados;
- O capítulo 5 aborda a análise dos dados e os resultados obtidos. A princípio são demonstradas as análises/resultados preliminares como o número de respondentes e a representatividade da amostra. Na segunda etapa, apresentam-se a análise dos dados do *survey*, os resultados e comentários da entrevista que reforçam os resultados obtidos.
- O capítulo 6 apresenta as conclusões desta pesquisa, uma avaliação final dos resultados obtidos, as contribuições do trabalho e as sugestões para futuras pesquisas.

## CAPÍTULO 2. QUALIDADE

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica da pesquisa. A princípio, serão apresentadas as várias definições de qualidade com a exposição de alguns dos principais autores da área. Posteriormente, será abordado o conceito no contexto da administração pública e no contexto da educação superior. Serão expostos o histórico da qualidade e sua evolução desde o século XVII até os dias atuais.

### 2.1 Definições da Qualidade

O termo qualidade tem sido discutido por vários pesquisadores. Autores têm definido a qualidade em termos de produtos, usuários, produção e percepção. Um desses clássicos estudiosos é Feigenbaum (1961). Para ele, qualidade é a composição das características de *marketing*, engenharia, manufatura e manutenção por meio da qual o produto e/ou serviço irá ao encontro das expectativas do cliente.

Segundo Juran (1962), a palavra qualidade possui vários significados, dentre eles:

- o grau em que o produto satisfaz as necessidades do consumidor; está em conformidade com o projeto e as especificações; possui preferência do consumidor;
- as características distintas dos produtos/serviços tais como aparência, desempenho, durabilidade e manutenção que os colocam em vantagem sobre o concorrente.

De acordo com Campos (2004), o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente (projeto perfeito), de forma confiável (sem defeitos), acessível (baixo custo), seguro (segurança do cliente) e no tempo certo (entrega no prazo certo, no local certo, na quantidade certa) as necessidades do cliente. Em suma, o termo envolve um conjunto de atributos que tornam um bem ou serviço plenamente adequado ao uso para o qual foi concebido (MONTGOMERY, 1985).

A qualidade pode possuir muitas facetas na percepção do cliente e a mesma pode estar relacionada à conformidade com as especificações; ao valor ou grau de perfeição que o produto atende suas exigências a um preço competitivo; à adequação ao uso; à assistência técnica e às impressões psicológicas como a atmosfera, imagem ou estética (RITZMAN, 2002).

Kotler e Keller (2006) consideram que a definição da sociedade americana para o controle da qualidade é a mais adequada. Nessa definição, a qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas ou implícitas.

O quadro 2.1 apresenta algumas definições consideradas por Maximiano (1997) como as mais relevantes.

Quadro 2.1 - Definições da qualidade

<b>Abordagens</b>	<b>Definições da qualidade</b>
Excelência	O melhor que se pode fazer; o padrão mais elevado de desempenho.
Valor	Ter mais atributos; usar materiais ou serviços raros, mais caros.
Especificações	Definição de como o produto ou serviço deve ser.
Conformidade	O produto ou serviço deve estar de acordo com as especificações do projeto.
Regularidade	Os produtos ou serviços devem ser idênticos.
Adequação ao uso	Qualidade de projeto e ausência de deficiência.

Fonte: Maximiano (1997)

Outras definições pertinentes ao tema podem ser visualizadas no Quadro 2.2.

Quadro 2.2 - Abordagens da qualidade

<b>Abordagens</b>	<b>Definição</b>
Transcendente	O conceito de qualidade é abstrato. Entende-se o que é qualidade apesar de não ser possível definir. Qualidade é a busca pela excelência.
Baseada no produto	Alteração na qualidade é devido às diferenças de quantidade de matéria-prima ou atributo esperado. Qualidade diz respeito às características sem preço que fazem parte de cada unidade da característica com preço.
Baseada no usuário	Qualidade é atender as preferências do consumidor. Na análise de mercado, a qualidade está atrelada a sua capacidade de atender aos desejos do usuário.
Baseada na produção	Qualidade é estar em acordo com as exigências. Qualidade é a intensidade exata em que um produto está em conformidade com o seu projeto.
Baseada no valor	Qualidade é o estado de excelência a um preço acessível e a inspeção da uniformidade com um gasto admissível. Qualidade quer dizer o mais próximo possível das exigências do usuário. Tais exigências são: o real uso e o preço de venda do produto.

Fonte: Garvin (2002)

A contribuição de Owlia e Aspinwall (1996) também é válida no que tange a qualidade nos serviços. O mesmo elaborou uma comparação de diferentes modelos que abordam as dimensões da qualidade (quadro 2.3).

Quadro 2.3 - Comparação das dimensões da qualidade em serviços

Parasuraman <i>et al.</i> (1985)	Sasser <i>et al.</i> (1987)	Haywood-Farmer (1988)	Schvaneveldt <i>et al.</i> (1991)	Gronroos (1990)	Stewart e Walsh (1989)
Confiabilidade	Consistência		Precisão.	Confiabilidade, confiança.	Confiabilidade, Precisão, defeito zero.
Receptividade		Pontualidade.	Receptividade.		Pontualidade.
Entender o cliente		Diagnóstico, aconselhamento, orientação atenciosa.			Compreensão das necessidades do usuário.
Acesso	Disponibilidade		Facilidade de uso.	Acessibilidade.	Facilidade de acesso.
Competência		Conhecimento, habilidade		Profissionalismo e habilidade.	Competência e conhecimento.
Cortesia	Atitude	Amabilidade, Capricho, educação.	Emoção.	Atitude e comportamento.	Cortesia e respeito.
Comunicação		Comunicação.			Prestimosidade.
Credibilidade		Honestidade.		Reputação e credibilidade.	Credibilidade.
Segurança	Segurança	Confiança.			Segurança.
Tangíveis	Condições	Facilidades físicas, lidar com reclamações, resolução de problemas e flexibilidade.	Ambiente, integralidade, desempenho.	Ressarcimento, flexibilidade.	Ambiente, uso eficiente da tecnologia, ressarcimento, facilidade de escolha.

Fonte: Owlia e Aspinwall (1996)

Na visão de Velásquez (2006), qualidade “significa gerenciar o valor do cliente que inclui adequação ao uso, conformidade com os requisitos, qualidade do produto, do atendimento, satisfação nas expectativas do cliente e gerenciamento de todas estas qualidades na busca da melhoria contínua”.

Pode-se observar que os conceitos da qualidade giram em torno da conformidade, atendimento às preferências e satisfação do consumidor, preço de venda justo e um custo aceitável no caso de produtos. Com relação aos serviços, esses conceitos referem-se à segurança, confiabilidade, receptividade e cordialidade. Tais atributos ou dimensões colocam o produto ou serviço em vantagem competitiva frente ao concorrente na preferência do usuário.

Wood (1994) acredita que um modo alternativo de entender o assunto é pensá-lo de forma sistêmica, como a interação de três variáveis: o produto, o cliente e o uso. É na dinâmica dessa interação, na multiplicidade de possibilidades existentes que nasce a idéia da qualidade.



## 2.2 Qualidade na administração pública

Segundo Farazmand (2005), nos últimos vinte anos várias mudanças, tais como a globalização e o movimento pela qualidade total, têm afetado as relações do governo com a sociedade e a administração pública. Tais tendências conflitantes trazem desafios para o setor público e privado, uma vez que requerem expectativas contraditórias e mudanças culturais e estruturais. Enquanto que a globalização demanda altos lucros e baixos custos, o movimento da qualidade demanda alto desempenho.

Milakovich (1998) argumenta que questões como tamanho, complexidade e diversidade do sistema federal deveriam encorajar o governo a buscar iniciativas para a melhoria da qualidade dos serviços. Entretanto, falta capacidade à maioria das instituições governamentais para, simultaneamente, reduzir custos, aumentar a produtividade e a motivação dos servidores e estar orientada às necessidades do cidadão.

Concomitantemente, existem problemas relacionados à burocracia, inexperiência, falta de incentivos e benefícios aos servidores, falta de padrões de atendimento ao cliente, resistência e falta de comprometimento, inclusive da alta administração quanto à implantação de programas de qualidade.

Farazmand (2005) afirma que essa conjuntura requer uma infra-estrutura forte, tanto no aspecto institucional quanto cultural, por meio da educação, da capacitação dos servidores (CONOR, 1997; MILAKOVICH, 1998) e da elaboração de programas públicos. Milakovich (1998) complementa, ao identificar a necessidade de gerenciamento eficaz da informação, a modernização dos equipamentos de trabalho, o bom atendimento ao usuário e, ao mesmo tempo, a motivação dos servidores para esse bom atendimento.

Pires e Macedo (2006) argumentam que os projetos para mudanças e intervenções, deveriam abordar aspectos estruturais, normativos e focar os trabalhadores com sensibilizações e mecanismos que assegurem a continuidade dos projetos.

A estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais é identificada como Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management* ou TQM). Alguns pontos importantes na sua implantação são: apoio da alta gerência; comunicação clara da visão a todos da organização; sistema aberto de comunicação com a gerência; envolvimento dos servidores nos programas; trabalho em grupo; *empowerment*; avaliações e melhorias contínuas; reconhecimentos das contribuições individuais e em grupo dos servidores com o programa; sistema aberto a críticas, sugestões e reações dos servidores com relação à implantação da qualidade (CONOR, 1997).

Para Farazmand (2005), a chave do sucesso é conquistar a confiança da sociedade nas organizações governamentais e no seu desempenho de qualidade. O governo deve garantir, promover e apoiar a qualidade como uma filosofia e uma ferramenta para atingir seus objetivos estratégicos.

Radin e Coffee (1993) argumentam que alguns fatores podem motivar a adoção do TQM no setor público tais como: auxílio quanto ao manejo adequado dos escassos recursos por parte da instituição; o sucesso que a abordagem obteve na iniciativa privada e que pode ser transferido para as instituições públicas; alguns casos de sucesso em instituições públicas; projeto com apoio governamental; auxílio à organização quanto à identificação de suas oportunidades de melhoria. Eles também comentam que esses fatores podem auxiliar a explicar a possível resistência da administração pública em investir esforços na implantação do programa. Tal hesitação pode ser devido ao receio com relação a: pressão das partes interessadas; perda de poder dos altos e médios dirigentes; perda de tempo ao implementar o programa sem garantia de sucesso e alocação de recursos.

Pires e Macedo (2006) citam alguns traços específicos da organização pública brasileira tais como, burocratismo, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, aversão ao empreendedorismo e à descontinuidade da gestão. Esses fatores levam à preferência por projetos de curto prazo com conflitos de objetivos e gestão nem sempre profissionalizada. Tal cultura impede orientação da instituição para o atendimento das necessidades dos cidadãos ou para a eficácia e efetividade de suas ações.

Nas palavras de Abrantes (2003), instituições públicas diferem das empresas privadas, principalmente, quanto aos objetivos e limitações a que estão sujeitas e à liberdade de ação que desfrutam os gestores. Enquanto nas organizações privadas impera a vontade dos administradores na obtenção do lucro, no setor público o administrador é limitado por normas rígidas.

Brasil (1997) desaconselha a mera transposição das diretrizes e ações de qualidade adotadas pelo setor privado para o setor público. O principal argumento é que a administração pública possui certas particularidades provenientes da natureza de suas atividades conforme apontado no quadro 2.4.

Quadro 2.4 - Diferenças entre o Setor Público X Privado

Características	Setor privado	Setor público
<b>Objetivo principal</b>	Lucro e a sobrevivência.	Prestação de serviços à sociedade.
<b>Satisfação do cliente</b>	Baseada no interesse.	Alicerçada no dever.
<b>Remuneração</b>	O cliente remunera diretamente a organização.	O cliente paga indiretamente, via impostos.
<b>Políticas da Qualidade</b>	Metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado.	Busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível
<b>Contingências</b>	Maior autonomia.	Limites de autonomia estabelecidos pela legislação e o perfil da clientela

Fonte: Brasil (1997)

Radin e Coffee (1993) argumentam que os seguintes tópicos devem ser considerados quanto à sua implantação nas organizações públicas:

- **Tipo de organização:** organizações públicas se diferenciam quanto à identificação de suas saídas (produtos ou serviços) e seus resultados (implicação que as saídas têm sobre os usuários). As instituições com maior facilidade de identificação de saídas e dos resultados se adaptarão melhor ao TQM. Esse não é o caso das instituições de ensino onde as saídas e os resultados não são identificados com facilidade.
- **Dominação do grupo de interesse e política de acordos:** a existência de diversos interesses dificulta a implantação.
- **Longevidade e tenacidade da liderança:** a implantação depende do apoio da alta administração e do envolvimento dos servidores. Uma das dificuldades quanto a essa questão é que muitos dirigentes das organizações públicas são nomeados para o cargo e apresentam uma rotatividade maior, o que dificulta a implantação. Milakovich (1998) também comenta sobre a resistência dos altos dirigentes por estarem focados em questões de curto prazo, além de apresentarem certa frustração com a burocracia, falta de energia para tomar atitudes em um ambiente de monopólio, controle sobre os servidores e falta de constância de missão.
- **Crise como motivação externa para a mudança:** as crises podem ser encaradas como uma oportunidade para se buscar novas respostas. No caso do TQM, o sucesso dependerá do comprometimento da instituição em vencer as adversidades, além de ter controle da situação.
- **Tamanho:** grandes organizações deveriam iniciar o processo em seus órgãos, departamentos e secretarias até atingir toda a organização.
- **Competência dos membros da organização:** o sucesso do TQM dependerá da capacitação dos envolvidos nas ferramentas e conhecimentos necessários.

Milakovich (1998) argumenta que a abordagem do TQM encoraja o comprometimento global da organização, o trabalho em equipe e a melhoria dos resultados da qualidade por intermédio de incentivos. Vale lembrar que qualquer organização, quando solicitada a promover novas tarefas, potenciais resistências tais como evitar responsabilidades, sabotagens e pressões podem ocorrer. Vencer tais obstáculos, sem ferir o entusiasmo do servidor, é um trabalho desafiador uma vez que os altos dirigentes podem ter receio de perder a autoridade. Tal receio pode impedir a implementação de programas de melhoria. Entretanto, em tempos de desregulamentação e ambiente competitivo, torna-se necessário que os burocratas passem a pensar como empreendedores.

Estudos realizados por Lian (2001) em 12 organizações públicas, sendo sete ganhadoras do *Prime Minister's/Public Service Quality Awards* e *Quality Control Circles Award* na Malásia, demonstraram que as ganhadoras do prêmio de qualidade são menos resistentes quanto à implementação do TQM quando comparadas com as não ganhadoras. Outra característica que as diferenciam são aspectos relacionados aos empregados e aos objetivos da qualidade: o estilo da liderança transformacional, as formas de comunicação, inovação, apoio da gerência, formas de relacionamentos com o fornecedor, supervisão da qualidade e eficácia da equipe. Com relação à variação na implementação e impactos dos resultados do programa, ele observou que as variáveis organizacionais explicam a maioria dessas variações, seguidos por características da liderança e do empregado.

Radin e Coffee (1993) salientam que os fatores que motivam a aplicação da abordagem não são suficientes para justificar a simples transposição do TQM do setor privado para o público. Eles acreditam que o TQM enfrenta uma situação diferente no setor público, em relação à aplicação no setor privado. Pires e Macedo (2006) acreditam que essa questão é digna de atenção, uma vez que se difundem no setor público inovações consideradas exitosas no setor empresarial, sem que se considerem objetivos e valores predominantes na administração pública. Portanto, torna-se oportuna a justificativa da aplicação de um programa de qualidade específico para a administração pública que aborde suas questões, levando em consideração todos os seus aspectos e atores envolvidos.

## 2.3 Qualidade no Ensino Superior

Lewis e Smith (1994) argumentam que o termo qualidade, como utilizado na indústria e nos negócios, necessita ser redefinido de maneira apropriada ao contexto da educação superior. Uma forma de suprir essa necessidade é por meio de métodos científicos.

Os mesmos autores realizaram um estudo sobre a implementação dos princípios da qualidade na *Ohio State University*. Eles concluíram que a filosofia, os valores e as normas refletidas nos sistemas de qualidade são apropriados à educação superior. Esses fatores incluem:

- Ênfase em serviço;
- Antecipação e suprimento das necessidades dos interessados;
- Melhoria dos processos e sistemas;
- Melhoria do trabalho em equipe e colaboração;
- Organização de um gerenciamento baseado em liderança;
- Resolução de problemas baseada em fatos;
- Uso de sistemas de *feedback*, métodos e ferramentas estatísticas;
- Consideração pelo desenvolvimento dos recursos humanos.

Pode-se perceber que a tentativa da definição da qualidade na educação superior não é algo recente. Garvin (1987) já propunha uma definição, a qual ele desmembrou em várias dimensões no contexto da educação superior (quadro 2.5).

Quadro 2.5 - Dimensões da qualidade na educação superior

<b>Dimensão</b>	<b>Definição na Educação Superior</b>
Desempenho	Conhecimentos básicos necessários para os graduandos.
Características	Conhecimentos e habilidades complementares.
Confiabilidade	Extensão na qual os conhecimentos e habilidades apreendidos são corretos, adequados e atuais.
Conformidade	O grau no qual o programa, a instituição e os cursos seguem o planejamento.
Durabilidade	Profundidade da aprendizagem.
Serviço	Como a instituição lida com as reclamações dos alunos.

Fonte: Garvin (1987)

Owlia e Aspinwall (1997) propuseram e definiram várias dimensões da qualidade como confiabilidade, receptividade, acesso, dentre outros no ambiente da educação superior, conforme exposto no quadro 2.6.

Quadro 2.6 - Dimensões da qualidade e suas correspondentes características na educação superior

<b>Dimensão</b>	<b>Definição na Educação Superior</b>
Confiabilidade	Grau no qual a educação é exata e atualizada. Quanto à instituição cumpre o que promete. Grau de consistência no processo educacional (ensino).
Receptividade	Desejo e prontidão dos servidores para servir os alunos.
Compreensão do cliente	Entender os estudantes e suas necessidades.
Acesso	A extensão na qual os servidores estão disponíveis para aconselhar.
Competência	Conhecimento prático e teórico dos servidores.
Cortesia	Atitudes positivas em relação aos estudantes.
Comunicação	Quão bem alunos e professores se comunicam.
Credibilidade	Grau de confiança na instituição.
Segurança	Segurança das informações.
Tangíveis	Estado, quantidade e disponibilidade dos equipamentos e instalações.
Desempenho	Aquisição de conhecimentos e habilidades necessárias aos alunos.
Complemento	Conhecimentos e habilidades complementares.
Flexibilidade	Grau no qual os conhecimentos e habilidades adquiridos são aplicados em outros campos.
Ressarcimento	Como a instituição lida com as reclamações e solução dos problemas dos alunos.

Fonte: Owlia e Aspinwall (1997)

O mesmo autor também sugeriu uma estrutura conceitual mais detalhada das dimensões com objetivo de fornecer mais subsídios para a avaliação da qualidade no ensino superior (quadro 2.7).

Quadro 2.7 - Detalhamento das dimensões da qualidade e suas características no ensino superior

<b>Dimensões</b>	<b>Características</b>
Tangíveis	Equipamentos suficientes; estrutura e equipamentos modernos; facilidades de acesso; visibilidade do ambiente; serviços de apoio.
Competências	Número suficiente de servidores; conhecimentos teóricos e práticos dos servidores; atualização; experiência no ensino; comunicação.
Atitudes	Compreensão das necessidades dos estudantes; desejo de ajudar; disponibilidade para orientação e aconselhamento; atenção personalizada; cortesia.
Conteúdo	Relevância do currículo dos estudantes no trabalho futuro; eficiência; conhecimentos e habilidades básicas; complemento de currículo como o uso de computadores; habilidades de comunicação e trabalho em equipe; flexibilidade de conhecimentos e interdisciplinaridade.
Entrega	Oportunidade, consistência, justiça nas avaliações, opinião dos estudantes; encorajamento dos estudantes.
Confiabilidade	Cumprir o prometido; atingir os objetivos, lidar com reclamações, resolução de problemas.

Fonte: Owlia e Aspinwall (1997)

Campell e Rozsnayi (2002) identificam que o conceito de qualidade na educação superior tem sido definido de várias formas:

- Ser o melhor na sua área;
- Conformidade com as necessidades e desejos do aluno;

- Capacidade da instituição em preparar o aluno para uma maior autonomia com relação às disciplinas, conhecimentos e atitudes que o capacitam a viver e trabalhar na sociedade do conhecimento;
- Estabelecimento de normas e critérios;
- Racionalização de recursos;
- Melhoria contínua.

A qualidade é um atributo ou conjunto de atributos que existe no seio das instituições e que, no cumprimento de suas missões próprias, satisfazem as expectativas de seus membros e da sociedade e atingem padrões aceitáveis de desempenho. Esse padrão de qualidade da Instituição de Ensino Superior (IES) está relacionado ao caráter específico particular vinculado à missão, projeto pedagógico, da natureza e do propósito que a IES define para si. Também está relacionado à adequação e pertinência dos processos de formação; ao rigor acadêmico e científico; à condição social, científica e cultural da produção acadêmica; à construção da cidadania e ao exercício da democracia (BRASIL, 2006b).

A qualidade das IES é referenciada e dinamizada pela participação dos vários interessados. A qualidade se estabelece com a combinação de critérios científicos de avaliação e participação de atores acadêmicos e sociais (BRASIL, 2006b).

Na visão de Lima (2007), quando a missão da organização é a educação, é para toda a sociedade. Ter qualidade é fazer chegar o ensino a todos os cidadãos que vivem no espaço de atuação de uma determinada organização pública. Em uma escola, o primeiro requisito é saber ensinar. Para isso é necessário dominar os conteúdos que integram o programa e saber transmiti-los, o que, além do conhecimento dos métodos e das técnicas de ensino, pressupõe capacidade para escolher o método e a técnica mais adequada em função do conteúdo a ser apresentado e do perfil dos alunos. Os melhores indicadores dessa dimensão da qualidade - saber fazer - é o aluno ter aprendido e, a longo prazo, a transformação positiva que essa aprendizagem proporcionou a ele e à comunidade na qual vive.

Para uma organização ter qualidade, a capacidade de saber executar a sua atividade fim não basta; a capacidade de saber gerenciar é essencial. Não há missão que possa prescindir da gestão. Ter capacidade de executar o ensino-aprendizagem, sem a correspondente capacidade para estabelecer o que fazer, definir prioridades, organizar os recursos, conduzir as atividades e avaliar é garantir um fracasso tão grande quanto ter um aparato administrativo sem capacidade para ensinar (LIMA, 2007).

Muitos governos têm concluído que o controle acadêmico tradicional é inadequado para os desafios atuais e que há necessidade de uma melhor garantia da qualidade. As universidades têm buscado sistemas mais eficazes para lidar com o descontentamento crescente em relação ao desempenho do sistema de educação superior. Modelos tradicionais, nos quais a maioria dos estudantes tem sido vista como passivos recipientes do ensino que absorvem informações numa forma não crítica, têm sido substituídos por um sistema que encoraja um aprofundado processo de informação (MIZIKACI, 2006).

Segundo esse mesmo autor, o aumento do uso de programas de qualidade no contexto da educação superior tem tido um profundo impacto na área de administração, ensino e pesquisa. Com os órgãos de certificação, o conceito de internacionalização e competitividade nas instituições de educação superior tem alcançado novas dimensões.

## **2.4 Histórico da Qualidade**

De acordo com Garvin (2002), as abordagens da qualidade surgiram gradativamente com uma série de descobertas. Tais descobertas podem ser organizadas em quatro “eras da qualidade” distintas:

- Inspeção,
- Controle estatístico da qualidade,
- Garantia da qualidade e
- Gestão estratégica da qualidade.

Até o século XVII, as atividades de produção de bens eram exercidas por artesãos. Os mesmos inspecionavam os produtos acabados a fim de controlar e impedir falhas em sua produção.

No século XVIII, dois fatos merecem destaque na questão da qualidade. O primeiro é o lançamento do livro ‘A riqueza das nações’, em que Adam Smith apresenta os conceitos de divisão do trabalho, especialização como facilitadores para o aumento da produtividade. O segundo foi a Revolução Industrial, com a criação da máquina a vapor e a produção em escala.

A partir do século XX, com a transição da manufatura para a produção em massa, o emprego das idéias de Ford aumentou a produtividade e a uniformidade nos produtos, assim como a necessidade da inspeção. A inspeção visava à eliminação de produtos defeituosos antes que estes fossem comercializados e impactassem a imagem da empresa. Segundo Turrioni (1992), a ênfase do período da inspeção está na resolução dos problemas que surgem



(abordagem reativa). Esta etapa é consolidada pelo surgimento da administração científica de Taylor e o aparecimento dos cargos de inspetores de fábrica.

O caráter científico da disciplina de qualidade surgiu em 1931 com a obra '*Economic control of quality of manufactured product*', de W. A. Shewhart (GARVIN, 2002). Este autor era responsável pelo grupo de pesquisas da *Bell Telephones Laboratories*. Seus estudos originaram o controle estatístico do processo (CEP), com a criação de técnicas de limites de variação aceitável durante o processo de produção (COSTA, 1977).

O CEP somente passou a ser amplamente utilizado com o advento da Segunda Guerra Mundial. Tal acontecimento gerou a necessidade de elevadas quantidades de armamentos confiáveis e de boa qualidade. Entretanto, após o término da guerra, estas ferramentas deixaram de ser utilizadas pela indústria americana (JURAN, 1990).

Nos anos 50 e 60 inicia-se a era da garantia da qualidade com implicações no gerenciamento. Tal abordagem baseava-se no princípio de que o controle deve envolver desde o projeto até a sua entrega ao cliente. Quatro elementos tornaram-se o centro das atenções: a quantificação dos custos da qualidade, o controle total da qualidade, a engenharia da confiabilidade e zero defeito (GARVIN, 2002).

Nesse período, os estudiosos E. Deming, J. M. Juran e Armand Feigenbaum se destacaram por divulgarem práticas gerenciais da qualidade no Japão (WOOD, 1994). Houve exposição do Ciclo de Deming (PDCA - *Plan, Do, Check, Action*) como abordagem para solução de problemas.

A quantificação dos custos da qualidade foi inicialmente abordada em 1951, por Juran (1962), em sua obra '*Quality Control Handbook*'. O autor apresentou os conceitos dos custos inevitáveis e evitáveis. O primeiro seria referente à prevenção. O segundo diz respeito às falhas ou 'mina de ouro'. Tal expressão era devido à crença de que esses custos poderiam ser revertidos para a melhoria da qualidade (JURAN, 1962).

Em 1956, Armand Feigenbaum propôs o Controle Total da Qualidade (ou *Total Quality Control* - TQC). O TQC, além da utilização da estatística, passou também a se preocupar com a padronização dos produtos e com a utilização de equipes interfuncionais. A qualidade passou a ser vista como um diferencial competitivo para a empresa e a função do engenheiro de controle da qualidade passou a ser necessária.

Nessa mesma época, Feigenbaum e Juran desenvolveram a Engenharia de Confiabilidade com acentuada utilização da probabilidade e da estatística. Seu objetivo seria garantir a durabilidade e a funcionalidade dos produtos ao longo do tempo. Essas idéias

tiveram forte influência na indústria aeroespacial que permitiu expandir a garantia dos produtos tornando-se um importante diferencial competitivo.

Outra idéia desenvolvida nesse período, o Programa Zero Defeito, objetivava realizar o trabalho certo na primeira vez. O programa ressaltava a filosofia, a motivação e a conscientização. Aspectos comportamentais no gerenciamento das organizações passaram a ser evidenciados. Passou-se a trabalhar com o aspecto humano, com a conscientização dos empregados sobre a importância da sua atuação para o adequado desempenho do trabalho. Para Crosby (1990), as causas mais comuns dos erros são a falta de conhecimento, a falta de atenção e a falta de instalações adequadas. Esse autor afirma que Zero Defeito "significa fazermos aquilo que acordamos, quando concordamos fazê-lo. Significa requisitos claros, treinamento, atitude positiva e um plano".

Posteriormente, devido à preocupação com os custos, com a satisfação do cliente, com o acirramento da concorrência, os programas de qualidade se ampliaram. A busca da qualidade passou a ser um diferencial importante para as empresas. Empresas passaram a se preocupar com a gestão estratégica da qualidade. Os fatores fundamentais para o seu desenvolvimento são a educação, o treinamento, a formação de equipes, pesquisas de mercado, melhoria contínua e a análise dos produtos e das estratégias dos concorrentes.

Rodrigues & Amorim (1995) comentam que essa abordagem é mais ampla do que as outras. A mesma incorporou técnicas das fases anteriores e envolve o compromisso de toda a organização com a qualidade e com o estabelecimento prioritário da relação entre qualidade e os objetivos básicos e estratégicos da empresa.

O emprego dos programas de qualidade originou as certificações por normas, tais como as da *International Organization for Standardization* (ISO), estabelecida em 1946. A ISO utiliza parâmetros de avaliação do desempenho organizacional e normas de padronização para serem implementadas nas empresas.

De acordo com Ferreira (2003), os pensadores do gerenciamento, Peter Drucker e Alford Sloan influenciaram, após a guerra, as maiores organizações americanas a adotarem a abordagem da administração por objetivos. Em contrapartida, as idéias de Shewhart, Juran, Deming e Feigenbaum não foram seguidas pelos dirigentes. No final da década de 1970, os americanos começaram a perceber a perda de mercado e a duvidar da abordagem gerencial utilizada. Os Estados Unidos foram forçados a repensar o processo de manufatura na busca de competitividade no mercado internacional (GALVÃO, 2001).

Em 1980, empresas americanas sentiram-se ameaçadas pela alta qualidade e produtividade das organizações japonesas. Assim, o governo americano realizou um estudo (o Relatório Mackinsey) em organizações consideradas ‘ilhas de excelência’. Foram verificadas suas similaridades e os seus pontos fortes, isto é, seus valores. Elaborou-se um conjunto de normas para orientar as organizações americanas a se tornarem mais competitivas. Esses valores foram reconhecidos como fundamentos para uma cultura de gestão voltada para resultados.

Os fundamentos foram desdobrados em requisitos e agrupados por critérios, dando origem ao Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige (*Malcolm Baldrige National Quality Award*, MBNQA). Esses critérios foram aceitos por vários países, os quais criaram seus próprios prêmios nacionais e modelos de referência em gestão.

Segundo Ferreira (2003), os prêmios de qualidade são instrumentos próprios para a avaliação da gestão de organizações públicas ou privadas. Por meio deles é possível ‘medir’ os níveis de gestão das organizações em relação ao ‘estado da arte’ preconizado. O modelo utilizado para avaliar as organizações com os prêmios de qualidade consiste na descrição do método, aplicação das práticas de gestão e a descrição dos resultados institucionais. A descrição dos resultados envolve a apresentação dos indicadores e das conclusões, de acordo com as metas estabelecidas e com a missão organizacional.

Desta maneira, os prêmios visam a alavancar o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social de um país. Visam também à disseminação das práticas de gestão de excelência e ao reconhecimento público da excelência da qualidade da gestão para organizações de Classe Mundial.

#### **2.4.1 Histórico da Qualidade no Brasil**

De acordo com Ferreira (2003), no Brasil, em 1990, com a ‘substituição de importações’ pela ‘consolidação da indústria nacional’, o TQM começou a ganhar espaço. Iniciativas como a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), a criação de Prêmios Estaduais e Setoriais e a criação do Programa da Qualidade no Serviço Público, evidenciaram o empenho brasileiro em participar da corrida internacional da qualidade. Em 1991, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) lançou os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, inspirada no Prêmio Americano da Qualidade Malcolm Baldrige, cujo primeiro ciclo de avaliação foi em 1992 (CORTE, 2006).

O documento Critérios (FNQ, 2006), explica que a FNQ, entidade sem fins lucrativos, foi criada pela iniciativa de representantes de 39 organizações brasileiras. Sua principal função era administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as atividades do processo de premiação no Brasil, além de representar o PNQ nos fóruns internacionais. Os processos de desenvolvimento da FNQ contaram com três marcos importantes:

- De 1992 a 1996: desenvolvimento da estrutura e conquista da credibilidade baseada em sólidos conceitos e critérios de avaliação da gestão das organizações;
- De 1997 a 2003: consolidação do PNQ como marco referencial para a excelência em gestão no país;
- Desde 2004: conscientização de profissionais e empresários de todo o Brasil da importância de uma gestão eficaz e disseminação dos conceitos e fundamentos da excelência que fazem parte do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). O MEG é baseado nos Fundamentos da Excelência em Gestão os quais expressam conceitos que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho, líderes de Classe Mundial. Esses fundamentos são: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura de inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processos e informações; visão de futuro; geração de valor; valorização de pessoas; conhecimento sobre o cliente e o mercado; desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. O MEG (figura 2.1) é a representação de um sistema gerencial constituído de sete elementos integrados, a saber: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados (FNQ, 2006).

A FNQ (2008f) esclarece que, com a consolidação do prêmio em 2005, ampliou-se seu escopo de atuação com a instituição da missão de ‘disseminar os Fundamentos da Excelência em gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil’. Além disso, a FNQ instituiu como visão “ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre a Excelência em Gestão”. Atualmente, a FNQ tem como objetivo a difusão nacional desse conceito nas instituições. Foram constituídos quatro eixos estratégicos com o intuito de colocar a FNQ à frente de suas congêneres mundiais:

- Premiação;
- Inovação;
- Educação;
- Mobilização.

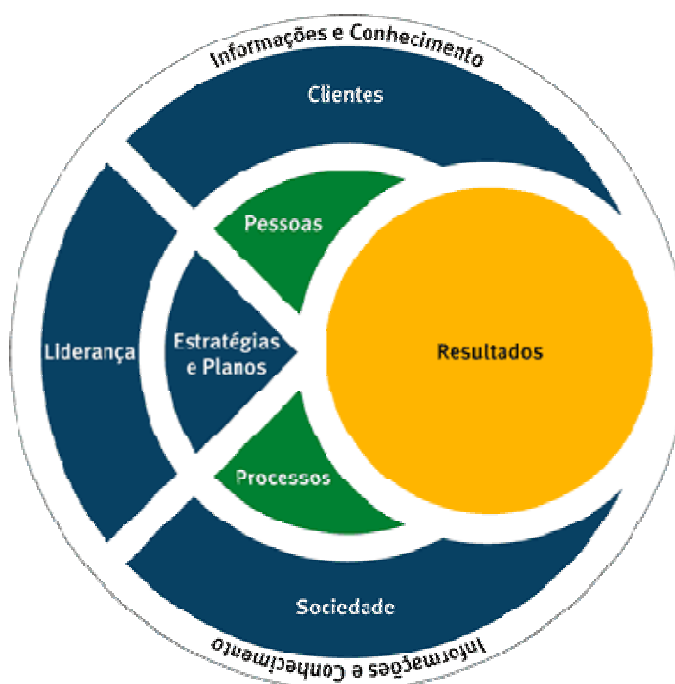


Figura 2.1 – Modelo de Excelência da Gestão  
Fonte: FNQ (2006)

Para disseminar os Fundamentos e os Critérios de Excelência, a FNQ (2008g) conta com a seguinte plataforma:

- **Micros e Pequenas Empresas:** a FNQ promove parcerias a fim de contribuir com a implementação de um sistema de gestão voltado para a conquista de resultados que contribuam para a sustentabilidade e perenidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). O objetivo dessas parcerias é mobilizar os agentes econômicos, em especial nas regiões que tenham forte presença dos empreendimentos de pequeno porte, para o tema da excelência em gestão.
- **Rede Nacional de Gestão:** a FNQ estimulou e participou da criação de diversas premiações setoriais, estaduais e regionais no Brasil. Além disso, edita, desde 1996, uma publicação que é referencial de avaliação para essas premiações intermediárias, mantendo o alinhamento com os Critérios de Excelência. Para alinhar todos esses processos de premiação com os do Prêmio Nacional da Qualidade, a FNQ estruturou e consolidou a Rede Nacional da Gestão Rumo a Excelência. O marco da consolidação dessa rede, em março de 2005, foi a publicação do documento Rumo a Excelência, modelo e instrumento de avaliação que estão sendo aplicados nas premiações regionais e setoriais para as organizações que buscam os primeiros passos na direção de uma gestão competitiva.

- **Transferência de Tecnologia:** a FNQ apóia a criação de premiações alinhadas ao PNQ e orienta a entidade promotora do prêmio sobre os diversos aspectos que devem ser observados no processo de premiação. Algumas das atividades envolvidas é a orientação sobre o processo de avaliação/premiação; curso de juízes e de preparação da banca e revisão dos relatórios de avaliação. Nesse processo, a FNQ já realizou projetos com os Correios (2004), Prêmio Mineiro da Qualidade - PMQ (2003), Prêmio Qualidade Rio - PQRio (2003), Senai (2002), dentre outros.
- **Chancela para Prêmios:** a FNQ conduz essa atividade cuja função é assegurar a idoneidade do processo de avaliação utilizado por instituições gestoras de prêmios. Tem como objetivo zelar para que todas as etapas de avaliação ocorram exatamente conforme as regras estabelecidas pela entidade promotora do prêmio.

Desde a sua criação até final de 2007, a FNQ concluiu 16 ciclos de premiação, com 398 candidaturas ao PNQ, 398 Relatórios de Avaliação entregues às Candidatas e 106 organizações foram visitadas pela banca examinadora do PNQ. Também foram distribuídos 534 mil Critérios de Excelência e 16 mil pessoas foram treinadas no Modelo de Excelência da Gestão, (FNQ, 2008a).

Para que se possa melhor entender o funcionamento da FNQ, é apresentada a estrutura organizacional da FNQ na figura 2.2.

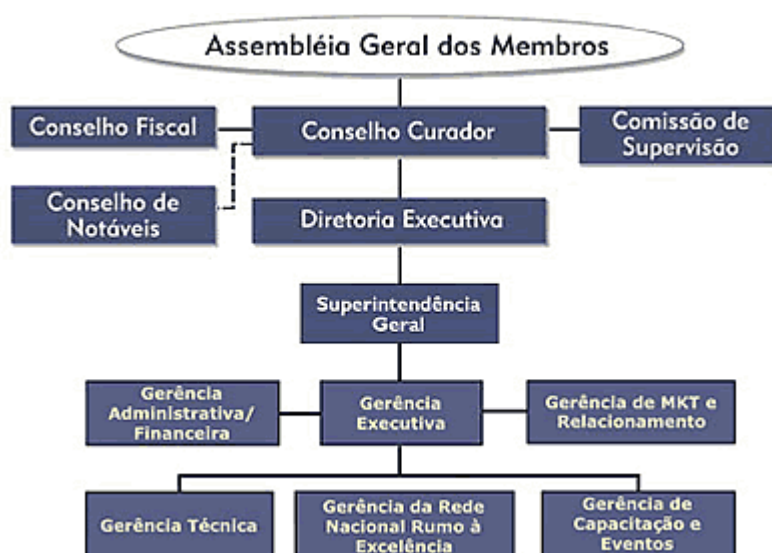


Figura 2.2 – Estrutura Organizacional da FNQ  
Fonte: FNQ, (2008b).

A administração da FNQ compete ao:

- Conselho Curador, órgão máximo de deliberação e orientação.
- Diretoria Executiva, composta por cinco membros nomeados pelo Conselho Curador.
- Comissão de Supervisão, órgão consultivo técnico.
- Conselho Fiscal, composto por cinco membros efetivos selecionados dentre os representantes dos instituidores e mantenedores.
- Conselho de Notáveis, composto por membros efetivos que tenham contribuído com a Fundação ou com a causa da qualidade no País.

#### **2.4.2 Histórico da Qualidade na Administração Pública no Brasil**

O governo federal brasileiro, atento às transformações globais, buscou e tem buscado formas para auxiliar suas instituições a acompanhar tais transformações. Com esse propósito, foram criados programas da qualidade para o setor público focado em resultados e orientado para o cidadão. Um dos objetivos do modelo criado pelo governo é orientar as organizações para a transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir a comparação de desempenho entre organizações brasileiras e estrangeiras (ABRANTES, 2003).

Assim, em 1990, na conjuntura do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), foi criado o Subprograma da Qualidade e Produtividade da Administração Pública a fim de inserir programas de qualidade nos órgãos e entidades públicas no que se refere à gestão dos recursos públicos e atendimento às demandas sociais. Um dos principais objetivos do programa seria orientar as organizações públicas para um processo de avaliação e verificação do grau de adesão de suas práticas gerenciais a um referencial de gestão tomado como ideal (ANGELIM, 2003).

Vale lembrar que, para efeito de esclarecimento do escopo do programa anteriormente especificado, a classificação das administrações públicas é estabelecida em Brasil (1967). O mesmo classifica as organizações públicas em administração direta e indireta, sendo a indireta subdividida em autarquia, fundação pública, sociedade pública e sociedade de economia mista. Esclarecimentos adicionais podem ser observados no quadro 2.8.

A princípio, o foco do subprograma era interno e com base em técnicas e ferramentas da qualidade. Em 1996, tornou-se um programa e seu foco passou a ser interno e externo com base em gestão e resultados. Adotou como estratégia principal a avaliação e a premiação. Em 2000, seu foco passou a ser externo e com base na satisfação do cidadão, na qualidade dos serviços, no desenvolvimento de projetos específicos como a avaliação da satisfação dos

usuários do serviço público, a geração e divulgação de padrões de atendimento ao cidadão e o fomento à criação de unidades integradas de atendimento (FERREIRA, 2003).

Quadro 2.8 - Classificação das organizações públicas

Administração Pública		Definição
Administração Direta ou Centralizada		Composta por órgãos sem personalidade jurídica própria. São, na esfera federal, os serviços integrados (por subordinação) na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.
Administração Indireta ou Descentralizada	Autarquia	O serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita própria, para executar atividades típicas da administração pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.
	Fundação pública	A entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.
	Empresa pública	Entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa, podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.
	Sociedade de economia mista	A entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam, em sua maioria, à União ou a entidade da administração indireta.

Fonte: Brasil (1967)

O documento do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado-Brasil (1997) afirmava que o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública era o principal instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho Estado. O mesmo se propunha a introduzir mudanças de valores e comportamentos recomendados pela Administração Pública Gerencial e a viabilizar a revisão dos processos internos da Administração Pública com vistas à sua maior eficiência e eficácia.

Alguns dos benefícios do programa seria proporcionar uma melhor qualidade de vida ao cidadão, favorecer os servidores públicos com melhores condições de trabalho, facilitar aos órgãos públicos o resgate de sua legitimidade, perante a sociedade, como a instância responsável pela manutenção do bem-estar social e pelo desenvolvimento auto-sustentado do país.

De acordo com Brasil (2006c), o Programa passou a cumprir a função de ser o principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial. O mesmo foi se aprimorando até o surgimento do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Pode-se dizer que quatro marcos caracterizaram a evolução do GESPÚBLICA, conforme figura 2.3.





Figura 2.3 – Marcos do GESPÚBLICA  
Fonte: Brasil (2006b)

Os quatro marcos não representam rupturas, mas incrementos a partir da concepção inicial do programa em 1990. Em sua dissertação, Ferreira (2003) ressalta que a base desse movimento nacional pela qualidade no serviço público é uma rede de parcerias entre organizações, servidores e cidadãos mobilizados para a promoção da melhoria da gestão no setor público, em que se envolvem servidores públicos e trabalhadores da iniciativa privada, organizações públicas das três esferas de governo e dos três poderes da República (BRASIL, 2006b).

Em fevereiro de 2005, Brasil (2005) instituiu o GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. O GESPÚBLICA é a fusão do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e do Programa Nacional de Desburocratização.

A estrutura do Programa é representada na figura 2.4. A figura demonstra que o Programa está vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O ministério tem o apoio de um Conselho do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF) integrado por cinco membros, sem vínculo com a Administração Pública Federal, designados pelo Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão. O Comitê Gestor do GESPÚBLICA é o órgão colegiado de planejamento e avaliações das ações do GESPÚBLICA. A gerência executiva, por sua vez, assessora o comitê gestor, coordena e acompanha os núcleos, gerencia e executa as pesquisas, coordena as ações de avaliação de gestão, gerencia o Prêmio Nacional, coordena

a rede nacional de Gestão Pública, gerencia e executa a mobilização nacional do GESPÚBLICA (BRASIL, 2006b).



Figura 2.4 - Estrutura do Funcionamento do GESPÚBLICA  
Fonte: Brasil (2006b)

O dimensionamento estratégico do Programa é representado na figura 2.5, em que se pode entender a sua missão, visão, estratégia, implementação e o foco do programa. A missão é desdobrada nos processos de Pesquisa e Desenvolvimento; Desenvolvimento de Políticas e Diretrizes da Gestão; Avaliação da Gestão; Gestão do Atendimento e Desburocratização (simplificação de processos e desregulamentação de normas que interferem nas relações de direitos e obrigações entre Estado e cidadão).

Os Critérios de Excelência utilizados no Brasil e em diversos países, representantes do estado da arte em gestão, foram adaptados, em 1997, às organizações públicas brasileiras. Partiu-se da premissa de que é possível ser excelente sem deixar de ser público, ou seja, as condições que caracterizam a excelência no setor privado são diferentes das que a caracterizam no setor público (FERREIRA, 2003).

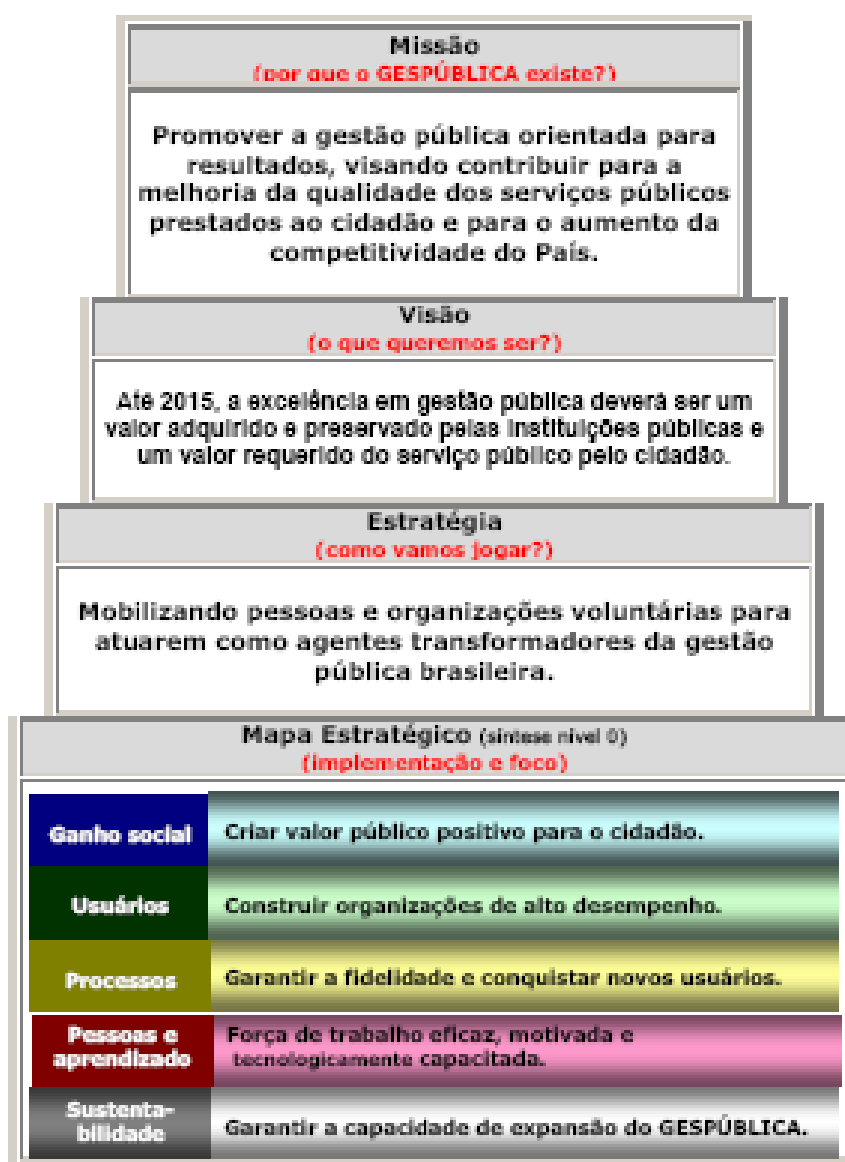


Figura 2.5 – Dimensionamento estratégico do GESPÚBLICA  
Fonte: Brasil (2006b)

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) foi adaptado à gestão pública. Atualmente, o Modelo de Excelência da Gestão Pública (MEGP) é a representação de um sistema gerencial constituído por sete elementos integrados, que norteiam a aceitação de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão (Figura 2.6):

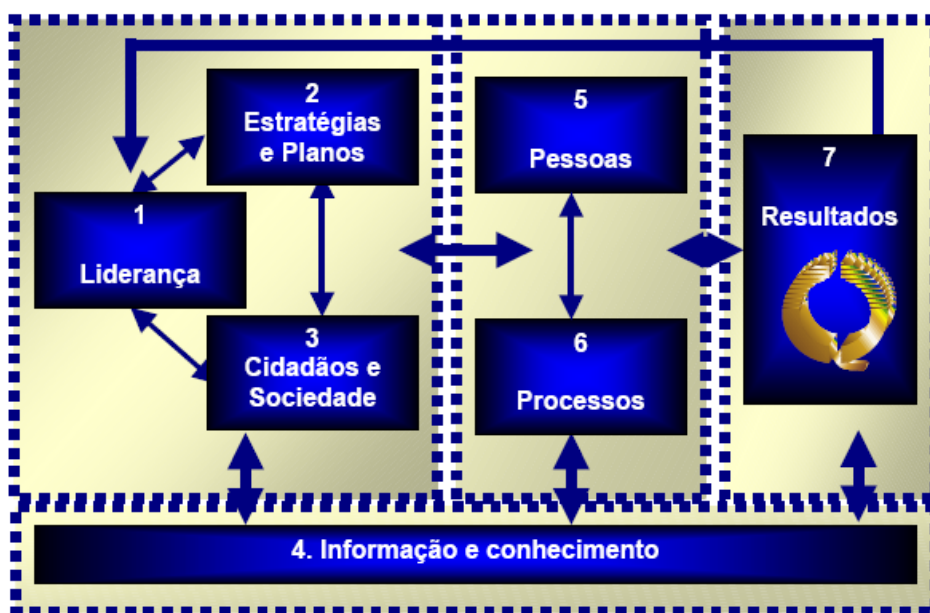


Figura 2.6 - Figura Modelo de Excelência em Gestão Pública  
Fonte: Brasil (2006c)

- **Primeiro bloco:** Liderança, Estratégias e Planos, e Cidadãos e Sociedade - representam o planejamento. Com uma liderança comprometida atenta às necessidades dos cidadãos, os processos são planejados a fim de atender a essas necessidades.
- **Segundo bloco:** Pessoas e Processos - representam a execução do planejamento.
- **Terceiro bloco:** Resultados - representa o controle, pois serve para acompanhar a satisfação dos usuários, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de fornecedores e das parcerias institucionais, o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.
- **Quarto bloco:** Informação - representa a “inteligência da organização”. A organização com base em seus dados internos e externos busca ações corretivas para melhorar sua gestão e desempenho.

A figura 2.6 também apresenta o relacionamento existente entre os blocos e entre as partes do Modelo, evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

De acordo com Brasil (2007b), o Modelo de Gestão Pública foi concebido baseado na premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público. Este modelo está alicerçado em 15 fundamentos dos quais cinco são constitucionais (artigo 37 da Constituição Federal) e 10 gerenciais (Figura 2.7). Os fundamentos constitucionais são:

- **Legalidade:** estrita obediência à lei. Nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.

- Moralidade: pautada em um código moral.
- Impessoalidade: todos os usuários são preferenciais.
- Publicidade: transparência e publicidade dos dados e fatos.
- Eficiência: fazer o que precisa ser feito com qualidade ao menor custo possível.



Figura 2.7 – Fundamentos da Excelência em Gestão Pública

Fonte: PQSP (2008)

Fundamentos são valores que distinguem uma gestão pública de excelência e que devem ser assimilados e entronizados à cultura organizacional. Os fundamentos gerenciais são:

- Excelência dirigida ao cidadão: atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação do Estado.
- Gestão participativa: busca da cooperação das pessoas, a fim de alcançar a sinergia das equipes de trabalho.
- Gestão baseada em processos e informações: planejamento, desenvolvimento, execução das suas atividades, avaliação, análise e melhoria de seus resultados a fim de proporcionar melhor desempenho à organização.
- Valorização das pessoas: propiciação de autonomia às pessoas para atingir metas, criação de oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e reconhecimento pelo bom desempenho.

- Visão de futuro: capacidade de estabelecer um estado futuro desejado coerente com processo decisório e que permita à organização antecipar-se às novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Indica o rumo da organização e a constância de propósito.
- Aprendizado organizacional: ocorrência do aprendizado de maneira sistêmica e contínua.
- Agilidade: antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente.
- Foco em resultados: mensuração dos resultados por um conjunto de indicadores que devem refletir o grau de atendimento às expectativas de todas as partes interessadas.
- Inovação: mudanças para melhoria dos processos, serviços e produtos da organização e criação de novos valores para as partes interessadas da organização.
- Controle social: criação de canais efetivos de participação do cidadão nas decisões públicas, na avaliação dos serviços, inclusive na avaliação da atuação da organização relativamente aos impactos que possam causar à saúde pública, à segurança e ao meio ambiente.

## CAPÍTULO 3. GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo Santor (2003), as ferramentas e os sistemas da qualidade balizaram e continuam sendo o alicerce do sucesso de muitas empresas. Os sistemas de gestão da qualidade, as normas ISO e os prêmios de qualidade são instrumentos poderosos utilizados como forma de melhorar a qualidade em busca da excelência organizacional.

As normas ISO 9000, de garantia da qualidade e os Prêmios da Qualidade têm suprido as instituições com ferramentas valiosas para o controle e melhoria de sua gestão (SANTOR, 2003).

Este capítulo pretende explorar as Normas de Gestão da Qualidade, os Programas da Qualidade e os Prêmios da Qualidade. Ao final, algumas considerações da pesquisadora serão abordadas.

### 3.1 Normas de gestão da qualidade

A necessidade de padrões internacionais de engenharia originou em 1947 um novo organismo para facilitar a coordenação internacional e a unificação de padrões industriais. Essa entidade, a *International Organization for Standardization*, foi denominada ISO, com seu primeiro padrão publicado em 1951 (ZACHARIAS, 2001).

O nome ISO é derivado da palavra grega *isos* que significa igual, uma vez que o objetivo da organização é padronizar as normas internacionalmente. Segundo Zacharias (2001), o propósito da ISO é desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzam o consenso dos diferentes países quanto aos sistemas de gestão da qualidade que facilitem o comércio internacional. Cada país membro da ISO é representado por uma de suas entidades normativas. No caso do Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e o Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), o qual é responsável pela fiscalização (credenciamento) dos organismos certificadores.

De acordo com Maranhão (2006), a série ISO 9000 é um conjunto de normas genéricas que tratam da gestão da qualidade. Seu objetivo é fornecer normas técnicas internacionais, seja para consolidar uma nova tecnologia, seja para evitar abusos econômicos ou tecnológicos dos países mais desenvolvidos sobre os menos desenvolvidos.

De acordo com Karapetrovic (1999), o planejamento, execução e manutenção dos sistemas de qualidade baseados na ISO 9000 é uma maneira de garantir a qualidade global. Os

padrões ISO 9000 têm obtido grande atenção do mundo dos negócios por causa de sua extensa adoção por milhares de empresas no mundo inteiro e o efeito dominó das certificações dessas companhias em seus concorrentes e fornecedores (GOTZAMANI, 2006).

Zacharias (2001) comenta que a política de comércio mundial tende para o processo de Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade, o que a torna fundamental para negociar produtos e serviços.

Segundo Jang e Lin (2008), até dezembro de 2005 um total de 776.608 organizações foram certificadas em 161 países. Esse número expressivo reflete a importância da ISO 9000 como um fenômeno universal e significativo. Esse aumento é indicativo de que, de alguma forma, ISO 9000 produz alguns benefícios (CASADESU'S e KARAPETROVIC, 2005).

As normas ISO 9000 são padrões que estabelecem a necessidade de sistematizar e normalizar as atividades da empresa com objetivo de produzir serviços e produtos segundo as necessidades dos clientes (VIADIU, 2006). As mesmas focam os procedimentos, controles e documentação. Esses padrões são designados para auxiliar a empresa a identificar erros, racionalizar as operações e garantir um consistente nível de qualidade (KARTHA, 2004).

Pesquisas bibliográficas realizadas por Jang (2008) sugerem que um dos motivos que levam as empresas a implementarem a ISO 9000 é a busca pela melhoria no desempenho organizacional, além da exigência de alguns clientes.

As normas ISO 9000:2000 sinalizam o alinhamento dos requisitos com as exigências de outros sistemas de gestão conhecidos, tais como os prêmios nacionais da qualidade. Assim, um sistema de gestão da qualidade baseado na ISO 9000 tende a evoluir de um *status* de garantia da qualidade para um *status* de excelência (MARANHÃO, 2006).

Para Kartha (2004), uma vez que as normas requerem que a organização defina e documente sua forma de fazer negócio, a conformidade com os padrões pode prover a estrutura básica do sistema de qualidade, estrutura essa que pode evoluir ao ponto de atingir um padrão de classe mundial. Zacharias (2001) complementa afirmando que a ISO deve ser considerada como requisitos mínimos para um Sistema de Qualidade. Implantá-la não é o mesmo que ter excelência em padrão de qualidade. Esse padrão deve ser demonstrado por meio da conquista dos Prêmios da Qualidade.

O conjunto ISO 9000 é formado pelas normas NBR ISO 9000, 9001 e 9004 que podem ser visualizadas no quadro 3.1.



Quadro 3.1 - Série de Normas ISO 9000

<b>Norma</b>	<b>Significado</b>	<b>Finalidade</b>
<b>NBR ISO 9000</b>	Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.	Estabelece os fundamentos e vocabulário da qualidade.
<b>NBR ISO 9001</b>	Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos.	Especifica os requisitos de sistemas de gestão da qualidade para uma organização realizar produtos conformes e obter satisfação dos clientes.
<b>NBR ISO 9004</b>	Sistemas de Gestão da Qualidade – Diretrizes para Melhorias do Desempenho.	Fornecer diretrizes para melhoria de desempenho e determina a extensão da aplicação e cada um dos elementos do Sistema da Qualidade. Provê guias para sistemas de gestão da qualidade, incluindo melhorias contínuas para satisfação dos clientes e de outras partes interessadas.

Fonte: Maranhão (2006)

Segundo Mello (2002), os princípios de gestão da qualidade nos quais se baseia a norma ISO 9001:2000 são definidos de acordo com a ABNT (2000):

- Foco no cliente: compreender suas necessidades e exceder suas expectativas;
- Liderança: líderes devem criar ambiente adequado para a melhoria da qualidade;
- Envolvimento das pessoas: as pessoas devem estar engajadas em prol de um bem comum para a organização, ou seja, os interesses organizacionais devem sobrepor os interesses grupais;
- Abordagem de processo: os recursos e as atividades devem ser administrados como um processo;
- Abordagem de sistema de gestão: para atingir os objetivos é importante identificar, compreender e gerenciar os processos inter-relacionados;
- Melhoria contínua: deve ser o objetivo constante da organização;
- Abordagem para a tomada de decisão: decisões devem estar baseadas em fatos e dados;
- Relações benéficas com fornecedores: agregar valor ao produto por meio de relacionamentos mutuamente benéficos entre os fornecedores e a organização.

Mello (2002) comenta que quando uma organização adota a norma ISO 9001:2000, ela deve esforçar-se para satisfazer os seus clientes e melhorar continuamente seu sistema de gestão da qualidade. A norma requer que a organização planeje e gerencie os processos necessários para a melhoria contínua de seu sistema de gestão da qualidade.

A relação entre as seções de requisitos da ISO 9000:2000 é representada na figura 3.1. A figura 3.1 demonstra o enfoque no processo e evidencia uma estrutura de apresentação dos

seus requisitos baseada nas atividades (processos) que se interligam através de resultados (saídas) de um processo e insumos (entradas) nos processos subsequentes. Esse modelo também ilustra a dinâmica do Sistema de Gestão da Qualidade e o compromisso com a melhoria contínua, o qual deve ser expresso na política da qualidade da empresa (ZACHARIAS, 2001).



Figura 3.1 - Modelo de sistema de gestão da qualidade baseado na NBR ISO 9001:2000  
Fonte: ABNT (2000)

Para uma primeira certificação pela Norma ISO 9001:2000, Zacharias (2001) sugere que a empresa passe pelos seguintes passos:

- Comprometimento da alta direção;
- Seleção e designação formal de um coordenador;
- Treinamento;
- Elaboração e divulgação da política da qualidade;
- Palestra sobre qualidade/ISO 9000 para os funcionários;
- Planejamento do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ);
- Treinamento dos funcionários na documentação da qualidade;
- Formação dos auditores internos da qualidade ou escolha de auditores externos;
- Realização das auditorias internas;
- Implantação das ações corretivas para as não-conformidades;
- Seleção da entidade certificadora;

- Realização da pré-auditoria;
- Realização da auditoria de certificação.

Para uma empresa já certificada pela ISO 9001:2000, o mesmo autor sugere os seguintes passos:

- Análise da revisão interna da norma;
- Definição do momento adequado para mudança;
- Avaliação do atual sistema de qualidade;
- Foco na gestão de processo;
- Reestruturação do sistema de gestão da qualidade;
- Treinamento em gestão do processo;
- Atendimento aos requisitos da ISO 9001:2000;
- Adequação aos requisitos da ISO 9001:2000;
- Treinamento;
- Implementação de novos requisitos;
- Auditoria interna;
- Ações corretivas;
- Transição.

Zacharias (2001) explica que a certificação tem validade de três anos. Para sua obtenção, a empresa deve ser avaliada por uma entidade independente. Maranhão (2006) aponta que no Brasil há dois órgãos que tratam do assunto normalização técnica em âmbito nacional:

- INMETRO – Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial: autarquia vinculada ao governo federal.
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas: entidade de natureza privada, responsável pela operacionalização da normalização técnica Brasil, mediante seus vários comitês.

Maranhão (2006) alerta que as normas da família ISO 9000, a partir da revisão 1994, passaram a receber o mesmo registro em ambas as entidades, mantendo a numeração original e acrescentando o prefixo NBR.

O estudo sobre a contribuição das normas para o gerenciamento da qualidade total tem demonstrado que, em longo prazo, os resultados para as empresas certificadas podem ser positivas, neutras ou negativas (GOTZAMANI, 2006).

O tipo de contribuição dependerá da forma como as empresas implementam o sistema de gestão. O sucesso ou falha na aplicação não dependem dos requisitos, mas sim da habilidade e desejo da empresa em implementar corretamente. Somente a certificação sem o comprometimento com o desenvolvimento e com a melhoria contínua não trazem os resultados positivos esperados. O mais importante é que a certificação da ISO deve ser utilizada como o primeiro e não o último passo para a melhoria da qualidade (GOTZAMANI, 2006).

Estudos realizados por Jang (2008) demonstraram que após a implementação da ISO algumas empresas identificaram os seguintes benefícios:

- melhoria nos procedimentos de documentação;
- melhoria operacional;
- qualidade superior dos produtos e cumprimento dos requisitos exigidos para o mesmo;
- redução dos prazos de fabricação;
- eficiência operacional com produtos padronizados, redução das taxas de defeito, de sucata, de retrabalho;
- melhoria da qualidade dos processos internos;
- melhorias nos sistemas de medição;
- melhoria na estruturação e documentação das atividades;
- maior prevenção;
- melhoria no desempenho e controle operacional;
- melhoria da consciência de qualidade interna;
- melhoria na comunicação interna;
- melhoria na cooperação;
- ganho da confiança e redução das reclamações dos clientes;
- lealdade do cliente;
- melhoria da percepção do cliente;
- melhor controle do negócio;
- mudança cultural;
- redução dos custos da qualidade;
- melhor controle dos fornecedores;
- melhoria na competitividade;
- maior vantagem competitiva;

- valorização das ações;
- aumento da fatia de mercado.

Vale ressaltar que a implementação das normas oferece um primeiro passo para a implementação da gestão pela qualidade total (GOTZAMANI, 2006).

Entretanto, o ponto negativo é que os padrões estão direcionando às organizações para longe das teorias contemporâneas de qualidade, pois enfatizam a conformidade e padronização. Tais fatos podem resultar no desenvolvimento de um sistema de qualidade estático que aumenta a burocracia, reduz a flexibilidade e a inovação. Excessivas obediências às normas e procedimentos documentados podem desencorajar o pensamento crítico e reduzir a chance de melhoria do processo. Outra crítica é que as normas não garantem a eficiência. Auditores, por exemplo, checam a existência dos procedimentos necessários para assegurar a conformidade com os requisitos, mas não checam a eficiência desses procedimentos. Além disso, a implantação das normas não quer dizer que há comprometimento da alta direção com a qualidade, pois a motivação para a implementação pode ser somente a certificação (GOTZAMANI, 2006).

Quanto às questões sobre os pontos positivos e negativos da implementação das normas da qualidade, os estudos de Boiral e Roy (2007) evidenciaram que as motivações para adoção da ISO têm um papel fundamental no sucesso do processo de implementação. Ele identificou quatro grupos com experiências distintas na implantação da ISO e suas opiniões (quadro 3.2).

Quadro 3.2 - Opiniões sobre experiências com a implementação da ISO

<p style="text-align: center;"><b>Integradores da ISO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nível de benefícios no negócio;</li> <li>• Baixo nível de problemas organizacionais;</li> <li>• Visão positiva em relação ao processo de auditoria.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Entusiastas da Qualidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O mais alto nível de benefícios no negócio;</li> <li>• Baixo nível de problemas organizacionais;</li> <li>• Visão positiva em relação ao processo de auditoria.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Discordantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O mais baixo nível de benefícios no negócio;</li> <li>• Maior nível de problema na organização;</li> <li>• Visão negativa do processo de auditoria.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Integradores rituais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo nível de benefícios no negócio;</li> <li>• Maior nível de problema na organização;</li> <li>• Visão negativa do processo de auditoria.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Boiral (2007)

Maranhão (2006) adverte que o grande objetivo da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade deve ser a melhoria da qualidade e da competitividade. Entretanto, vale

salientar que a implementação por si só não é garantia do aumento da produtividade, qualidade ou lucratividade (JANG, 2008).

Jang (2008) chama a atenção para o fato de que as empresas certificadas por motivos internos (como, por exemplo, melhoria nas operações e produtos) obtiveram maior lucratividade do que aquelas motivadas por razões externas (como, por exemplo, satisfação da demanda de mercado e pressões dos interessados).

Muitos estudos comentam sobre a aplicação das normas nas empresas (Boiral, 2007; Casadesu's e Karapetrovic, 2005; Feng, 2008; Gotzamani, 2006; Jang, 2008), mas poucos são os referentes à aplicação das normas nas instituições de ensino. Um estudo interessante é o trabalho de Karapetrovic (1999) cujas idéias serão tratadas a seguir.

O objetivo da garantia da qualidade na academia é obter a confiança do cliente e interessados em que os requisitos da qualidade na educação e pesquisa sejam continuamente perseguidos (KARAPETROVIC, 1999).

Segundo Karapetrovic (1999), as normas ISO fornecem diretrizes para o desenvolvimento de um sistema de gestão da qualidade. As mesmas possibilitam a racionalização das operações da universidade, a identificação, correção e prevenção dos problemas da qualidade e a sua melhoria sistemática com a utilização das técnicas estatísticas e auditorias internas.

Um sistema de qualidade estabelecido melhora a confiança do aluno, dos servidores, do governo e interessados. O mesmo pode ser integrado com outros sistemas internos como controle ambiental e gerenciamento da segurança. Entretanto, devido à natureza genérica das normas, estas requerem interpretações para aplicação na academia (KARAPETROVIC, 1999).

O mesmo autor propõe uma abordagem para implementação e manutenção da ISO 9001 nas universidades, departamentos ou institutos, conforme exposto na figura 3.2.

Os quatorze passos expostos evidenciam alguns aspectos importantes para o sucesso do programa:

- comprometimento da alta direção (reitores, pró-reitores, secretários, etc.);

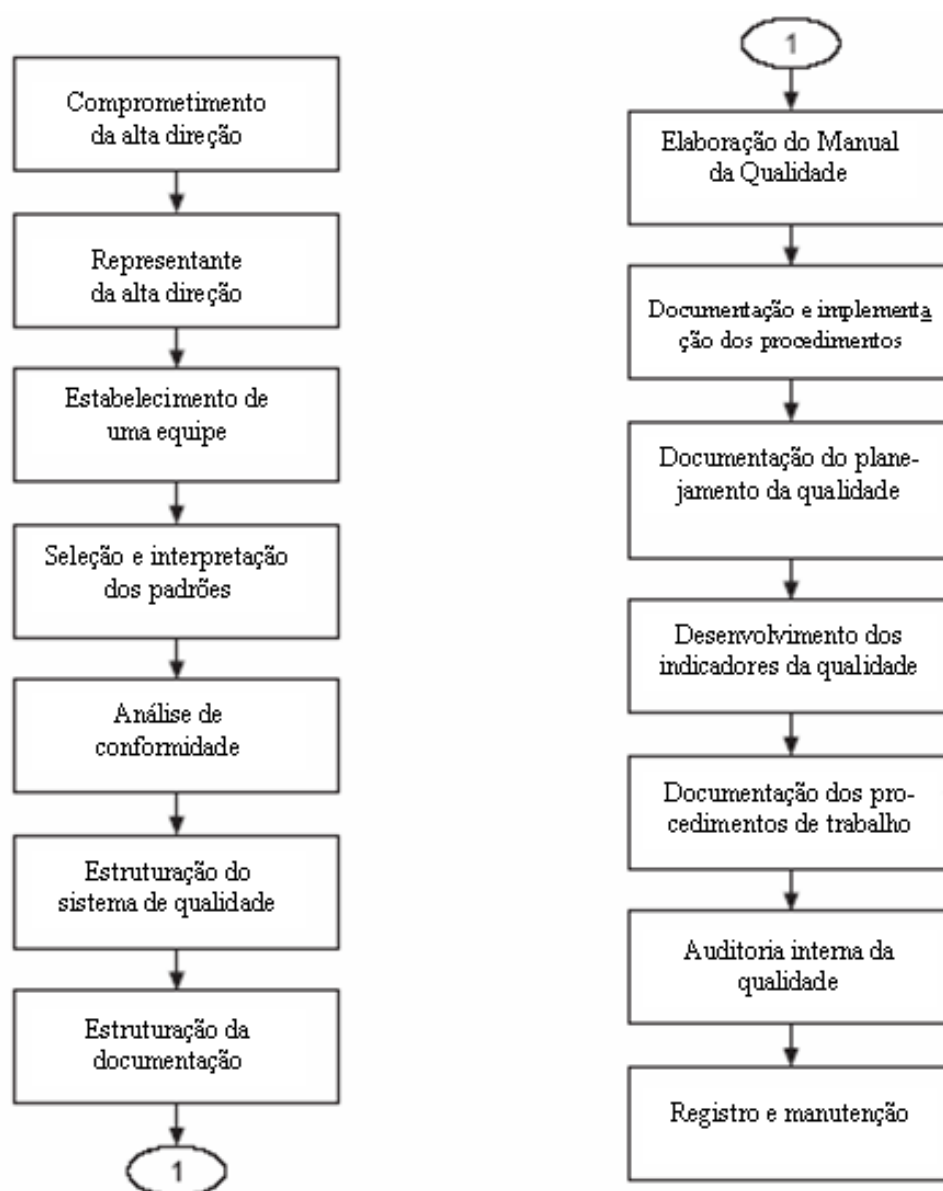


Figura 3.2 - Abordagem para implementação e manutenção da ISO 9001 nas universidades  
 Fonte: Karapetrovic (1999)

- a escolha de um representante da direção o qual deve possuir um compromisso genuíno e apaixonado pela qualidade da educação e da pesquisa, conhecimento dos processos e procedimentos universitários, experiência com funções administrativas, familiaridade com as normas, habilidade de comunicação e liderança;
- o estabelecimento de uma equipe coordenada pelo representante da alta direção, a qual deve garantir que os objetivos e a política da qualidade sejam conhecidos por todos. O grupo deve se reunir com frequência para organizar, interpretar os padrões selecionados bem como realizar a implementação, registro e manutenção das atividades;

- a seleção e a interpretação dos padrões são necessárias pois embora as normas sejam genéricas, as mesmas requerem uma interpretação para a área da educação;
- a análise da conformidade com os padrões. Vale lembrar que cada processo possui especificações da qualidade e níveis exigidos de qualidade;
- a estruturação geral do sistema da qualidade;
- a estruturação da documentação: manuais da qualidade, procedimentos, instruções, dentre outros;
- documentação do manual da qualidade, o qual descreve a estrutura e conteúdo do sistema da qualidade na instituição;
- a documentação e a implementação dos procedimentos que incluem o esboço dos procedimentos operacionais (objetivos, abrangência, definições, procedimentos, documentos de referência);
- o planejamento da qualidade que constitui documentos sobre as práticas, recursos e seqüências das atividades relevantes aos cursos, projetos de pesquisa, currículos dos estudantes;
- o desenvolvimento dos indicadores que auxiliam a medição, controle e monitoramento da qualidade;
- documentação dos procedimentos de trabalho (fluxogramas, disposição do local de trabalho, indicação das responsabilidades e autoridades, etapas específicas para execução das atividades);
- a auditoria interna que tem por objetivo verificar a conformidade com os padrões da qualidade, avaliação da conformidade e eficácia do sistema de qualidade em alcançar os objetivos propostos, fornecer informações para melhoria do sistema de qualidade e de seus elementos;
- registro e manutenção em órgãos certificadores.

### **3.2 Prêmios da qualidade**

Após a segunda guerra mundial, surgiu no Japão o programa *Total Quality Control* (TQC) inspirado na orientação do especialista Deming. Este programa visava à participação de todos na empresa para o controle da qualidade (MARCINEIRO, 2001).

O desenvolvimento do conceito de qualidade e afirmação da qualidade total enquanto filosofia integrada de gestão levou a que muitas empresas procurassem encontrar guias de



orientação para implementar. Empresas voltaram sua atenção aos programas de qualidade para avaliação e reconhecimento. Nesse contexto, surgiram os Prêmios de Qualidade com o objetivo de promover a qualidade e servir como modelo de auto-avaliação e melhoria para as organizações. Na visão de especialistas entrevistados por Ferreira (2003), os prêmios de qualidade além de serem um instrumento de reconhecimento da gestão são também uma forma de disseminar os processos e práticas de gestão.

Em sua dissertação, Ferreira (2003) concluiu que como processo motivacional, os prêmios de qualidade comprovaram sua eficácia pelos resultados de sua própria expansão no Brasil e no mundo, sua utilidade prática e objetiva, seu apelo direto a equipes, dirigentes e organizações. Entretanto, ele salienta que é preciso avançar para alavancar ganhos substantivos na máquina pública em benefício do cidadão. O prêmio deve tornar-se instrumento estratégico da gestão pública, de uso cotidiano de dirigentes públicos e fonte de *benchmarking*.

No intuito do gerenciamento total da qualidade, organizações começaram a aplicar os programas de premiação. As empresas perceberam que os Prêmios da Qualidade não somente proporcionavam a oportunidade de reconhecimento, mas também ofereciam modelos e ferramentas para implementação das estratégias da qualidade, *benchmarking* das melhores práticas, guia para implementação dos critérios da excelência (VOKURKA, 2000). O modelo consiste, em geral, na descrição do método e aplicação das práticas de gestão e na descrição dos resultados institucionais, com a apresentação dos indicadores e das conclusões, segundo as metas estabelecidas e com a missão organizacional (FERREIRA, 2003).

Rutkowsky (2001) destaca a importância dos prêmios e observa que os mesmos não prescrevem uma forma de gestão, mas indicam requisitos, critérios necessários para se alcançar a excelência. Laszlo (1996) afirma que a validade e a aplicação desses critérios usados em avaliações assim como a imparcialidade consistente do processo do julgamento é que determinam se tal reconhecimento são concessões significativas ou um *status* em nome da qualidade

O pioneiro foi o Prêmio Deming, instituído em 1951 pelo quadro de diretores da União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE). O Prêmio Deming recompensa tanto organizações públicas quanto privadas. O prêmio americano Malcolm Baldrige (MBNQA) surgiu em 1987. Atualmente o Prêmio Nacional da Qualidade é referência mundial.

No Brasil, por volta de 1991, 39 organizações reuniram-se e criaram a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e

todas as atividades decorrentes do processo do mesmo. O prêmio foi baseado no modelo americano e é uma forma de reconhecimento à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil (FNQ, 2008a).

Em 1998 surgiu no Brasil o Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF), atualmente Prêmio GESPÚBLICA, voltado para as organizações públicas que comprovem alto desempenho institucional. O mesmo é uma das ações estratégicas do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

De acordo com Ferreira (2003), atualmente existem mais de 60 prêmios de qualidade em gestão no mundo e a maioria se alinha com o Prêmio Malcolm Baldrige ou com o Prêmio Europeu. Seu trabalho constatou que a principal vantagem desse alinhamento é a universalidade da consideração da pontuação obtida com possibilidade de comparações internacionais. A principal desvantagem, entretanto, é quando os prêmios intermediários ou regionais aumentam o nível de detalhe, geram confusão nas interpretações das premiações ou o simples risco de ser uma cópia, sem levar em conta as especificidades da região/país.

Khoo (2003) cita que os Prêmios da Qualidade representam o esforço dos seus países em promover a excelência da qualidade em produtos e serviços e fornecem em sua estrutura os conceitos essenciais do TQM para obter desenvolvimento organizacional e o sucesso no negócio em longo prazo. Muitas empresas usam os Prêmios da Qualidade com objetivo de auto-avaliação como também melhorar seu posicionamento no mercado global

A seguir, far-se-á um breve histórico com alguns comentários referentes aos Prêmios Deming, Baldrige, Europeu e o Prêmio Nacional Qualidade e o Prêmio Nacional da Gestão Pública.

### **3.2.1 Prêmio Deming (PD)**

O Dr. W. E. Deming (1900-1993), um dos primeiros peritos do controle da qualidade nos Estados Unidos, foi convidado pela *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE), em julho 1950, para ministrar palestras no Japão. Nessa visita, o Dr. Deming ministrou um curso de oito dias sobre o controle da qualidade. Nesse curso, o Dr. Deming apresentou os princípios do controle estatístico da qualidade aos executivos, gerentes, coordenadores e cientistas da indústria japonesa. Seus ensinamentos impactaram os participantes e, conseqüentemente, impulsionaram o controle da qualidade no Japão (JUSE, 2008a).

Suas idéias foram amplamente divulgadas e o Dr. Deming doou seus direitos autorais para a JUSE. Como gratidão, a JUSE estabeleceu o Prêmio Deming com objetivo de promover o desenvolvimento contínuo do controle da qualidade no Japão (JUSE, 2008a).

Segundo Kumar (2007), o Prêmio Deming é o mais antigo prêmio da qualidade. Khoo (2003) comenta que o objetivo do prêmio, além da homenagem ao Dr. Deming, é reconhecer as empresas japonesas que atingiram grau de excelência em seu desempenho por meio da aplicação do TQM e dos métodos de controle da qualidade. O Prêmio Deming reconhece as organizações públicas e privadas pela implementação das atividades de qualidade (MIGUEL, 2001).

O Prêmio possui um *check-list* com dez fatores primários que envolvem: políticas, organização, informação, padronização, recursos humanos, garantia da qualidade, manutenção, melhorias, efeitos e planos futuros. Esses dez fatores primários são subdivididos entre quatro e onze fatores secundários, todos com o mesmo peso. Os valores enfatizados pelos fatores são semelhantes aos outros prêmios. A diferença dos outros é que o Prêmio Deming é prescritivo (MIGUEL, 2001).

O Prêmio Deming reconhece três categorias, a saber: individual, de aplicação e de unidades de operações (vide quadro 3.3).

Quadro 3.3 - Categorias do Prêmio Deming

<b>Categorias</b>	<b>Significado</b>
Prêmio Deming para Indivíduos	Para indivíduos ou grupos.
	Oferecido àqueles que fizeram contribuições proeminentes para o estudo, desenvolvimento de métodos estatísticos ou disseminação do TQM.
Prêmio Deming de aplicação	Para organizações ou divisões das organizações que gerenciam o seu negócio de maneira autônoma.
	Fornecido às organizações ou às divisões das organizações que melhoraram de maneira distinta o desempenho do seu negócio com a aplicação do TQM em um ano estabelecido.
Prêmio de Controle da Qualidade para unidades de negócio	Para unidades de negócio de uma organização.
	Oferecido às operações as unidades de negócios que melhoraram, de forma distinta, seu desempenho com a aplicação do controle/gerência da qualidade em um ano determinado.

Fonte: JUSE , (2008b).

O comitê do Prêmio, composto por especialistas das indústrias e acadêmicos, avalia e premia as instituições participantes. O comitê utiliza cinco subcomissões para realizar a avaliação e a discussão de matérias relacionadas, conforme quadro 3.4.

A subcomissão de premiação conduz o diagnóstico do TQM. O detalhamento e revisão do diagnóstico é efetuado no momento da visita à companhia. Os resultados do diagnóstico são comunicados por um relatório. Para participar do Prêmio, os interessados devem contatar a Secretaria do Comitê do Prêmio Deming da JUSE. (JUSE, 2008c).

Quadro 3.4 – Subcomissões do Prêmio Deming

<b>Subcomissões</b>	<b>Atividades</b>
Subcomissão de ajuste	Coordena as atividades do Prêmio, pesquisa e coleta informação para a melhoria dos processos de avaliação e concessão do Prêmio e fazem recomendações ao comitê.
Subcomissão de emenda	Revê os sistemas e regulamentos e propõe revisões ao comitê.
Subcomissão do Prêmio Deming para Indivíduos	Avalia e seleciona os candidatos ao Prêmio na categoria individual.
Subcomissão de aplicação	Avalia e seleciona os candidatos para a Medalha Japonesa da Qualidade, para a categoria aplicação e unidades de negócio.
Subcomissão do Prêmio de Literatura Nikkei QC	Avalia e seleciona os candidatos para o Prêmio de Literatura Nikkei QC.

Fonte: JUSE,(2008c).

De acordo com a JUSE (2008d), aqueles que participaram dos processos de premiação reconhecem o valor dos princípios do gerenciamento da qualidade. Os exemplos dessas empresas influenciam outras a implementar o gerenciamento da qualidade na confiança de que os métodos e ferramentas contribuem para o sucesso do negócio.

Uma das características desse Prêmio é não ser competitivo e seu conceito de excelência baseia-se no desempenho acima da média. O mesmo abrange também organizações do setor público e organizações não japonesas. O prêmio não cobra taxas de adesão (FERREIRA, 2003).

As características do Prêmio são influenciadas pela cultura japonesa de aprendizagem, trabalho e pensamento coletivo. Khoo (2003) comenta que os colaboradores japoneses são disciplinados, fiéis aos seus líderes e orientados para trabalho em equipe. A harmonia e as relações no ambiente de trabalho é muito importante para eles. Assim, o prêmio foca na obtenção de consenso, no alinhamento das pessoas com os processos e na cooperação com fornecedores (SHARMA, 2007).

### 3.2.2 Prêmio Malcolm Baldrige (MBNQA)

Em 1987 o congresso dos Estados Unidos estabeleceu o Programa Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige e o Prêmio Malcolm Baldrige (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) por meio da lei federal daquele país (USA, 1987). De acordo com Miguel (2001), essas iniciativas representam o empenho para melhorar as práticas de gestão da qualidade e aumento da competitividade das companhias americanas.

O Programa Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige e o Prêmio foram desenvolvidos e são gerenciados pelo *National Institute of Standards and Technology* (NIST) juntamente com a iniciativa privada (NIST, 2008a).

O Prêmio é oferecido anualmente pelo Presidente dos Estados Unidos às empresas de manufatura, serviços, pequenas empresas, educação, empresas da área da saúde e instituições sem fins lucrativos. A tabela 3.1 apresenta alguns dados de aplicação do programa por essas instituições de 2003 a 2007(NIST, 2008a).

Tabela 3.1 - Dados de aplicação ao Prêmio Malcolm Baldrige entre 2003-2007

		Manufatura	Serviço	Pequenos Negócios	Educação	Saúde	Organizações Sem fins lucrativos	Total
2007	Aplicação	2	4	7	16	42	13	84
	Visita	0	0	2	1	7	4	14
	Premiação	0	0	1	0	2	2	15
2006	Aplicação	3	4	8	16	45		76
	Visita	0	1	3	3	6		13
	Premiação	0	1	1	0	1		3
2005	Aplicação	1	6	8	16	33		64
	Visita	1	1	2	3	7		14
	Premiação	1	1	1	2	1		6
2004	Aplicação	8	5	8	17	22		60
	Visita	3	2	2	2	4		13
	Premiação	1	0	1	1	1		4
2003	Aplicação	10	8	12	19	19		68
	Visita	3	3	2	2	3		13
	Premiação	1	2	1	1	2		7

Fonte: NIST, (2008b)

Para concorrer à premiação, as organizações devem enviar detalhes de suas práticas e melhorias em sete áreas: liderança; planejamento estratégico; foco de mercado e cliente; medições; análise e gestão do conhecimento; recursos humanos; gestão de processos e

resultados. Os candidatos recebem de 300 a 1000 horas de avaliação, o que resulta em um relatório das oportunidades de melhoria e pontos fortes da organização.

Segundo Ferreira (2003), o MBNQA serviu de base para as diversas premiações existentes no mundo e no Brasil (PNQ, PQGF etc.) sendo, inclusive, seus critérios adotados na íntegra por algumas das premiações. Suas premissas, conforme pode ser constatado na resolução e decisão sobre a lei (USA, 1987), são as seguintes:

- a liderança dos Estados Unidos em produtos e processos da qualidade tem sido ameaçada pela competição estrangeira e o crescimento nacional da sua produtividade tem sido menor do que a dos seus competidores;
- empresas e indústrias americanas entendem que as perdas em função da baixa qualidade significam cerca de 20% das suas receitas anuais e a melhoria da qualidade em produtos e serviços desencadeia o aumento da produtividade, a diminuição de custos e o aumento da rentabilidade;
- o planejamento estratégico para a qualidade e para os programas de melhoria da qualidade são essenciais para o bem-estar da economia da nação e para a qualificação visando à competição efetiva no mercado globalizado;
- o crescimento do entendimento gerencial do chão de fábrica, o comprometimento dos trabalhadores com a qualidade e a grande ênfase no controle estatístico do processo podem prover melhoria nos custos e na qualidade dos produtos manufaturados;
- o conceito de melhoria da qualidade é aplicável tanto a pequenas como a grandes companhias, tanto a empresas de serviços como as de manufatura e tanto ao setor público como ao privado;
- com o objetivo de ser bem-sucedidos, os programas de melhoria da qualidade devem ser elaborados pela alta gerência e orientados para os clientes, e isso pode requerer mudanças na forma como as empresas negociam;
- um programa de premiação nacional da qualidade nos Estados Unidos pode ajudar a melhorar a qualidade e a produtividade através
  - a. do estímulo às companhias americanas a melhorarem a qualidade e a produtividade pela satisfação do reconhecimento, concomitante à obtenção do gradual incremento da competitividade pelo aumento dos lucros;
  - b. do reconhecimento da façanha/realização daquelas companhias que melhoraram a qualidade dos seus respectivos serviços e produtos, provendo o exemplo para as outras;

- c. do estabelecimento de diretrizes e critérios que possam ser usados por empresas, indústrias, empresas públicas e outras organizações para avaliarem seus próprios esforços para a melhoria da qualidade; e
- d. de prover direcionamento específico para outras organizações americanas que pretendam aprender como gerenciar para a alta qualidade através das informações detalhadas disponíveis de como as organizações vencedoras foram hábeis para trocar suas culturas e alcançar a sua superioridade.

O processo de premiação do Prêmio Malcolm Baldrige pode ser visualizado na Figura 3.3. O primeiro passo é a revisão independente em que os examinadores analisam cada aplicação. Cada aplicação é avaliada de maneira independente por cada examinador que faz observações relacionadas ao sistema de pontuação.

Todos os candidatos são submetidos a uma revisão de consenso. Uma equipe de examinadores liderados por um Examinador Sênior, conduz uma série de revisões controladas, a princípio, virtualmente. A finalidade dessas revisões é o consenso nos comentários e verificação dos pontos fortes e oportunidades de melhorias.

Após o processo de revisão de consenso, o quadro de juízes seleciona os candidatos que receberão visitas baseadas na pontuação recebida. Caso o candidato não seja selecionado, um dos examinadores da equipe de consenso edita o relatório final, o qual se torna o relatório de *feedback*. As visitas são realizadas para aqueles candidatos que obtiveram as mais altas pontuações a fim de esclarecer dúvidas a respeito do relatório de gestão e verificar a veracidade das informações.

Após a visita, o time de juízes prepara um relatório final para os candidatos não selecionados e recomenda os candidatos que devem receber o prêmio. Após essas recomendações, o líder do time de visita edita o relatório final de visita o qual se torna o relatório final de feedback (NIST, 2008a).

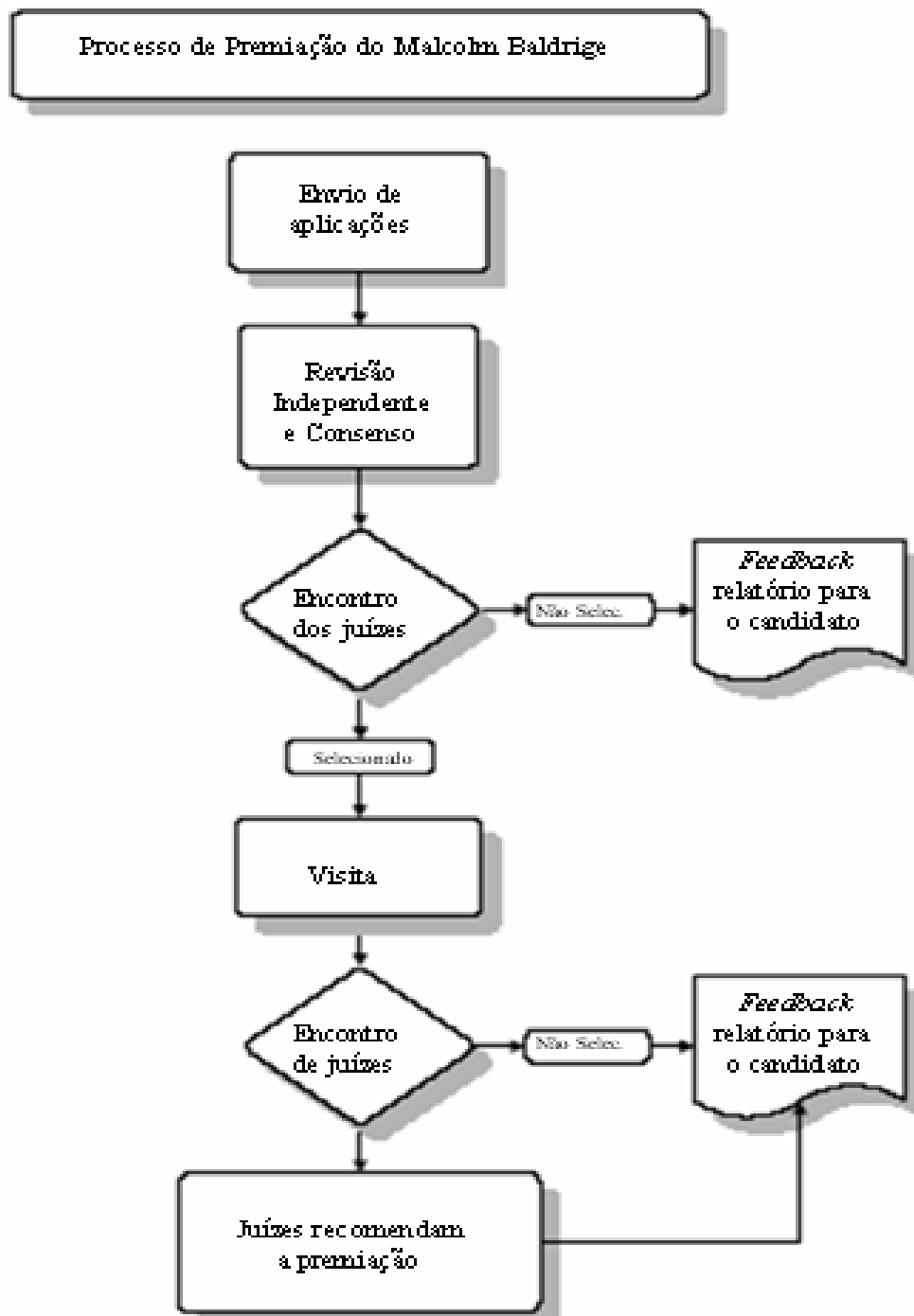


Figura 3.3 - Processo de premiação do Prêmio Malcolm Baldrige  
Fonte: NIST (2008b)

### 3.2.3 Prêmio Europeu da Qualidade (PEQ)

A *European Foundation for Quality Management* (EFQM) é uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1988 por renomados homens de negócio europeus. Em 1991, a EFQM desenvolveu o Prêmio Europeu da Qualidade para o reconhecimento das empresas européias.



Atualmente, o prêmio se aplica a organizações de todos os tamanhos e setores, públicas e privadas.

O Prêmio Europeu é um programa regional que envolve 16 países: Áustria, Bélgica, República Tcheca, Dinamarca, Alemanha, Hungria, Irlanda, Itália, Holanda, Noruega, Portugal, Rússia, Eslovênia, Espanha, Turquia e o Reino Unido. A premiação é similar ao MBNQA, mas seus critérios envolvem meios e resultados (VOKURKA, 2000).

O PEQ se encontra entre o Prêmio Deming e o Prêmio Malcolm Baldrige, por meio da aplicação da competição e princípios de reconhecimento ao mesmo tempo (FERREIRA, 2003).

Segundo Gutian (2005), os conceitos e valores básicos que compõem o prêmio são:

- Orientação para resultados;
- Foco no cliente;
- Liderança e constância de propósito;
- Gestão por processos e fatos;
- Envolvimento e desenvolvimento das pessoas;
- Aprendizado, inovação e melhoria contínua;
- Desenvolvimento de parceiros;
- Responsabilidade pública;
- Liderança;
- Políticas e estratégias;
- Pessoas;
- Parecerias e recursos;
- Processos;
- Resultados dos clientes;
- Resultados das pessoas;
- Resultados da sociedade;
- Resultados de desempenho.

A figura 3.4 representa o modelo conceitual do Prêmio Europeu da Qualidade. O modelo demonstra que os resultados de desempenho, clientes, pessoas e sociedade são alcançados por intermédio da liderança em relação à Política e Estratégia, Pessoas, Parceiros e Processos.

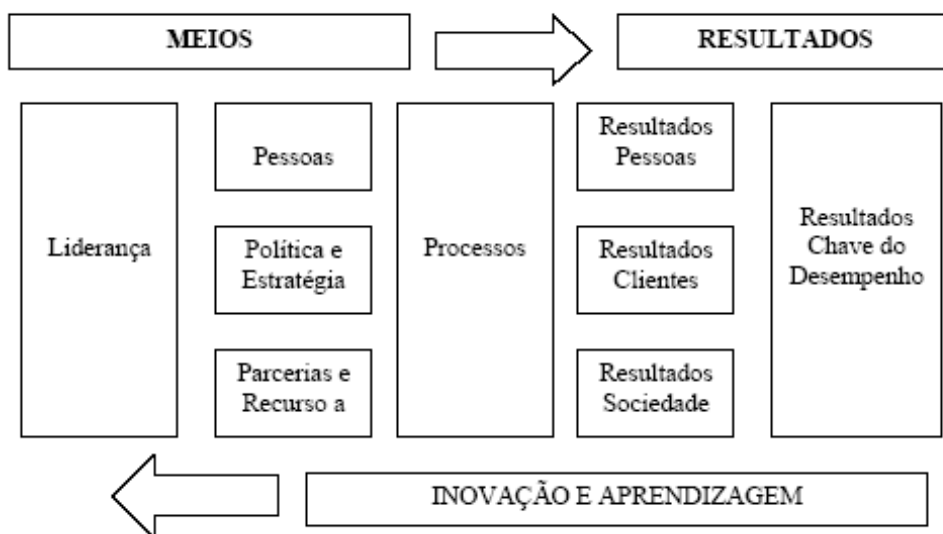


Figura 3.4 - Modelo conceitual do Prêmio Europeu da Qualidade  
Fonte: EFQM (2008)

### 3.2.4 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

Miguel (2001) comenta que em 1989, no Brasil, um grupo de estudo foi estabelecido para estudar dois dos maiores Prêmios da Qualidade: Deming e Malcolm Baldrige.

Em 1991 foi instituído o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), administrado pela FNQ. O PNQ tem como base, desde 1992, os Critérios de Excelência para avaliação e análise dos sistemas da gestão das organizações participantes da premiação. A avaliação, por meio dos Critérios de Excelência da FNQ, busca verificar a aderência da organização aos Fundamentos da Excelência, que são os valores identificados nas organizações de sucesso chamadas “Classe Mundial” e pontua as organizações numa escala de 1000 pontos (FNQ, 2008c).

O documento Critérios (FNQ, 2008d) informa que o prêmio busca promover o entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho, troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias. Seus critérios e estágios de avaliação são elaborados para identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias das empresas aplicantes.

Segundo Miguel (2001), o comitê técnico atualiza os critérios anualmente com base na evolução dos sistemas de gestão. Este monitora os modelos de gestão da qualidade, tais como o MBNQA e o PEQ. O comitê incorpora às normas ISO séries 9000 e 14000, tendências relacionadas com responsabilidade social, os estudos da *American Society for Quality* (ASQ).

As informações a seguir, referentes à candidatura ao PNQ, foram todas extraídas do documento Instruções para a candidatura ao PNQ (FNQ, 2008e).

O PNQ adota três formas de reconhecimento às organizações que atendem os fundamentos da excelência:

- Premiada: organização que atende todos os Fundamentos da Excelência e pode ser considerada como referencial de excelência em muitas práticas e resultados;
- Finalista: organização que atende a maioria dos Fundamentos da Excelência podendo ser considerada como referencial de excelência em algumas práticas e resultados;
- Destaque por critério: organização que apresenta destaque no atendimento a um determinado critério.

O processo de avaliação ocorre em três etapas:

- Etapa I: análise crítica individual, por até dez membros da banca examinadora;
- Etapa II: análise crítica de consenso, análise por um sênior, um relator e os quatro melhores examinadores da etapa anterior, para as candidatas bem-sucedidas na Etapa I;
- Etapa III: visita às instalações das candidatas bem-sucedidas na Etapa II, por até seis membros da banca examinadora, liderada por um examinador sênior.

Utilizando os Critérios de Excelência, uma organização pode realizar uma auto-avaliação ou se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Ao candidatar-se ao PNQ a organização passa por uma análise de sua gestão, executada por examinadores da FNQ obtendo-se ao final do processo um Relatório de Avaliação da gestão.

O processo todo envolve o preenchimento de um formulário de aplicação para verificação da elegibilidade e adequação para a categoria de aplicação. Candidatas elegíveis são convidadas a aplicar para a avaliação. O procedimento de avaliação compreende os processos de avaliação e julgamento conduzidos por especialistas.

O processo de avaliação possui três estágios: processo de avaliação, encontro de consenso e uma visita ao local. A organização, após ser analisada e obter sucesso, passa para o estágio seguinte. Todas as candidatas recebem um relatório contendo seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. As empresas vencedoras são convidadas a divulgarem suas estratégias e processos de sucesso com o público.

De acordo com dados obtidos no portal da FNQ, as seguintes organizações podem participar do prêmio:

- Grandes empresas: mais de 500 colaboradores.
- Médias empresas: entre 51 e 500 colaboradores.

- Pequenas e microempresas: menos de 50 colaboradores.
- Órgãos da administração Pública Federal.
- Organizações sem fins lucrativos.

### **3.2.5 Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF)**

Segundo Abrantes (2003), com o objetivo de disseminar as melhores práticas de gestão entre as organizações públicas, bem como incentivar a utilização de um modelo gerencial de administração com foco no cidadão, o Programa da Qualidade do Serviço Público criou em 1988 o Prêmio da Qualidade do Governo Federal (PQGF).

Ferreira (2003) argumenta que o Prêmio é uma das ações estratégicas do GESPÚBLICA e foi baseado no Prêmio Nacional da Qualidade que, por sua vez, tem-se aprimorado com base nas experiências de outros prêmios tais como: Deming, Malcolm Baldrige, Europeu e outros. Adaptações foram realizadas com a consideração de que o setor público deve ser excelente, com abordagens próprias, sem deixar de ser público.

O mesmo autor comenta que o PNGF surgiu como estratégia de avanço e aceleração do processo na máquina pública, o que possibilitou uma singular visibilidade às organizações reconhecidas e premiadas. Especialistas entrevistados por ele declararam que “um prêmio específico para o setor público se justifica devido às particularidades do setor em que a preservação da natureza pública das organizações torna-se necessária.” Comentaram também que se basear em um modelo adotado na iniciativa privada é uma forma de motivar e elevar o nível de gestão das organizações públicas de forma a satisfazer as partes interessadas.

As informações sobre o PQGF, a seguir, foram extraídas do documento elaborado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, intitulado Instruções para a candidatura – ciclo 2007. Brasil (2007a) esclarece que os objetivos do prêmio são o reconhecimento dos resultados alcançados pelas organizações, o estímulo aos órgãos e entidades da administração pública brasileira a priorizarem ações voltadas para a melhoria da gestão e desempenho institucional e a disponibilização para as organizações das informações sobre práticas bem-sucedidas da gestão pública empreendedora.

Ser reconhecido pelo Prêmio significa destacar dentre os participantes as instituições que demonstram melhoria gerencial na direção da inovação, da redução de custos, da qualidade dos serviços e da satisfação do cidadão.

As ações desenvolvidas pelo prêmio envolvem voluntariado, organizações candidatas, organizações parceiras e gerências do processo. Todos os envolvidos estão submetidos ao

Código de Ética do Programa Nacional da Gestão Pública – GESPÚBLICA e ao Código de Ética Profissional do Servidor Público.

O reconhecimento do Prêmio Nacional da Gestão Pública às organizações é estabelecido em três faixas: Bronze, Prata e Ouro. A organização, quando reconhecida, recebe a faixa de reconhecimento alcançada e uma placa que contém o símbolo do Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização – GESPÚBLICA. Uma organização poderá ser reconhecida, na mesma faixa, duas vezes consecutivas, ou várias alternadas, se apresentar melhoria em relação ao Ciclo anterior no qual foi avaliada.

As organizações que obtiverem o melhor conjunto de pontuações e pontuação global acima da pontuação máxima estabelecida para o reconhecimento, com equilíbrio das pontuações, recebem o prêmio. A instituição premiada receberá um troféu com o símbolo do GESPÚBLICA, que simboliza o nível máximo do Prêmio Nacional da Gestão Pública - PQGF.

O sistema de reconhecimento e premiação utilizado no Prêmio Nacional da Gestão Pública está orientado para as organizações que realizaram ciclos de auto-avaliação de sua gestão com base no modelo de Excelência em Gestão Pública, preconizado pelo GESPÚBLICA.

A organização poderá utilizar o resultado da auto-avaliação para decidir-se a candidatura ao Prêmio. É necessário um mínimo de 20% em cada item de cada critério. Caso não atinja esse mínimo, é necessário promover a implementação de ações de melhoria da sua gestão, priorizadas a partir das oportunidades de melhoria identificadas na auto-avaliação.

Com relação ao documento de referência do Prêmio, Brasil (2006b) esclarece que a auto-avaliação é a forma recomendada pelo GESPÚBLICA na gestão organizacional para o início no Programa. A organização deve comparar o seu sistema de gestão com o sistema de gestão de referência do GESPÚBLICA anunciado pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública e instrumentalizado em critérios de excelência cujos conteúdos são requisitos de avaliação. Esses critérios dão estrutura e conteúdo aos três instrumentos para avaliação da Gestão Pública. É recomendado que as organizações iniciem pelo instrumento de 250 pontos (Figura 3.5).

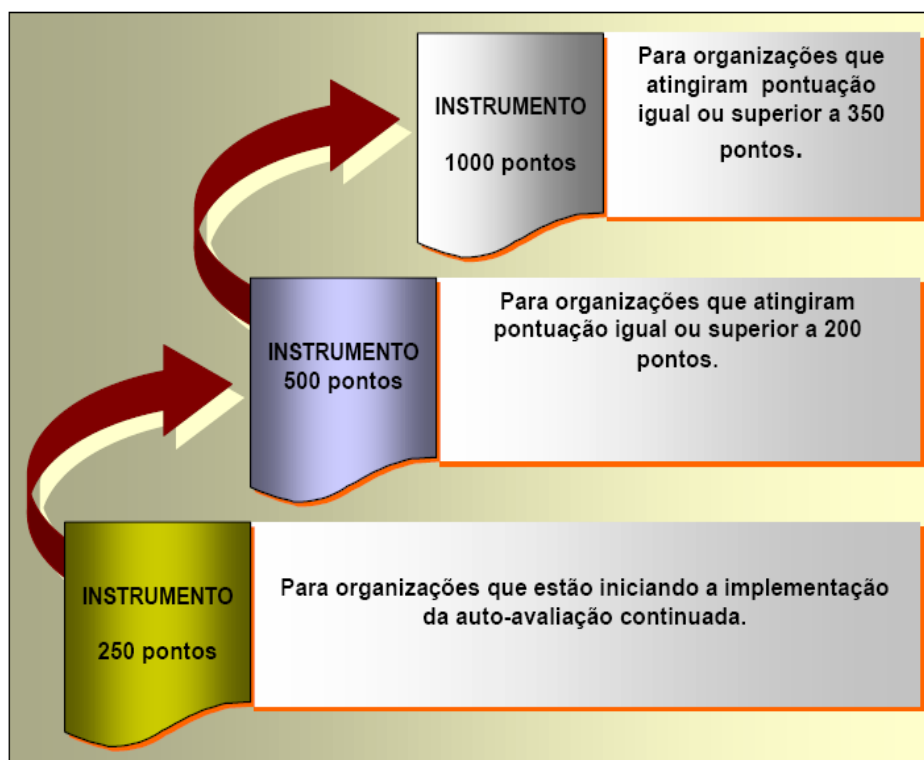


Figura 3.5 - Instrumentos para avaliação da gestão pública  
Fonte: Brasil (2006c)

O quadro 3.5 busca demonstrar os instrumentos de pontuação com os seus devidos critérios de pontuação. Esses critérios de avaliação são constituídos de itens que descrevem os requisitos relativos às práticas de gestão e resultados. Todos os critérios foram originados do Modelo de Excelência de Gestão Pública (MEGP) e são a instrumentalização e decomposição desse Modelo de Excelência.

O sucesso para a aplicação do programa depende de que haja ações implementadas entre uma avaliação e outra, e que as melhorias sejam monitoradas. Alguns fatores importantes, também para o sucesso, são o comprometimento da alta direção e a capacitação dos servidores antes do processo de auto-avaliação conforme pode ser verificado na Figura 3.6. Após a auto-avaliação a mesma é validada para que seja elaborado um plano de melhoria da gestão e a aplicação desse planejamento. Vale ressaltar que o apoio da alta direção é essencial para o êxito de todo o processo.

Quadro 3.5 - Critérios e itens de avaliação e pontuações máximas

Dimensões	Critérios de avaliação	Itens	Instrumentos		
			250	500	1000
<b>Método e Aplicação</b>	1 Liderança	1.1 Sistema de liderança 1.2 Cultura da Excelência 1.3 Análise crítica do desempenho global	25	45	90
	2 Estratégias e Planos	2.1 Formulação das estratégias 2.2 Desdobramento e operacionalização das estratégias 2.3 Formulação do sistema da medição do desempenho	25	45	90
	3 Cidadãos e Sociedade	3.1 Imagem e Conhecimento mútuo 3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários 3.3 Interação com a Sociedade.	25	45	90
	4 Informação e conhecimento	4.1 Gestão das informações da organização 4.2 Gestão das informações comparativas 4.3 Gestão do conhecimento	25	45	90
	5 Pessoas	5.1 Sistemas de trabalho 5.2 Educação e capacitação 5.3 Qualidade de vida	25	45	90
	6 Processos	6.1 Gestão de processos finalísticos 6.2 Gestão de processos de apoio 6.3 Gestão de processos de suprimentos 6.4 Gestão orçamentária e financeira	25	45	90
<b>Resultados</b>	7 Resultados	7.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários 7.2 Resultados relativos à interação com a sociedade 7.3 Resultados orçamentários e financeiros 7.4 Resultados relativos às pessoas 7.5 Resultados relativos a suprimento 7.6 Resultados relativos aos serviços e produtos 7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	100	230	460

Fonte: adaptado de Brasil (2007b)

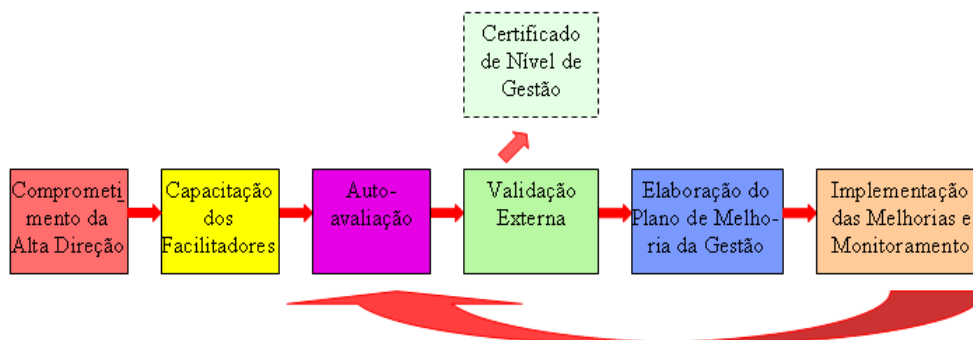


Figura 3.6 - Processos da avaliação e melhorias de gestão

Fonte: adaptado de Brasil (2006c)

### 3.3 Considerações da pesquisadora

Diante da literatura exposta anteriormente, algumas questões na administração pública merecem atenção com relação à implementação de programas de qualidade. Algumas dessas questões são a burocracia, a inexperiência na adoção de programas de qualidade, a falta de incentivos e benefícios aos servidores, falta de padrões de atendimento ao cliente, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, paternalismo, apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, aversão ao empreendedorismo, a descontinuidade da gestão, a resistência e falta de comprometimento, inclusive da alta administração, quanto à implantação de programas de qualidade. Tais fatores impedem a orientação da instituição para o atendimento das necessidades dos cidadãos ou para a eficácia e efetividade de suas ações.

Com relação a essa problemática, surge a idéia de que os projetos para mudanças e intervenções nas Instituições Públicas, deveriam abordar aspectos estruturais, normativos e enfocar os servidores com sensibilizações e mecanismos que assegurem a continuidade dos projetos

Autores (RANDIM e COFFEE, 1993; BRASIL, 1997) reconhecem que a simples transposição das diretrizes e ações adotadas de qualidade pelo setor privado para o setor público não funcionam e que existe a necessidade de elaboração de Programas Públicos que orientam as instituições Públicas na minimização de seus problemas. As Instituições Públicas, por sua vez, devem estar dispostas a conhecer e implementar tais programas.

As organizações públicas ganhadoras de Prêmios da Qualidade se diferenciam quanto ao estilo da liderança transformacional, às formas de comunicação, à inovação, ao apoio da gerência, à supervisão da qualidade e à eficácia da equipe (LIAN, 2001).

Lewis e Smith (1994) identificaram que a filosofia, os valores e as normas refletidas nos sistemas de qualidade são apropriados na educação superior. Muitos governos, em especial no exterior, entenderam que o controle acadêmico tradicional é inadequado para os desafios atuais e que há uma necessidade de uma melhor garantia da qualidade. Foi evidenciado que a aplicação de programas de qualidade no contexto da educação superior tem tido impacto na administração, ensino e pesquisa das Universidades. Comentou-se que com os órgãos de certificação, o conceito de internacionalização e competitividade nas instituições de educação superior tem alcançado novas dimensões.

Contemplou-se que a qualidade das IES se estabelece com a combinação de critérios científicos de avaliação e participação de atores acadêmicos e sociais. Foi evidenciado que o



primeiro requisito para a qualidade na Universidade é o saber ensinar. Entretanto, o saber executar a sua atividade fim não basta; a capacidade de saber gerenciar é essencial. Não adianta saber ensinar se não houver a capacidade de definir prioridades, organizar os recursos, conduzir e avaliar as atividades.

No Brasil existe o Programa de Qualidade GESPÚBLICA, baseado no Modelo de Excelência em Gestão e adaptado à realidade das Instituições Públicas, que poderia ser aplicado nas IES a fim de contribuir para a melhoria da gestão. Então surge a indagação: por que não utilizar esse modelo nas Instituições Públicas de Ensino Superior? Vale lembrar que a pesquisadora não encontrou trabalhos científicos que demonstrassem a aplicação de Programas de Qualidade, em especial o GESPÚBLICA, em Universidades Públicas. Sabe-se, entretanto, que a USP está num processo inicial de implementação e que os resultados serão visualizados num médio e longo prazos conforme o documento editado em seu portal, na internet, intitulado “Início do Programa GESPÚBLICA USP: 2006-2007”.

É notório que para a implementação de um programa como esse, algumas características são importantes como o apoio da alta gerência; a comunicação clara da visão a todos da organização; um sistema aberto de comunicação com a gerência; o envolvimento dos servidores nos programas; trabalho em grupo; *empowerment*; avaliações e melhorias contínuas; reconhecimentos das contribuições individuais e em grupo dos servidores com o programa; sistema aberto a críticas, sugestões e reações dos servidores com relação à implantação da qualidade.

Nesse ponto faz-se necessária a exposição de como a Universidade de São Paulo tem lidado com as características abordadas acima no que tange ao apoio da alta reitoria e a comunicação da visão.

A reitora da USP, Profa. Dra. Suely Vilela, reuniu os diretores de Unidade, chefes de Departamento, presidentes de comissões acadêmicas e assistentes de direção e promoveu uma discussão para abertura para a implementação do GESPÚBLICA (USP, 2007). Nesse discurso ela declarou que o maior desafio da administração pública é o gerencial e que essa capacidade será tanto mais exigida quanto menos recursos estiverem disponíveis. Ela reconhece a importância da aplicação de um programa de qualidade e acredita que a sua utilização conduz ao aumento da credibilidade, da agilidade nas atividades, além da redução e otimização dos recursos. Ela também ressaltou a importância de uma avaliação continuada na Universidade (o que é contemplado no programa). Segue um trecho do seu discurso às partes interessadas da USP:

“...Por estar certa da sua importância, ofereço o apoio necessário para que o Programa seja bem-sucedido e para que possamos colher resultados efetivos a fim de que nossa Universidade tenha a sua liderança acadêmica efetivamente ampliada. Quero que o legado de nossa gestão seja provocar mudança substancial na cultura organizacional, o que é um grande desafio, implementando o Modelo de Excelência em Gestão Universitária. Este é um desafio, a longo prazo, que requer o envolvimento de todos.”

Percebe-se nesse discurso o empenho da reitora em apoiar o programa, bem como envolver os servidores e, ao mesmo tempo, reconhecer a importância da contribuição individual para o sucesso do mesmo. Esse foi o passo inicial para uma jornada rumo à Excelência. Entretanto, ainda é cedo para contemplar os seus resultados.

Esta foi a primeira Universidade Pública, no caso estadual, a aderir ao Programa. Fica então um questionamento quanto as Universidades Federais: o que as mesmas têm feito em relação à busca da qualidade?

Nesse trabalho, a autora pretende explorar o Programa GESPÚBLICA junto às Universidades Federais. Pretende, também, ressaltar que a qualidade, na Instituição Pública, especificamente na de Ensino, depende da melhoria na gestão, da gestão focada em resultados, da melhoria da qualidade dos serviços prestados e o respeito ao cidadão.

Entretanto, não basta a existência de um Programa específico para as organizações públicas no Brasil. As Universidades precisam estar dispostas a conhecer e utilizar Programas como esse para que possam melhorar sua gestão e se manter competitivas num mundo globalizado.

## CAPÍTULO 4 – DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Neste Capítulo são abordados os conceitos relacionados a uma pesquisa científica, a metodologia utilizada para a realização do trabalho, a contextualização do método utilizado, o *survey*, assim como o roteiro de estudo e aplicação.

### 4.1. Classificação da pesquisa

Os trabalhos científicos devem ser organizados segundo normas preestabelecidas e com os objetivos a que se destinam; e ainda devem contribuir para a ampliação de conhecimento além de fornecer subsídios para outros trabalhos (LAKATOS e MARCONI, 1986).

Em relação à argumentação citada acima, acredita-se que esse trabalho contribuirá para a ampliação do conhecimento e a compreensão dos benefícios e/ou dificuldades na implantação de Programas de Qualidade nas Instituições Federais de Ensino Superior. E, ainda, servirá de subsídio para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

A fim de esclarecer a metodologia de pesquisa utilizada foi elaborado o quadro 4.1.

Quadro 4.1 - Resumo da metodologia da pesquisa

Quesitos para classificação	Classificação
Natureza	Aplicada
Objetivo	Exploratória
Forma de abordar o problema	Quantitativa
Procedimentos técnicos	<i>Survey</i>

Essa pesquisa é de natureza aplicada, pois visa a gerar conhecimentos para aplicação prática do Programa GESPÚBLICA dirigidos à solução de problemas específicos, tal como sua aplicação por Instituições Federais de Educação Superior.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, uma vez que investiga sobre as Universidades Federais de Educação Superior no sentido de conhecer quais delas possuem um programa de gestão da qualidade implementado, quais as motivações que as mesmas teriam para vir a implantar tal programa e quais as dificuldades que poderiam enfrentar durante a implementação desse programa.

Buscou-se inicialmente comparar a gestão das Universidades que haviam implementado Programa de Qualidade com as que não haviam implementado. Verificou-se, entretanto, que não havia Universidades Federais adesas ao GESPÚBLICA, nem a outros Programas Nacionais da Qualidade. Vale ressaltar que a Universidade de São Paulo é a única, atualmente, adesa de fato ao Programa e que poderá vir a subsidiar trabalhos futuros.

A forma de abordar o problema é quantitativa. Bryman (1989) apresenta uma das formas de desenvolver o processo de pesquisa (Figura 4.1). A figura contém os elementos principais delineados pelos pesquisadores na metodologia de pesquisa social científica.

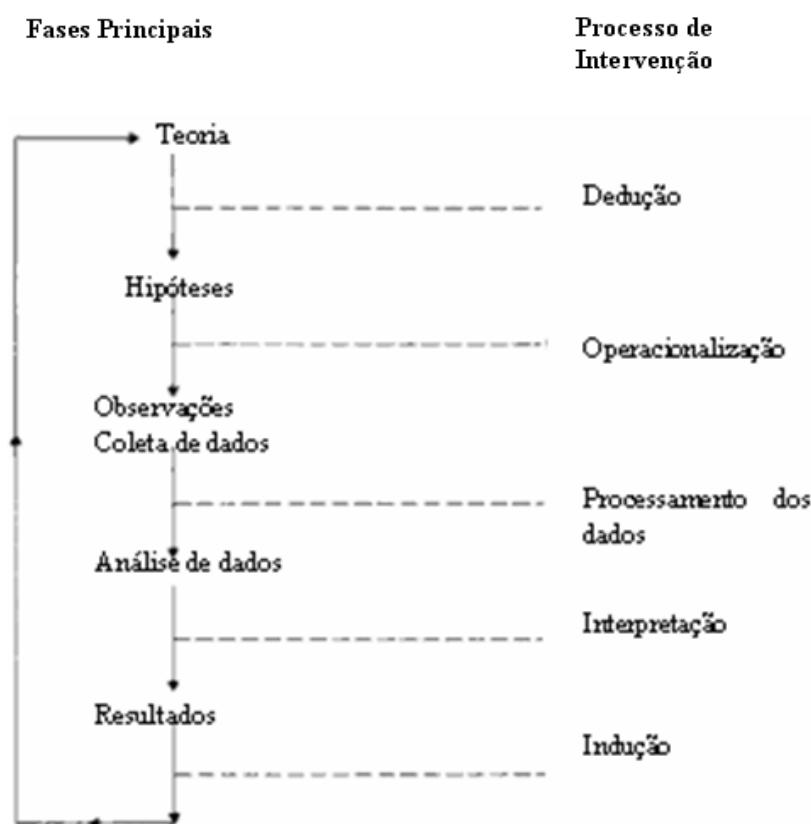


Figura 4.1 – Estrutura lógica de um processo de pesquisa quantitativo  
Fonte: Bryman (1989)

De acordo com esse modelo, o ponto de partida para o estudo é a teoria sobre os aspectos do funcionamento organizacional. A teoria envolve uma tentativa de formular uma explicação sobre a realidade. Dessa teoria, hipóteses específicas sobre o problema foram formuladas e testadas.

É importante lembrar que além de testar a teoria em questão, a hipótese auxilia no desenvolvimento do conhecimento do fenômeno estudado. A geração de dados para testar a hipótese constitui o aspecto crucial do processo de pesquisa quantitativo. O processo de

medição do conceito é a operacionalização (ligação entre a teoria com a pesquisa empírica). Essas medidas são tratadas como variáveis que são atributos mutáveis, aos quais pessoas/organizações estão sujeitas.

Uma vez formuladas as hipóteses, surge a preocupação de causalidade, ou seja, buscar explicar por que os fatos ocorrem de uma determinada maneira. Muitas hipóteses contêm afirmações sobre causa e efeito e a pesquisa é realizada para testar essa causalidade entre as variáveis dependentes e independentes. Um dos problemas apresentados por Bryman (1989) quanto à dificuldade de investigação da causalidade é referente à questão de que muitas das variáveis investigadas no *survey* não são passíveis de manipulação.

Outra preocupação da pesquisa quantitativa é a capacidade de reaplicação, ou seja, numa próxima pesquisa será possível aplicar os mesmos procedimentos utilizados para checar a validade das investigações iniciais. Assim, nessa pesquisa, houve a preocupação de explicar os passos utilizados para facilitar uma possível aplicação futura e assim conferir a validade das investigações iniciais.

Vale lembrar que, segundo Bryman (1989), o termo científico envolve o compromisso com uma abordagem sistemática de observação na qual a coleta dos dados e a sua análise em relação a um prévio problema de pesquisa formulado são os ingredientes mínimos. Portanto, após o levantamento das hipóteses devem ser realizadas observações, coleta e análise dos dados para obtenção dos resultados e teste de hipóteses.

Esse trabalho levou em consideração esse modelo em suas diversas fases. A princípio foi realizada a revisão da literatura a fim de entender o conceito de qualidade no contexto do Ensino Superior e investigar as possíveis motivações e dificuldades na implementação de Programas de Qualidade por essas instituições. Após essa fase, foram levantadas algumas hipóteses a respeito das questões a serem estudadas e testadas. Buscou-se explicar as fases do processo para facilitar uma possível replicação futura. O procedimento técnico adotado nesse trabalho foi o *survey*, o qual será detalhado no próximo item.

## **4.2. Survey**

O método *survey* se mostrou o mais adequado para o propósito da pesquisa de se encontrar os motivadores e inibidores na adoção de Programas de Qualidade nas Instituições Federais de Ensino Superior, porque permitiu a quantificação e processamento das variáveis estudadas e a elaboração de modelos explicativos segundo os objetivos do trabalho.

Um *survey* envolve a coleta de dados em várias unidades (pessoas, organizações, departamentos). Essa coleta tem como propósito a aquisição sistemática de um corpo de dados quantificáveis das variáveis que serão examinadas a fim de discernir padrões de associação (BRYMAN, 1989).

Bryman (1989) comenta que no *survey* os dados são coletados por entrevistas ou questionários. O objetivo é a análise dos padrões de relacionamento entre as variáveis. Informações a respeito das variáveis são coletadas e a relação entre elas deve ser identificada.

#### **4.2.1. Conceitos**

Segundo Forza (2002), o *survey* pode ser utilizado a fim de contribuir para o conhecimento numa determinada área de interesse. O mesmo envolve a coleta de informações de indivíduos (por intermédio de questionários, entrevistas, etc.) ou sobre o ambiente desses indivíduos. O *survey* pode ser classificado em:

- Exploratória: para adquirir conhecimento inicial sobre um tema e servir de apoio para um estudo mais detalhado;
- Confirmatória: para testar teorias explanatórias;
- Descritiva: para entender a relevância de um fenômeno e descrever a distribuição do fenômeno na população, além de fornecer subsídios para elaboração de teorias ou refinamento.

#### **4.2.2. Fases do *survey***

Para Forza (2002), as fases do *survey* (figura 4.2) são: fazer ligação com o nível teórico, projetar o *survey*; realizar o teste piloto, coletar os dados para o teste da teoria, analisar os dados e gerar o relatório.

Cada uma dessas fases será analisada detalhadamente, com o objetivo de elaborar um roteiro para o desenvolvimento da pesquisa.

##### **4.2.2.1. Ligação com o nível teórico**

A princípio, foi realizada uma revisão da literatura onde foram encontrados autores como Pires e Macedo (2006), Farazmand (2005), Milakovich (1998), Conor (1997), Radin e Coffee (1993), os quais comentaram em seus trabalhos sobre as possíveis motivações e/ou dificuldades encontradas na implementação de Programas de Qualidade. Também foram

identificadas questões quanto aos benefícios adquiridos em Universidades que já possuíam algum Programa de Qualidade implementado como Lewis e Smith (1994). Vale ressaltar que havia, desde o princípio, o interesse da pesquisadora em estudar a implementação desses programas em Universidades Federais de Ensino Superior.

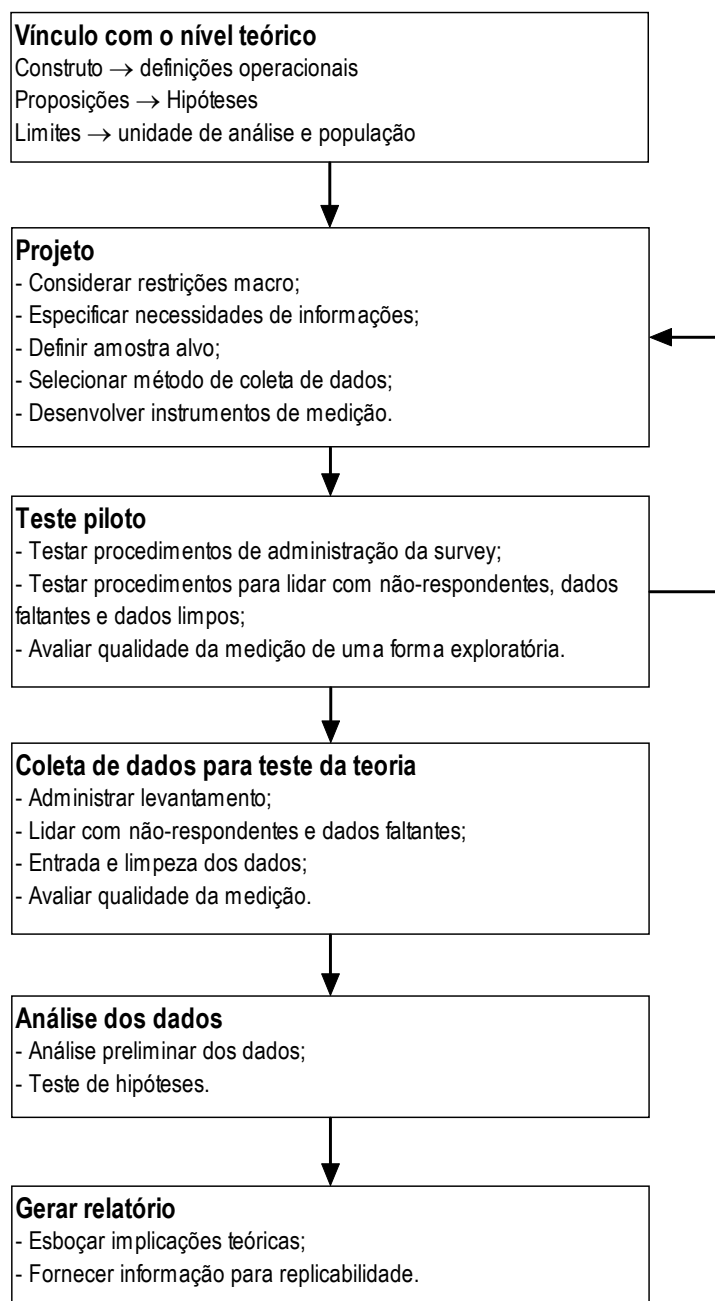


Figura 4.2 – Roteiro para condução do *survey*  
Fonte: Adaptado de Forza (2002)

Após o levantamento da literatura, algumas questões foram levantadas e acabaram por subsidiar a identificação de variáveis e a elaboração das hipóteses. As questões foram as seguintes:

1. O conhecimento prévio do Programa de Qualidade GESPÚBLICA influenciaria nas motivações ou inibições quanto à adesão ao mesmo?
2. O tamanho da Universidade influenciaria nas motivações ou inibições quanto à adesão ao Programa GESPÚBLICA?
3. O tempo de permanência do reitor no cargo influenciaria nas motivações ou inibições quanto à adesão ao Programa GESPÚBLICA?

A primeira questão surgiu com o intuito de contribuir com os gestores do Programa GESPÚBLICA quanto ao conhecimento das Instituições Federais de Ensino do Programa. Esse tipo de questão poderia levar os gestores a questionar quanto à forma de comunicação entre o Programa em si e as Universidades e, em decorrência, propor melhorias. Outra questão seria conhecer as motivações ou inibições na possível implementação de tal Programa, independente do fato de as Instituições conhecerem o Programa.

Nesse caso, a variável independente seria o conhecimento prévio das Universidades do GESPÚBLICA e a variável dependente seria as motivações ou inibições quanto à possível adesão ao Programa. A definição dessas variáveis deveu-se ao fato da suposição, por parte do pesquisador, de que tal conhecimento influenciaria na predisposição dos gestores quanto à implementação ou não do Programa.

A segunda questão derivou-se da suposição de que o tamanho da Universidade influenciaria nas motivações/inibições quanto à adesão ao Programa GESPÚBLICA. Para buscar essa informação, as Universidades foram classificadas em pequenas (até 10.000 alunos), médias (de 10.001 a 20.000) e grandes (acima 20.000). Pensava-se, a princípio, que os gestores teriam uma probabilidade maior de aceitação da implementação em Universidades pequenas, por considerar que um menor número de pessoas envolvidas facilitaria a implementação.

Nessa questão, a variável independente seria o tamanho da Universidade e a variável dependente seriam as motivações ou inibições quanto à possível adesão ao Programa.

A terceira questão emergiu da possibilidade do tempo no cargo do respondente na instituição influenciar sua visão quanto às motivações e inibições para a implantação do Programa.

A variável independente, nessa circunstância, seriam o tempo do respondente no cargo e a variável dependente seriam as motivações ou inibições quanto à possível adesão ao Programa. Supôs-se, a princípio, que quanto maior o tempo de atuação no cargo, maior seria o



conhecimento da Instituição, e o gestor poderia influenciar a aceitação da necessidade de implementação de um Programa dessa natureza.

De acordo com Forza (2002), o primeiro problema que o pesquisador enfrenta é a transformação dos conceitos teóricos em elementos observáveis e mensuráveis. Nessa fase preocupou-se, também, com a definição operacional dos termos motivadores e inibidores para implementação dos Programas de Qualidade para, na seqüência, transformá-los em elementos mensuráveis.

Entendeu-se por motivadores aquelas questões que poderiam motivar, causar, determinar, impulsionar, o desejo da liderança das Instituições Federais a implementarem um Programa de Qualidade, como o GESPÚBLICA. Por intermédio da revisão da literatura pôde-se encontrar os possíveis motivadores da adesão (quadro 4.2).

Quadro 4.2 – Possíveis motivadores da adesão a Programas de Qualidade

<b>Autor</b>	<b>Fatores Motivadores</b>
Mizikaci (2006)	Competitividade institucional.
Pires e Macedo (2006)	Redução da hierarquia institucional.
	Continuidade dos projetos.
Pires e Macedo (2006), Milakovich (1998)	Redução da burocracia.
Farazmand (2005)	Conquista da confiança da sociedade nas organizações governamentais e no seu desempenho de qualidade.
Milakovich (1998)	Melhoria dos resultados institucionais.
Milakovich (1998), Radin e Coffee (1993)	Redução de custos, melhor competitividade.
Milakovich (1998)	Orientação para o cidadão, melhoria no atendimento.
Milakovich (1998), Conor (1997)	Incentivos aos servidores, motivação dos servidores, reconhecimento das contribuições individuais e em grupo dos servidores com o programa.
Milakovich (1998)	Gerenciamento eficaz da informação.
	Modernização dos equipamentos de trabalho.
Conor (1997)	Comunicação clara da visão a todos da organização.
	Sistema aberto de comunicação com a gerência.
	Envolvimento dos servidores nos programas.
	<i>Empowerment.</i>
	Avaliações e melhorias contínuas.
Radin e Coffee (1993)	Sistema aberto a críticas, sugestões e reações dos servidores com relação à implantação da qualidade.
	O sucesso que a abordagem obteve na iniciativa privada.
	Alguns casos de sucesso em instituições públicas.
Radin e Coffee (1993)	Projeto com apoio governamental.
	Auxílio a organização quanto à identificação de suas oportunidades de melhoria.

Entendeu-se por inibidores aquelas questões que poderiam inibir, coibir, proibir, impedir o desejo da liderança das Instituições Federais a implementarem um Programa de Qualidade, como o GESPÚBLICA. Por intermédio da revisão da literatura puderam ser encontrados os possíveis inibidores da não adesão (quadro 4.3).

Quadro 4.3 – Possíveis inibidores da não adesão a Programas de Qualidade

<b>Autor</b>	<b>Fatores Inibidores</b>
Pires e Macedo (2006)	Descontinuidade dos projetos pela próxima gestão.
	Interferência política externa à organização.
Pires e Macedo (2006); Milakovich (1998)	Excesso de burocracia.
Farazmand (2005); Conor (1997); Milakovich (1998); Radin e Coffee (1993)	Capacitação dos servidores.
Milakovich (1998)	Falta de capacidade de reduzir custos.
	Falta de capacidade para aumentar a motivação dos servidores.
	Inexperiência da instituição e dos servidores.
	Problemas com o gerenciamento eficaz da informação.
Radin e Coffee (1993)	Hierarquia.
	O número de servidores.
	O sucesso que a abordagem obteve na iniciativa privada. Alguns casos de sucesso em instituições públicas.
	Pressão das partes interessadas.
	Perda de tempo ao implementar o programa sem garantia de sucesso.

Forza (2002) explica que após o desenvolvimento da definição operacional, o pesquisador deverá testar sua validade ou a extensão na qual as medições capturam as diferentes facetas do construto (Figura 4.2). Essa fase foi amplamente discutida com o orientador a fim de subsidiar a elaboração das perguntas de pesquisa que comporiam o instrumento de pesquisa.

A discussão anterior no que tange às questões de pesquisa e a definição de variáveis levaram à elaboração das seguintes hipóteses:

#### **Primeira Questão**

- $H_0$ : As respostas motivadoras fornecidas pelos respondentes independem do conhecimento prévio do Programa GESPÚBLICA.
- $H_1$ : As respostas motivadoras fornecidas pelos respondentes dependem do conhecimento prévio do Programa GESPÚBLICA.
  
- $H_0$ : As respostas inibidoras fornecidas pelos respondentes independem do conhecimento prévio do Programa GESPÚBLICA.
- $H_1$ : As respostas inibidoras fornecidas pelos respondentes dependem do conhecimento prévio do Programa GESPÚBLICA.

**Segunda Questão**

- $H_0$ : As respostas motivadoras fornecidas independem do tamanho da Universidade Federal.
- $H_1$ : As respostas motivadoras fornecidas dependem do tamanho da Universidade Federal.
  
- $H_0$ : As respostas inibidoras fornecidas independem do tamanho da Universidade Federal.
- $H_1$ : As respostas inibidoras fornecidas dependem do tamanho da Universidade Federal.

**Terceira Questão**

- $H_0$ : As respostas motivadoras fornecidas independem do tempo de permanência do respondente no cargo.
- $H_1$ : As respostas motivadoras fornecidas dependem do tempo de permanência do respondente no cargo.
  
- $H_0$ : As respostas inibidoras fornecidas independem do tempo de permanência do respondente no cargo.
- $H_1$ : As respostas inibidoras fornecidas dependem do tempo de permanência do respondente no cargo

**4.2.2.2. Projeto**

Segundo Forza (2002), no planejamento das atividades, decisões realizadas durante a fase anterior afetam as escolhas nos processos posteriores. Assim, decisões sobre a coleta de dados (entrevistas, *e-mail*, telefone) e o tempo disponível devem ser considerados no que diz respeito à elaboração do questionário e à escolha da amostra a ser utilizada.

Antes de discutir a amostra é necessário definir os termos população, composição da população, amostra e amostragem. Para Forza (2002), população refere-se ao grupo inteiro de instituições as quais o pesquisador deseja estudar. A composição da população refere-se à lista de todos os elementos da população da qual a amostra é obtida. A amostra, por sua vez, é um subconjunto da população e compreende alguns membros dela. Finalmente, a amostragem é o processo de selecionar um número suficiente de elementos da população para que, ao estudar a amostra e entender suas propriedades ou características dos sujeitos da amostra, o

pesquisador seja capaz de generalizar as propriedades ou características dos elementos populacionais. A amostragem suplanta as dificuldades de coleta de dados de uma população inteira, o que pode ser impossível em termos de custos, tempo e recursos humanos.

Nessa pesquisa foram escolhidas como população as Universidades Federais de Ensino Superior para uma investigação quanto à adesão a Programas de Qualidade como o GESPÚBLICA. Optou-se pelas Universidades Federais, pois o Programa de Qualidade GESPÚBLICA que se pretendia enfatizar. A ênfase nesse programa é devido ao fato de o mesmo ser um Programa do Governo específico para Instituições Públicas. Devido às limitações e dificuldades do método *survey*, quanto à dificuldade de acesso aos respondentes e à limitação do tempo de pesquisa, optou-se por não abranger a pesquisa para as Universidades Estaduais e Municipais, também públicas, as quais ficarão como sugestões para trabalhos futuros.

Torna-se oportuno esclarecer a classificação das Universidades de Ensino Superior no Brasil. Brasil (1996) define as universidades como instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

- produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
- um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Brasil (1997) esclarece que as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino classificam-se, quanto à sua natureza jurídica, em públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Governo Federal.

Quanto à composição da população, por meio de uma pesquisa realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, no documento Sinopse da Educação Superior de 2006, constatou-se a existência de 53 Universidades Federais de Ensino Superior no Brasil, as quais se encontram listadas abaixo:

1. Fundação Universidade Federal da Grande Dourados;
2. Fundação Universidade Federal de Rondônia;
3. Fundação Universidade Federal de Viçosa;

4. Fundação Universidade Federal do Rio Grande;
5. Fundação Universidade Federal do Tocantins;
6. Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco;
7. Universidade de Brasília;
8. Universidade Federal da Bahia;
9. Universidade Federal da Paraíba;
10. Universidade Federal de Alfenas;
11. Universidade Federal de Campina Grande;
12. Universidade Federal de Goiás;
13. Universidade Federal de Itajubá – Unifei;
14. Universidade Federal de Juiz de Fora;
15. Universidade Federal de Lavras;
16. Universidade Federal de Mato Grosso;
17. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul;
18. Universidade Federal de Minas Gerais;
19. Universidade Federal de Ouro Preto;
20. Universidade Federal de Pelotas;
21. Universidade Federal de Pernambuco;
22. Universidade Federal de Roraima;
23. Universidade Federal de Santa Catarina;
24. Universidade Federal de Santa Maria;
25. Universidade Federal de São Carlos;
26. Universidade Federal de São João Del Rei;
27. Universidade Federal de São Paulo;
28. Universidade Federal de Sergipe;
29. Universidade Federal de Uberlândia;
30. Universidade Federal do ABC;
31. Universidade Federal do Acre;
32. Universidade Federal do Alagoas;
33. Universidade Federal do Amapá;
34. Universidade Federal do Amazonas;
35. Universidade Federal do Ceará;
36. Universidade Federal do Espírito Santo;

37. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro;
38. Universidade Federal do Maranhão;
39. Universidade Federal do Pará;
40. Universidade Federal do Paraná;
41. Universidade Federal do Piauí;
42. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia;
43. Universidade Federal do Rio de Janeiro;
44. Universidade Federal do Rio Grande do Norte;
45. Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
46. Universidade Federal do Triângulo Mineiro;
47. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri;
48. Universidade Federal Fluminense;
49. Universidade Federal Rural da Amazônia;
50. Universidade Federal Rural de Pernambuco;
51. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro;
52. Universidade Federal Rural do Semi-Árido;
53. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Bryman (1989) salienta que uma fase importante na coleta de dados é a seleção das unidades que participarão da pesquisa. Observa-se que quando se deseja colher informações sobre aspectos de um grupo, verifica-se, muitas vezes, ser praticamente impossível fazer um levantamento do todo. Daí a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população ou universo (LAKATOS, 1986).

A escolha da amostra a ser analisada deve levar em conta a amostra mais representativa e, a partir dos resultados obtidos, pode-se inferir sobre os resultados da população total, se esta for comprovada.

Lakatos (1986) comenta que existem duas grandes divisões no processo de amostragem: a Probabilista e a Não-Probabilista.

- Probabilista: pode ser submetida a tratamento estatístico.
- Não-Probabilista: não faz uso de formas aleatórias de seleção, torna-se difícil a aplicação de fórmulas estatísticas.

Segundo Bryman (1989), há o reconhecimento de que as investigações no *survey* são raramente baseadas em amostragem probabilística. Tal fato está relacionado à dificuldade de

permissão para o acesso às instituições; ao julgamento de que a amostra aleatória pode não ser um plano de ação praticável; à inexistência ou à impossibilidade de obtenção de um agrupamento adequado da amostra.

O mesmo autor argumenta que, na realidade, o que geralmente se utiliza é a amostra conveniente. A amostra conveniente é aquela disponível para o pesquisador. O maior problema com esse tipo de amostragem é saber se a mesma é realmente representativa da população e se os achados podem ser generalizados. O fato de uma amostra aleatória nem sempre ser praticável não significa que uma amostra com uma aparente representatividade não pode ser adquirida. Forza (2002) complementa que a amostragem não probabilística tem por objetivo principal a agilidade na obtenção da informação.

Nessa pesquisa, o processo de amostragem utilizado foi o não probabilístico, com o tipo de amostra conveniente. Como a população é pequena (53), optou-se pelo envio do questionário a todas as Universidades Federais. Consciente das dificuldades na obtenção de uma taxa de resposta adequada em termos estatísticos, a pesquisadora considerou a representatividade. Buscou-se abranger essa questão com a observação das respondentes quanto ao número de servidores, docentes, doutores, concluintes e quantidade de matrículas de cada uma das Universidades. Tais informações foram obtidas no documento Sinopse da Educação Superior de 2006.

Com relação à coleta de dados, Forza (2002) esclarece que dados podem ser coletados de várias formas e de diferentes fontes. No *survey*, as principais técnicas utilizadas são os questionários e as entrevistas. Cada uma das técnicas de coleta tem seus méritos e falhas. Decisões sobre qual método utilizar devem ser baseadas nas necessidades específicas do *survey*, considerando o tempo, recursos e limitações.

Segundo Lakatos (1999), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado para investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. Seu objetivo principal é obter informações do entrevistado acerca de um determinado assunto ou problema. Há diferentes tipos de entrevistas que variam de acordo com o propósito do entrevistador:

- Padronizada ou estruturada: é aquela em que o entrevistador segue um roteiro padronizado previamente estabelecido (formulário). O objetivo da padronização é a obtenção de respostas às mesmas perguntas de todos os entrevistados, permitindo que todas sejam comparadas.

- Despadronizada ou não estruturada: o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. As perguntas são abertas. Podem ser do tipo:
  1. Focalizada: há um roteiro de tópicos relativos ao problema a ser estudado e o entrevistador tem a liberdade de fazer outras perguntas;
  2. Clínica: trata-se de estudar os motivos, a conduta das pessoas;
  3. Não dirigida: há liberdade total por parte do entrevistado, que poderá expressar suas opiniões e sentimentos.

Para Thiollent (2000), ainda pode ocorrer a entrevista semi-estruturada, a qual é realizada com um pequeno número de perguntas abertas relacionadas com os problemas que foram julgados prioritários. Esse tipo de entrevista desencadeia uma série de perguntas que permitem um progressivo aprofundamento dos problemas.

De acordo com Forza (2002), questionários podem ser administrados pessoalmente, por telefone ou *e-mail*. O pesquisador pode utilizar o telefone para melhorar a taxa de resposta da enviada por *e-mail*. Bryman (1989) recomenda uma carta de apresentação com a explicação do objetivo do projeto para ser enviada juntamente com o questionário. O principal objetivo é motivar os respondentes a participarem da pesquisa.

Algumas das vantagens e desvantagens na utilização do questionário foram identificadas por Bryman (1989), Lakatos (1999) e Forza (2002) conforme quadro 4.4.

Quadro 4.4 – Vantagens e desvantagens do questionário

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Podem ser distribuídos a um grande número de respondentes.	Ambigüidade.
São mais rápidos e mais baratos do que entrevistas.	Impossibilidade de se fazer observações ou requisitar documentos.
Minimizam problemas de interferência do entrevistador.	Incerteza de quem realmente respondeu o questionário.

Fonte: Adaptado de Bryman (1989), Lakatos (1999) e Forza (2002)

Forza (2002) alerta que uma vez definido o instrumento de pesquisa para a coleta de dados, algumas questões ainda permanecem e merecem ser exploradas, a saber:

- Redação: definir como formular a indagação. Deve-se assegurar que a linguagem do questionário seja compatível com o nível de entendimento do respondente. Deve-se, também, escolher entre as perguntas abertas ou fechadas (respondente escolhe alternativas). Perguntas fechadas facilitam decisões rápidas e a codificação.



- Escala: outra incumbência é a escala a ser utilizada. Existem basicamente quatro tipos de escala: nominal, ordinal, de intervalo e de proporção.
- Identificação do respondente: o pesquisador deve identificar os informantes apropriados para cada conjunto de informação necessária.
- Regras no planejamento do questionário: uma vez desenvolvidas as questões e a associação com os respondentes for estabelecida, o pesquisador pode finalizar a elaboração do questionário. Entretanto, existem algumas regras simples com que o pesquisador deverá se preocupar como cortesia, apresentação e legibilidade. Um questionário atraente, com uma introdução apropriada, instruções e *layout* adequado facilitará as respostas.
- Aproximação com o respondente: para ampliar as chances de sucesso na obtenção das respostas, o pesquisador deve traçar cuidadosamente um plano de execução do *survey* e prover detalhadas instruções nas questões de como será a aproximação com os respondentes e como os questionários serão administrados. Pesquisadores devem encontrar formas de obtenção de colaboração das instituições. Algumas das formas recomendadas seria a gratificação do respondente com a demonstração de respeito, cortesia, admiração e, quando possível, com bens tangíveis. Outra forma seria a redução de custos para o respondente como, por exemplo, falar do tempo que ele(a) levará para responder ao questionário; redução dos esforços físicos e mentais requeridos, eliminação das chances de constrangimentos, de qualquer implicação de subordinação e de custos monetários. A última forma a ser abordada seria o estabelecimento de confiança com a demonstração de consideração antecipada quanto à legitimidade para com a instituição.

Quanto à taxa de resposta no *survey*, Ranchhod e Zhou (2001) explicam que se for baixa é devido aos seguintes fatores:

- anonimato: a revelação da identidade dos respondentes e os problemas de privacidade podem desencorajar as pessoas a responderem aos questionários;
- seletividade com *e-mail*: pessoas podem ser seletivas ao lerem os *e-mails* e descartarem aqueles de pessoas desconhecidas;
- falta de incentivos tangíveis aos respondentes: questionários não são atraentes, com falta de clareza e *layout* inadequado.

Considerada a literatura exposta, nessa fase foram definidos os instrumentos de coleta de dados. Optou-se pela elaboração de uma entrevista semi-estruturada para ser aplicada nos

especialistas do Programa GESPÚBLICA e um questionário a ser aplicado na alta direção das Universidades Federais.

A entrevista foi elaborada a fim de esclarecer alguns pontos referentes ao GESPÚBLICA quanto à sua aplicação em Instituições de Ensino Superior, em especial, nas Universidades Federais (vide anexo A). A aplicação da mesma seria junto aos especialistas do Programa, a saber, o ex-gerente executivo do GESPÚBLICA, a gerente do GESPÚBLICA e o gerente do Prêmio Nacional do GESPÚBLICA. Planejou-se fazer uma entrevista presencial nas acomodações do Programa no Ministério do Planejamento em Brasília. Para arcar com os custos envolvidos nesse procedimento foi liberada, pelo Coordenador do Programa de Engenharia de Produção e Gestão (IEPG) da UNIFEI, uma verba, administrada pela Universidade, destinada à pesquisa de campo.

Na etapa de elaboração do questionário, as vantagens e desvantagens identificadas no quadro 4.4 foram contempladas. Para evitar o problema da ambigüidade, a pesquisadora editou o instrumento segundo as sugestões dos especialistas no assunto. Quanto à incerteza de quem respondeu ao questionário, o mesmo foi enviado para as reitorias das Universidades, acompanhado de uma carta com o nome do reitor. Na última etapa de coleta de dados, o questionário foi entregue pessoalmente à alta direção das universidades. Com relação ao último tópico, foi reservada uma parte do questionário para comentários adicionais.

As orientações de Forza (2002) também foram consideradas. Em relação à questão da redação, o pesquisador se preocupou com a utilização da terminologia utilizada nas Universidades Públicas tais como cidadão, servidor, instituição. Professores, especialistas na área qualidade e servidores em cargos de chefia foram consultados quanto à clareza do protocolo. Optou-se pela utilização de questões fechadas para facilitar as respostas por parte dos respondentes e facilitar a codificação por parte do pesquisador.

Para a questão referente à escala, foi seguida a orientação de Bryman (1989). O autor recomenda que na elaboração das questões deve-se indagar aos respondentes o grau de concordância com as assertivas ou o grau de importância que os mesmos identificam em relação aos diferentes assuntos. Mais de um item de resposta para cada conceito deve ser fornecido para cada assertiva. O principal objetivo dessa orientação é a minimização de alguns problemas, tais como a dificuldade de abrangência do conceito de um único indicador, erros nas respostas por parte do respondente e a produção de dados inadequados caso a assertiva não esteja bem elaborada. Assim, o questionário foi elaborado com a utilização da escala ordinal, com quatro níveis de importância, a saber, muito forte, forte, fraco e muito

fraco, com relação às assertivas pertinentes quanto às motivações e dificuldades na implementação de um Programa de Qualidade pelas Instituições.

Quanto à questão da identificação do respondente, o informante escolhido foi a alta direção das Universidades (reitores, pró-reitores, secretários de planejamento, diretores de institutos). A razão de tal escolha deve-se ao fato de que sem o comprometimento da alta direção (reitores, pró-reitores, secretários, etc.) não há como implementar o programa (vide figura 3.7). Desta maneira, torna-se necessário conhecer as motivações e resistências desses atores envolvidos na tomada de decisão da Universidade.

A questão sobre regras no planejamento do questionário foi contemplada na elaboração de uma carta para os reitores (Anexo B) de apresentação da pesquisadora e com a solicitação de colaboração com a pesquisa. Nesta carta explicou-se o objetivo do protocolo, a garantia de anonimato nas respostas, finalizando com o agradecimento pela participação, além da lembrança de que seria aguardado um retorno. O protocolo foi assinado pela pesquisadora, pelo orientador e pelo reitor da Unifei com o objetivo de dar visibilidade aos dirigentes das Universidades quanto ao apoio do mesmo à pesquisa.

No questionário foi explicado ao respondente para assinalar somente os itens pertinentes com o seu respectivo grau de importância dos motivadores e dos inibidores quanto à implementação de um Programa de Qualidade pela Instituição. Ao final do questionário, a pesquisadora agradeceu a colaboração. Não foi elaborada uma introdução no início do questionário por acreditar que a carta de apresentação já havia cumprido essa função.

Antes de comentar a questão da aproximação com o respondente, é conveniente lembrar que, segundo Bryman (1989), a administração de questionários envolve uma habilidade considerável do pesquisador para ser admitido na organização e obter a cooperação daqueles que fornecerão os dados.

Ciente dessas dificuldades expostas por Bryman (1989) com relação à cooperação e por Forza (2002), quanto ao acesso à reitoria, a pesquisadora decidiu solicitar a intervenção do Reitor da Universidade Federal de Itajubá junto ao Presidente da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) com o pedido de distribuição (Anexo C), via *e-mail*, da carta de apresentação (Anexo B) e do protocolo de pesquisa (Anexo D) aos reitores das Universidades Federais, uma vez que o mesmo possuía todos esses contatos.

#### 4.2.2.3. Teste piloto

Depois de elaborado, o questionário foi aplicado em 10 respondentes: professores, especialistas em qualidade e gestores em uma IES. Os mesmos são pró-reitor, diretor de instituto, secretário de planejamento, professores de metodologia de pesquisa e estatística.

Os informantes contribuíram sobremaneira no aprimoramento do protocolo. Devido a essas contribuições, o protocolo passou por 10 revisões significativas e sofreu modificações de vocabulário, *layout*, escala, redução de número de questões, inserção de outras questões. Tais modificações podem ser visualizadas no Anexo E, referente ao primeiro questionário, e no Anexo D, referente à sua versão final.

Nesta etapa também foram processados os dados referentes às respostas coletadas a fim de identificar possíveis dificuldades quanto a esse quesito. Para facilitar a transcrição, imprimiu-se uma folha no formato Excel para anotar os dados manualmente. Foram considerados todos os questionários, as respostas foram repassadas na folha, os dados foram conferidos e só então repassados para o computador. Acredita-se que essa atitude reduziu as chances de erro no processamento dos dados.

Quanto à avaliação da qualidade da medição, observaram-se as orientações de Forza (2002) no que se refere à confiabilidade e validade do instrumento de pesquisa. Porém, antes de citar como essas questões foram apreciadas, algumas considerações devem ser abordadas.

Bryman (1989) enfatiza que quando uma medida é idealizada, a mesma não deve ser considerada apropriada e adequada. É necessário observar se a medida supre as necessidades dos pesquisadores e se possui as propriedades adequadas para a medição. A discussão desse tópico envolve os conceitos de validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa.

Para Forza (2002), a confiabilidade indica confiança, segurança, estabilidade, previsibilidade, consistência, exatidão e se refere à extensão na qual a medida produz os mesmos resultados em repetidas aplicações. A confiabilidade é acessada após a coleta de dados.

Nas palavras de Bryman (1989), a confiabilidade refere-se à consistência da medida. Essa questão envolve componentes internos e externos. A questão externa refere-se ao grau de consistência no tempo. Essa abordagem para avaliar a confiabilidade é conhecida como teste/reteste da confiabilidade. Em outras palavras, a confiabilidade se relaciona à replicabilidade das descobertas científicas. O método deve garantir que a pesquisa possa ser reproduzida e os resultados obtidos sejam os mesmos em situações similares. Uma das formas para obtenção dessa medida seria a administração do questionário em duas diferentes ocasiões

(teste – reteste) e a avaliação do grau no qual as respostas dos pesquisados foram consistentes. Por questões de limitação de tempo essa etapa não foi concluída no questionário dessa pesquisa.

A confiabilidade interna, de acordo com Bryman (1989), refere-se ao grau de consistência interna da medida. Atualmente, pesquisadores tendem a utilizar o alfa de Cronbach como medida da consistência interna. Na essência, este método computa a média de todos os possíveis coeficientes de correlação dos pares. Yin (1984) refere-se à confiabilidade interna como a garantia de que o relacionamento entre as variáveis selecionadas existe, pois o esquecimento ou não consideração de outras variáveis pode resultar em problemas. Isso é importante somente em estudos causais e explicativos (YIN,1984).

Explorada a questão da confiabilidade, torna-se oportuno discutir o termo validade. Forza (2002) comenta que uma medida tem validade se os conjuntos de itens que constituem a medida representam, fielmente, todos os aspectos teóricos das medições do construto. A validade do critério é estabelecida quando a medição das respostas dos diferentes indivíduos no critério é possível de se prever.

Segundo Bryman (1989), um dos problemas quanto ao teste de validade é que o mesmo é raramente reportado e, presumidamente, raramente realizado. A razão para a carência de evidência para a validade e confiabilidade é devido ao custo envolvido na produção de testes relevantes. Outra dificuldade apresentada é o fato de que os pesquisadores não manipulam a variável independente. Os investigadores não têm liberdade de fazer arranjos com as variáveis independentes de forma a verificar certos efeitos esperados. Isso torna o controle uma questão problemática e, conseqüentemente, enfraquece a validade interna.

Forza (2002) complementa sobre a importância de um modelo bem desenvolvido. Em suas palavras, se não há um modelo bem desenvolvido, o pesquisador deveria considerar quanto tempo e esforço seriam necessários para desenvolvê-lo. Tempo, custo e necessidades gerais de recursos podem limitar o projeto. Outra restrição seria a acessibilidade e facilidade de envolvimento dos informantes com a pesquisa.

Uma das limitações dessa pesquisa é a questão da confiabilidade do instrumento de pesquisa. As questões de tempo e recurso impossibilitaram tal teste. Entretanto, como se trata de uma pesquisa exploratória recomenda-se que em trabalhos futuros tal avaliação não seja negligenciada.

De acordo com Bryman (1989), a validade se refere à questão se a medida realmente mede o que se propõe a medir. Um grupo de pessoas, especialistas, pode julgar se o conteúdo das medidas corresponde aos conceitos. Apesar de o uso de um grupo para julgamento dos instrumentos ter alguns problemas como o de parcialidade, por exemplo, esse julgamento conjunto ainda é melhor do que o julgamento de um único indivíduo.

Acredita-se ter validado o instrumento de pesquisa uma vez que, após a sua confecção, o mesmo foi julgado por especialistas da área (professores de metodologia e estatística) e suas sugestões foram aplicadas.

#### **4.2.2.4 Coleta de dados**

Em abril de 2007 foi solicitado ao Reitor da Universidade Federal de Itajubá que intermediasse o contato junto ao Presidente da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições de Ensino Superior (ANDIFES), com o pedido de colaboração com a pesquisa, o qual prontamente atendeu a solicitação.

A pesquisadora elaborou uma carta (vide Anexo C), assinada pelo Reitor, Orientador e Pesquisadora, para formalizar o pedido de contribuição junto ao Presidente da ANDIFES. O objetivo da carta foi a apresentação da pesquisadora, do projeto de pesquisa e o pedido de envio, via *e-mail*, de uma carta de solicitação de colaboração com a pesquisa de mestrado e o questionário a todos os reitores(as) das Universidades Federais do país (Anexo B).

O presidente da ANDIFES atendeu prontamente ao pedido e enviou, em abril de 2007, a solicitação a todos os reitores(as) das Universidades. Foram obtidas, até o mês de junho, 10 respostas válidas com uma taxa de resposta de 19,87%.

Foi realizado um novo contato pela pesquisadora, em julho, via *e-mail* (vide Anexo F) e por telefone junto às Universidades não respondentes. Foram obtidos mais quatro questionários válidos, com uma taxa de resposta de 26,42%.

É importante ressaltar que algumas instituições responderam mais de uma vez o questionário. O critério de seleção para os questionários utilizados na pesquisa foi o cargo de atuação dos respondentes. Os questionários escolhidos foram aqueles dos respondentes de cargo mais alto. Utilizou-se esse critério por considerar que quanto mais alta a hierarquia, maior visibilidade e conhecimento sistêmico da instituição o mesmo teria.

No começo de outubro, o orientador fez um novo contato, via *e-mail*, com as universidades não respondentes e solicitou a colaboração das mesmas (Anexo G). Foram obtidos mais dois questionários válidos perfazendo um total de 30,19% na taxa de resposta.

Resolveu-se realizar uma última tentativa para o aumento do número de respostas junto às universidades. A pesquisadora foi informada de que haveria nos dias 9 e 10 de outubro de 2007 uma reunião para todos os reitores das Universidades Federais em Brasília. A pesquisadora vislumbrou nesse evento uma oportunidade ímpar de contato com esses reitores para aumento do número de respostas.

A pesquisadora escreveu uma carta (Anexo H) ao Presidente da ANDIFES solicitando a autorização para o comparecimento a essa reunião a fim de distribuir pessoalmente o questionário junto à alta reitoria presente das Universidades Federais convocadas. O Presidente autorizou (Anexo I) e assim foi realizado.

Então, no encontro com os reitores nos dias 9 e 10 de outubro, foram obtidos mais quinze questionários válidos para a realização da pesquisa, perfazendo um total de 58,5% na taxa de resposta. O resumo desses fatos pode ser verificado na tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Histórico das respostas dos questionários enviados

	ANDIFES		Contato pessoal		Orientador Email		Brasília	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
<b>Abril/Junho</b>	<b>10</b>	<b>19,87%</b>						
<b>Julho/setembro</b>			<b>4</b>	<b>26,42%</b>				
<b>Outubro</b>					<b>2</b>	<b>30,19%</b>	<b>15</b>	<b>58,5%</b>
<b>Total:</b>								<b>31</b>

Percebe-se que o índice de resposta de 58% é compatível com a realidade do *survey*. Em investigações realizadas pela pesquisadora, encontraram-se artigos científicos com índice de resposta que variavam entre 20% (JACKSON e DECORMIER, 1999) a 37,4% (BOYER, 2002). Ranchhod (2001) comenta sobre pesquisas com taxas de respostas de 6% a 7% e até mesmo de 1%. Flynn *et al.* (1990) recomendam uma taxa maior que 50% para estudos na engenharia de produção. Sendo assim, acredita-se que o objetivo dessa etapa foi atingido

Vale ressaltar que as dificuldades para obtenção de uma taxa de resposta significativa, expostas por Ranchhod (2001), no item 4.2.2.2 referente à fase do projeto, foram consideradas nesta etapa. Quanto ao anonimato, foi orientado aos informantes que os mesmos não precisariam se identificar. Com relação à seletividade com *e-mail*, a estratégia utilizada para um contato inicial foi o envio da pesquisa pelo presidente da ANDIFES às Universidades. No fator falta de incentivos tangíveis aos respondentes, buscou-se a confecção de questionários atraentes e *layout* adequado. Para tal, a opinião de professores e especialistas na área de

qualidade e estatística foi considerada. Quanto ao item incentivos tangíveis, tentou-se, nas cartas, demonstrar a importância da participação das não respondentes.

Outro fato importante considerado pela pesquisadora foi o alto índice de atividades dos reitores, pró-reitores das Universidades, secretários e diretores. Esse fator específico foi considerado com a viagem da pesquisadora a Brasília a fim de encontrar os reitores na reunião ocorrida nos dias 9 e 10 de outubro de 2007. Os reitores foram abordados pessoalmente pela pesquisadora a qual entregou, em mãos, um questionário impresso e explicou aos mesmos a importância de participação.

Também foram entrevistados especialistas do Programa GESPÚBLICA. Para viabilizar esse encontro, entrou-se em contato, via telefone, com a Gerente da Rede Nacional de Gestão Pública para autorização e agendamento da reunião para o dia 8 de outubro. Foi aplicado o roteiro elaborado para entrevista semi-estruturada que pode ser visualizado no anexo A.

Desta forma, concluiu-se a etapa de coleta de dados. As etapas relacionadas à análise dos dados, resultados e conclusões serão descritas nos próximos capítulos deste trabalho.



## CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

### 5.1. Informações preliminares

Nesta etapa, foram verificados os não respondentes bem como a seleção dos questionários válidos. Foi elaborada a tabela 5.1 a qual demonstra o percentual das respondentes por região do país. Pode-se observar que, apesar da região Sudeste ter sido a região de maior número de respondentes, classifica-se em quarto lugar quando se considera a quantidade de universidades nela existentes. A região Sul foi a que obteve um maior percentual, apesar de ter ficado em segundo lugar quanto ao número de respondentes.

Tabela 5.1 - Identificação das Universidades

Região	Respondentes		Não Respondentes		Total
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual	
<b>Sul</b>	6	86%	1	14%	<b>7</b>
<b>Centro-Oeste</b>	4	80%	1	20%	<b>5</b>
<b>Norte</b>	5	63%	3	38%	<b>8</b>
<b>Sudeste</b>	11	58%	8	42%	<b>19</b>
<b>Nordeste</b>	5	36%	9	64%	<b>14</b>
<b>Total</b>	<b>31</b>		<b>22</b>		<b>53</b>

A tabela 5.2 foi elaborada com o objetivo de demonstrar a representatividade das Universidades Federais respondentes. Percebe-se que as Universidades respondentes possuem 49,35% dos servidores em exercício, 59,88% dos docentes em exercício, 58,99% de doutores, 62,93% de alunos concluintes e 62,72% das matrículas realizadas, conforme dados do censo da educação superior no Brasil de 2006. Portanto, a pesquisadora acredita ter obtido uma amostra representativa, pois na maioria dos quesitos abordados obteve-se um percentual de mais de 50% para as universidades respondentes.

Tabela 5.2 – Perfil das Universidades Respondentes

	Servidores	Docentes	Doutores	Concluintes	Matrículas
<b>Respondentes</b>	49,35%	59,88%	58,99%	62,93%	62,72%
<b>Não respondentes</b>	50,6%	40,1%	41,0%	37,1%	37,3%

Fonte: INEP (2006)

Na tabela 5.3 pode-se observar que a maioria dos questionários foram respondidos pelos reitores e pró-reitores das Universidades. Outro fato importante é que quase todos os respondentes possuem mais de dois anos nos respectivos cargos. Esses fatores são importantes, pois quanto maior o tempo de atuação no cargo, melhor a visão sistêmica da Instituição.

Tabela 5.3 – Cargos dos respondentes e tempo de atuação no cargo

Respondente		Tempo no cargo	
<b>Reitor</b>	46%	< 1 ano	13%
<b>Vice-reitor</b>	3%	1-2 anos	19%
<b>Pró-reitor</b>	29%	2-3 anos	26%
<b>S. Planejamento</b>	6%	> 3 anos	42%
<b>Outros</b>	16%		

Quanto ao fato de as Universidades utilizarem Programas de Qualidade, 84% responderam que não utilizam programas de qualidade e 16% (cinco universidades) responderam que utilizam. Embora cinco das universidades pesquisadas tenham respondido que utilizam programas de qualidade, não há evidências de um compromisso efetivo e nem visibilidade dessas adesões. Foi realizada uma pesquisa junto ao portal oficial dos Programas de Qualidade e da ISO e as Universidades em questão não constavam na lista das instituições adesas (Quadro 5.1). Portanto, recomenda-se que seja realizada uma investigação mais detalhada desse resultado em um trabalho futuro.

Quadro 5.1 – Universidades que responderam utilizar Programas de Qualidade

Universidade	Programa de Qualidade	Investigação
<b>V</b>	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP)	Na internet (portal do PGQP) não foi identificada esta universidade.
<b>W</b>	Fase inicial junto ao governo estadual	Na internet (portal do PQGF ) não foi identificada esta universidade.
<b>X</b>	ISO 9001 sem a finalidade de certificação.	Na internet (portal da ISO) não foi identificada esta universidade.
<b>Y</b>	Programa de gestão da qualidade próprio.	Necessita-se de maiores investigações.
<b>Z</b>	Não informou o programa que utiliza.	Necessita-se de maiores investigações.

Com relação ao conhecimento do programa, pôde-se verificar que 52% dos respondentes comentaram que conhecem o programa GESPÚBLICA e 48% disseram não conhecer. Neste ponto torna-se oportuno o comentário do Gerente do Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF GESPÚBLICA, em entrevista realizada pela pesquisadora:

“... No caso do prêmio, enviamos todo o material aos ocupantes dos cargos superiores (divulgação) dos órgãos públicos. A própria cerimônia do prêmio é uma divulgação.

Utiliza-se também a imprensa, TV, rádio, panfleto, *folder*. Cobre-se por vários meios e, mesmo assim, não se tem garantia de que o material chegará às mãos certas...”

Portanto, observa-se que, apesar dos esforços de divulgação do Programa, especificamente do prêmio, quase a metade das Universidades Federais não conhece o Programa. Recomenda-se, nesse caso, uma maior investigação sobre a forma de divulgação do Programa para que a mesma seja mais eficiente.

## 5.2. Análise dos dados e resultados

Segundo Montgomery (2003), muitas vezes os  $n$  elementos de uma amostra proveniente de uma população podem ser classificados de acordo com dois critérios diferentes. É conveniente distinguir se os dois métodos de classificação são estatisticamente independentes.

Neste trabalho, buscou-se conhecer se as respostas fornecidas nas assertivas motivadoras (questões 6 a 37 do questionário) e inibidoras (questões 38 a 56 do questionário) dependem do fato de os respondentes conhecerem ou não o Programa GESPÚBLICA, do tamanho da Universidade e do tempo de permanência do respondente no cargo atual.

Para tal análise, elaboraram-se tabelas de contingência e dependência (vide anexos J,K e L). Uma tabela de contingência (ou tabela de frequência de dupla entrada) é aquela em que as frequências correspondem a duas variáveis (TRIOLA, 1998). Para análise dessas tabelas utilizou-se o software estatístico Minitab, cujos resultados podem ser visualizados no anexo M.

Os resultados produzidos pelo software permitiram testar as seguintes hipóteses:

### Primeiro teste

- $H_0$ : As respostas motivadoras fornecidas pelos respondentes independem do conhecimento prévio do Programa GESPÚBLICA.
- $H_1$ : As respostas motivadoras fornecidas pelos respondentes dependem do conhecimento prévio do Programa GESPÚBLICA.

### Segundo teste

- $H_0$ : As respostas motivadoras fornecidas independem do tamanho da Universidade Federal.
- $H_1$ : As respostas motivadoras fornecidas dependem do tamanho da Universidade Federal.

### Terceiro teste

- $H_0$ : As respostas motivadoras fornecidas independem do tempo de permanência do respondente no cargo.
- $H_1$ : As respostas motivadoras fornecidas dependem do tempo de permanência do respondente no cargo.

Nesta dissertação foi utilizado o teste Chi-Quadrado. De acordo com Forza (2002), o teste Chi-Quadrado é um dos indicados para a utilização dos testes não paramétricos (utilizados para dados nominais). O coeficiente Chi-Quadrado, expresso como  $\chi^2$  é um valor da dispersão para duas variáveis de escala nominal. Ele expressa em que grau os valores observados se desviam do valor esperado. Quanto maior o Chi-Quadrado, mais significativa é a relação entre a variável dependente e a variável independente. Vale lembrar que esse valor está relacionado com uma distribuição chamada Distribuição Chi-Quadrado.

O mesmo autor ressalta que a escolha da aplicação de um teste estatístico apropriado é apenas um passo na análise dos dados. Os seus resultados devem ser interpretados. A interpretação leva o pesquisador da parte empírica para o domínio teórico.

Utilizou-se o teste Chi-Quadrado para testar a independência entre as variáveis. Somente foram consideradas válidas as assertivas cujo *p-value* tenha excedido 0,05 em pelo menos um dos fatores considerados nas hipóteses (conhecimento do programa, tamanho da universidade e tempo de atuação no cargo).

O resultado dessa análise pode ser verificado na tabela 5.4. Observou-se que as questões 34, 11, 13, 35, 24, 8, 15, 10, 33, 25, 21, 31 e 9 (Quadro 5.2 - Questões motivadoras) foram as consideradas importantes pelos respondentes como motivadoras para uma possível adesão a Programas de Qualidade como o GESPÚBLICA.

Vale lembrar que o nível de significância estabelecido foi de 5%, ou seja, aceita-se  $H_0$  para todos os valores de *P-value* superiores a 5%. Em outras palavras, um valor *P* superior (no caso 0,05 ou mais) sugere que os resultados amostrais são muito improváveis sob a hipótese alternativa; um valor maior de *P* constitui evidência a favor da hipótese nula. Portanto, nas questões citadas, foi confirmada a hipótese nula, ou seja, não há dependência entre o

conhecimento prévio do respondente do Programa GESPÚBLICA, o tamanho da universidade e o tempo de atuação no cargo do respondente e o seu julgamento quanto aos fatores motivadores para adoção de Programas de Qualidade. Observa-se que foram escolhidas as assertivas independente do conhecimento prévio, tamanho e tempo de atuação por serem consideradas genéricas e que poderiam melhor representar as Universidades Federais.

Ressalvas devem ser realizadas quanto às questões 31 (obtenção de instrumentos que facilitam a identificação de oportunidades de melhoria) e a questão 33 (obtenção de um modelo para avaliação e *benchmarking* da gestão) as quais, apesar de terem obtido um *p-value* inferior no quesito conhece, obtiveram *p-value* superior a 0,05 nos outros fatores. Como o critério escolhido foi apresentar *p-value* superior a 0,05 em qualquer um desses fatores para serem aceitas, essas questões foram consideradas.

Tabela 5.4 - Análise das questões motivadoras

Motivadoras	<i>P-value</i>		
	Conhece	Tamanho	Tempo
34	0,809	0,882	0,622
11	0,713	0,574	0,278
<b>13</b>	0,683	0,859	0,769
35	0,563	0,984	0,533
24	0,551	0,237	0,418
8	0,508	0,306	0,717
15	0,322	0,995	0,646
10	0,229	0,936	0,231
<b>33</b>	0,039	0,436	0,278
25	0,837	0,99	
<b>21</b>	0,259	0,405	
31	0,027		0,982
9	0,68		

As demais questões foram descartadas por não apresentarem dados suficientes para confirmação das hipóteses. Tal cálculo demandaria uma amostra maior.

As questões consideradas motivadoras podem ser visualizadas no quadro 5.2.

Quadro 5.2 – Questões motivadoras

Questão	Conteúdo	Critério
34	Divulgação e publicidade da instituição com melhoria da imagem institucional.	Cidadãos e Sociedade
11	Aquisição de mecanismos que viabilizem a integração dos cidadãos no processo de definição, implementação e avaliação da ação institucional.	Cidadãos e Sociedade
9	Conquista da confiança do cidadão e da sociedade.	Cidadãos e Sociedade / Resultado
35	Reconhecimento, por parte da sociedade, do esforço institucional pela busca da qualidade.	Cidadãos e Sociedade/ Resultado
8	Melhoria no atendimento ao público (cidadão).	Cidadãos e Sociedade/ Resultado
31	Obtenção de instrumentos que facilitam a Identificação de oportunidades de melhoria.	Liderança
15	Obtenção de maior colaboração por parte dos servidores com os cidadãos, colegas e instituição.	Pessoas
10	Consolidação da consciência dos valores éticos por parte de todos os servidores.	Pessoas
24	Modernização dos equipamentos de trabalho.	Processos
25	Melhoria da estrutura hierárquica da instituição.	Processos
33	Obtenção de um modelo para avaliação e <i>benchmarking</i> da gestão.	Informação e conhecimento
21	Maior agilidade quanto à tomada de decisão.	Informação e conhecimento
13	Melhoria do aprendizado organizacional.	Informação e conhecimento

As questões consideradas como motivadoras para implementação foram também observadas na literatura, conforme pode ser visto no Quadro 5.3.

Quadro 5.3 - Questões motivadoras comparadas com a teoria pesquisada

Autor	Motivadores	Questões
Pires e Macedo (2006)	Hierarquia.	25
Farazmand (2005)	Conquista da confiança da sociedade nas organizações governamentais e no seu desempenho de qualidade.	8, 9, 34, 35
Milakovich (1998)	Orientação para o cidadão, melhoria no atendimento.	8, 9, 10, 11, 15
	Gerenciamento eficaz da informação.	13, 21, 33
	Modernização dos equipamentos de trabalho.	24
Conor (1997)	Avaliações e melhorias contínuas.	31

As questões classificadas como motivadoras pelos respondentes são contempladas no modelo de excelência em gestão pública em Brasil (2007a). O modelo tem como algumas de suas premissas:

1. Excelência dirigida ao cidadão: atenção prioritária ao cidadão e à sociedade. Essa excelência gera confiança da sociedade no desempenho de qualidade das organizações públicas (questões 8, 9, 11, 34 e 35).
2. Gestão baseada em processos e informações: planejar, desenvolver e executar as suas atividades, avaliar, analisar e melhorar seus resultados. A gestão de processos permite a

transformação das hierarquias burocráticas em redes de unidades de alto desempenho (questão 25). Os fatos e dados gerados em cada um desses processos bem como os obtidos externamente à organização se transformam em informações que assessoram a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos (questões 13, 21 e 33).

3. Visão de futuro: a qual pressupõe a constância de propósitos, ação persistente e de forma contínua (questão 31), para que as ações do dia-a-dia da organização contribuam para a construção do futuro almejado.
4. Valorização das pessoas: envolve maior autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento das potencialidades e reconhecer o bom desempenho (questões 10, 11 e 15).
5. Inovação: mudanças significativas (tecnologia, métodos, valores) para aperfeiçoar os serviços e produtos da organização (questão 24).

Vale lembrar que todas essas questões também são contempladas no Sistema de Pontuação do Prêmio Nacional da Qualidade da Gestão Pública. As questões 10, 11, 13, 15, 21, 24, 25, 31, 33 e 34 são consideradas como itens de método e aplicação com pontuação máxima de 30 pontos em cada item. As questões 8, 9 e 35 são consideradas como itens de resultados relativos aos cidadãos-usuários, com a pontuação máxima de 100 pontos (a maior de todo o sistema de pontuação).

É importante ressaltar que o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) foi instituído com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. Então, as questões 8, 9 e 35 são consideradas muito relevantes para o Programa. Esse fato veio ao encontro da opinião dos respondentes do questionário da pesquisa.

Diante dessas questões, fica a dúvida, pois se há um instrumento legitimado (Modelo de Excelência em Gestão) que permite diagnosticar e estabelecer metas para a implementação de melhorias na qualidade da gestão institucional em Instituições Públicas de Ensino Superior, por que não implementá-lo?

Para conhecer tais motivos, o mesmo procedimento estatístico adotado para as questões motivadoras foi aplicado nas questões inibidoras. Assim, foram testadas as seguintes hipóteses:

**Quarto teste**

- $H_0$ : As respostas inibidoras fornecidas pelos respondentes independem do conhecimento prévio do Programa GESPÚBLICA.
- $H_1$ : As respostas inibidoras fornecidas pelos respondentes dependem do conhecimento prévio do Programa GESPÚBLICA.

**Quinto teste**

- $H_0$ : As respostas inibidoras fornecidas independem do tamanho da Universidade Federal.
- $H_1$ : As respostas inibidoras fornecidas dependem do tamanho da Universidade Federal.

**Sexto teste**

- $H_0$ : As respostas inibidoras fornecidas independem do tempo de permanência do respondente no cargo.
- $H_1$ : As respostas inibidoras fornecidas dependem do tempo de permanência do respondente no cargo.

Foi utilizado o teste Chi-Quadrado para testar a independência entre as variáveis. Somente foram consideradas válidas as assertivas cujo *p-value* tenha excedido 0,05 em, pelo menos, um dos fatores considerados nas hipóteses (conhecimento do programa, tamanho da universidade e tempo de atuação no cargo). As demais assertivas foram descartadas.

O resultado dessa análise pode ser verificado na tabela 5.5.

Tabela 5.5 - Análise das questões inibidoras

Inibidoras	<i>P-value</i>		
	Conhece	Tamanho	Tempo
55	0,439	0,953	0,576
41	0,988	0,546	
44	0,751	0,566	
51	0,712	0,967	
49	0,676	0,552	
42	0,214		0,864
39	0,85		
50	0,375		



As questões consideradas inibidoras podem ser visualizadas no quadro 5.4.

Quadro 5.4 - Questões inibidoras

Questão	Conteúdo	Critério
55	Exposição dos pontos fracos da instituição a terceiros (auditores, consultores).	Cidadãos e Sociedade
42	Receio de não continuidade ao programa pela próxima gestão.	Liderança
41	Inexperiência institucional com programas de qualidade.	Pessoas
50	Dificuldade de interpretação do vocabulário e da abrangência dos programas de qualidade.	Pessoas
49	Excesso de burocracia.	Processo
44	Baixo índice de dados históricos na instituição.	Informação e conhecimento
51	Escassez de exemplos consolidados da implementação do programa nas Instituições de Ensino.	Informação e conhecimento
39	Incerteza se o programa contribuirá, de fato, para a melhoria do desempenho institucional.	Resultado

As questões inibidoras para implementação também foram observadas na literatura, conforme pode ser observado no quadro 5.5.

As questões 39 e 42 podem ser observadas também nos comentários adicionais (Anexo N) de alguns respondentes como o do pró-reitor da universidade A:

“No início da década de 1990 fui um dos coordenadores do programa de qualidade. Foi elaborado um plano piloto que teve início com os servidores técnicos. O engajamento dos servidores foi imediato e os resultados iniciais foram muito promissores. Com o passar do tempo e o desenvolvimento do programa, surgiram alguns problemas centrais que acabaram por inviabilizar sua continuidade, quais foram: a Administração Superior (Reitoria) não se comprometeu com o processo; em várias ocasiões as questões políticas balizaram decisões que se chocavam com os princípios de um programa de qualidade; parte da comunidade universitária não acreditava na viabilidade da Gestão da Qualidade Total como ferramenta de gestão; faltou constância de propósitos para que fosse garantida a seqüência do programa; a estrutura funcional da Universidade fragmentada, com muita independência entre os diversos setores. “Os projetos de grupos diversas vezes se sobrepunham aos interesses do coletivo institucional” (Pró-Reitor da Universidade A).

Quadro 5.5 - Questões inibidoras comparadas com a teoria pesquisada

Autor	Fatores	Inibidores
Pires e Macedo (2006)	A interferência política externa à organização.	55
Pires e Macedo (2006), Milakovich (1998)	Excesso de burocracia.	49
Milakovich (1998)	Problemas com o gerenciamento eficaz da informação.	44
	Inexperiência da instituição, servidores.	41, 50
Radin e Coffee (1993)	Escassez de exemplos de sucesso em Instituições Públicas.	51
	Perda de tempo ao implementar o programa sem garantia de sucesso.	39, 42

A declaração demonstra que, apesar de os servidores terem boa vontade na implantação do Programa de Qualidade, com o tempo eles acabam desestimulados pela falta de comprometimento da alta direção. O conhecimento fragmentado e a independência entre os diversos setores parecem ser um facilitador para a perda de dados na instituição (questão 44). Além disso, confirma-se que a resistência de alguns pode contaminar os interessados ou boicotar o projeto. Todos esses eventos acabam por minar a implementação de Programas de Qualidade. Se há um exemplo passado com resultados negativos, maior então será a resistência (também confirmada pelo comentário do Pró-Reitor da Universidade C) dos servidores para a implementação de um novo programa. Esse fato pode ser mais agravado pela falta de exemplos consolidados de outras Instituições Federais de Ensino Superior com programas de qualidade (questão 51).

A questão 51 é contemplada também no comentário do Pró-Reitor da Universidade B. Percebe-se que a falta de exemplos consolidados é uma preocupação dos dirigentes das Universidades Federais que se sentem inseguros em aderir a um Programa de Qualidade. Esse fato aliado à falta do gerenciamento adequado das informações, inclusive com a perda das tarefas (questão 44), dificultam a motivação dos servidores a buscarem um patamar de excelência em suas ações, como comenta o pró-reitor da Universidade B.

“Existem lacunas na gestão do conhecimento na universidade. Por falta de padronização muitos conhecimentos e tarefas se perdem. Não há uma gestão adequada do conhecimento e nem um modelo que tenha sido implantado e obtido sucesso para que a instituição tome como base. Há poucos funcionários que se empenham na questão da gestão da qualidade. Também há problemas de verbas governamentais; falta de exemplos consolidados de programas implantados” (Pró-Reitor da Universidade B).

Os comentários do pró-reitor da universidade C e da diretora do departamento de planejamento da universidade D, logo abaixo, também vieram confirmar as questões 39 e 42. A falta de apoio da alta reitoria aliada à descrença dos servidores, principalmente pelo fato de terem experiências passadas com avaliações que não tiveram continuidade, acabam por reforçar a idéia de que participar da implementação de programas de qualidade é ‘perda de tempo’.

Comentário do Pró-Reitor da Universidade C:

“Acredito que o maior problema na implantação de um Programa de Qualidade ou de avaliação seja a descrença e a desmotivação dos funcionários públicos em relação aos resultados obtidos. Se forem fracos, como resolvê-los? Aos que necessitarem de recursos, qual o comprometimento dos Governantes com as soluções? Por exemplo, em relação a todas as avaliações feitas até hoje, quais as que tiveram continuidade?

Por que eu vou ‘perder’ o meu ‘precioso’ tempo em programas que não levam a lugar nenhum? São inúmeras perguntas que nos fazem sempre que falamos em Avaliação ou Qualidade. Estamos envolvidos com o SINAES. Um processo importante, mas não sabemos o que os órgãos superiores vão fazer com os resultados. Sabemos que os recursos são poucos e não há uma política de priorizar as demandas oriundas dos programas de avaliação ou, mais abrangentes, programas de qualidade” (Pró-Reitor da Universidade C).

Conforme já exposto, a Diretora do Departamento de Planejamento da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da Universidade D confirma a resistência dos servidores.

“Alguns dos problemas na implementação de programas de qualidade são: ausência de cultura interna na área; resistências partindo das pessoas (servidores e dirigentes) aos processos de avaliação e medição de desempenho” (Diretora do Departamento de Planejamento da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da Universidade D).

As questões 41 e 50 que consideram a inexperiência institucional e as dificuldades quanto à interpretação do vocabulário da qualidade foram comentadas pelo Gerente do Prêmio e pela Gerente da Rede Nacional do GESPÚBLICA (vide anexo O).

“O modelo exige uma compreensão e o dirigente tem que ter uma motivação para isso. Além disso, falta à academia estar disposta a olhar sua gestão e se abrir para entender o quanto o modelo de excelência pode agregar ao sistema de gestão. Internalizar a importância de se apropriar de um instrumento que permita traçar diagnóstico, estabelecer melhorias e poder se colocar num patamar de excelência de organização no contexto da gestão” (Gerente do Prêmio e Gerente da Rede Nacional do GESPÚBLICA).

Em relação à assertiva 49, sobre o excesso de burocracia considerado como um forte inibidor para adesão, o Programa contempla essa questão, pois uma de suas atuações é a desburocratização. Esta busca a eliminação do excesso de burocracia, mediante a desregulamentação e a simplificação de procedimentos. Portanto, conclui-se que, apesar de a burocratização ser um fator inibidor, há que se salientar que existe um instrumento no Programa dedicado a esse tópico.

Quanto à assertiva 51, a falta de exemplos consolidados em Instituições Federais de Ensino é uma realidade comprovada em seus depoimentos.

Segundo esses especialistas, não há Universidade Federal adesa ao programa GESPÚBLICA. A Gerente do GESPÚBLICA comenta que poucas instituições de ensino têm buscado conhecer o programa.

“Poucas instituições de ensino têm buscado conhecer o programa. Destacamos algumas que já buscaram o Programa: USP, UNICAMP, Pelotas, Pernambuco, Ceará, Pará, Sergipe, Recife.

Temos professores de Minas Gerais que colaboram, o que não significa que a universidade esteja engajada nisso. Como esse movimento é voluntário as pessoas se interessam, colocam-se disponíveis e nós abraçamos, mas isso não significa que a organização esteja vindo junto. É uma decisão pessoal.

Pela primeira vez estamos de forma efetiva, veemente e com compromisso público de adesão da USP (a qual não é federal). A universidade veio aqui (SEGES), reconheceu a importância do Modelo de Excelência para avaliar a sua gestão e assumiu um compromisso efetivo com o plano de melhoria de sua gestão e deu visibilidade a ele. Ela chamou todos os seus parceiros, todos os interessados da própria universidade, todos os departamentos, a reitoria e assumiu um compromisso público e está trabalhando para tentar melhorar aquilo que ela encontrou como uma oportunidade de melhoria na sua auto-avaliação” (Gerente do GESPÚBLICA).

Ainda em relação a USP, o ex-gerente executivo do GESPÚBLICA disse que esta foi a primeira vez que ele teve acesso direto a uma reitoria que efetivamente aderiu ao programa e que resultados significativos têm sido alcançados.

A questão 55 que aborda a exposição dos pontos fracos a terceiros foi confirmada pelo Ex-Gerente Executivo do GESPÚBLICA. Ele comenta que as Universidades têm receio de que a avaliação da gestão avalie também as áreas finalísticas e seus resultados, o que pode expor as oportunidades de melhoria da instituição.

Especialistas comentaram (vide entrevista no Anexo O) sobre outras questões inibidoras para a participação no programa. Uma delas é o fato de as universidades serem gestoras do conhecimento. A ‘presunção do saber’ dificulta a abertura para conhecimentos desenvolvidos fora da academia. O ex-gerente executivo do GESPÚBLICA comentou sobre esse fato.

“O principal dificultador, em minha opinião, é a presunção do conhecimento. O fato de ser a universidade um repositório de doutores presumem seus dirigentes que seu notório saber lhes basta.” (Ex-Gerente Executivo do GESPÚBLICA).

Um ponto importante, segundo o ex-gerente, é que a avaliação da gestão não interfere nos conteúdos programáticos das disciplinas.

“A avaliação da gestão, preconizada pelo GESPÚBLICA, não entra no mérito dos conteúdos programáticos, da qualidade dos trabalhos de pesquisa e dos

métodos e técnicas utilizados na extensão, mas avalia e de forma comparada a eficiência, a eficácia e a efetividade dessas ações/processos e de seus resultados para a instituição e para a sociedade.

No momento em que essa característica é entendida pelos docentes a resistência diminui pelo menos a ponto de não impedir o engajamento dos principais dirigentes das universidades.

Há algumas características interessantes nas universidades, uma delas é que é - a universidade - uma instituição extremamente colegiada, o modelo é participativo embora não tenha participação. Aceitar o desafio de que a mudança nem sempre rompe modelos, mas pode fazer modelos operarem com qualidade, ajuda a reduzir um pouco a insegurança que muitas vezes impede a adesão ao GESPÚBLICA.” (Ex-Gerente Executivo do GESPÚBLICA).

Outra questão citada pelo ex-gerente é a posição dos governantes e formuladores de políticas públicas no campo da educação.

“Há, ainda, um fator maior causador desse distanciamento das IFES, a posição claudicante dos governantes e dos formuladores de políticas públicas no campo da educação.

Pouco a pouco irão perceber que a gestão do ensino, que a qualidade do ensino é, em parte, uma questão de competência em gestão. Enquanto isso continuarão a gastar dinheiro em projetos que muitas vezes fracassam em consequência da baixa qualidade gerencial daqueles que os conduzem.” (Ex-Gerente Executivo do GESPÚBLICA).

O comentário anterior demonstra um problema externo às universidades. A posição do MEC ao não adotar um modelo de excelência em gestão de classe mundial pode ser um inibidor. As atividades de avaliação nas Universidades são direcionadas por esse órgão, o qual não aborda o modelo especificado. Assim, as Universidades talvez não sejam incentivadas a conhecer, explorar ou aplicar o modelo.

De todos esses comentários e entrevistas abordados até o momento, podem-se ressaltar os seguintes pontos:

- com relação às questões de inexperiência institucional com programas de qualidade e dificuldade de interpretação do vocabulário e abrangência dos programas de qualidade, observou-se que essa inexperiência com Programas de Qualidade pode levar à resistência. Ainda mais se o servidor não é informado e não está consciente da necessidade e do senso de urgência de mudança. Por outro lado, se não houver programas implementados em

outras universidades, não haverá experiências, o que dificultará ainda mais a implementação em outras instituições;

- quanto à burocracia e problemas referentes à informação e ao conhecimento, pode-se observar que a estrutura fragmentada da universidade dificulta a comunicação. Além disso, a falta de padronização leva à perda dessas informações, comprometendo a qualidade de toda instituição;
- a exposição dos pontos fracos da instituição (questão 55), apesar de não comentada pelos respondentes do questionário, foi abordada pelos especialistas do GESPÚBLICA que confirmaram esse receio da instituição em se abrir para os conhecimentos externos;
- com relação às incertezas referentes ao Programa (questões 39, 42 e 51) pode-se observar que parte dos servidores não acreditam na viabilidade do programa, algumas vezes por falta de um retorno dos programas implementados. Esse problema vem a ser reforçado pela falta de exemplos de Instituições de Ensino adesas ao programa, como confirmado pelos especialistas do GESPÚBLICA. O que chamou a atenção foi a adesão da USP, que apesar de não ser uma Instituição Federal, é uma instituição de ensino pública e de referência no país;
- a questão da importância do apoio e comprometimento da alta reitoria foi abordada tanto pelos respondentes quanto pelos especialistas. É notório que sem esse comprometimento a implementação de um programa de qualidade não ocorre.

Também é interessante observar que as assertivas inibidoras são contempladas no instrumento para avaliação da gestão pública. As questões 41, 42, 44, 49, 50, 51 e 55 são consideradas como itens de método e aplicação com a pontuação máxima de 30 pontos. A questão 39 é considerada como um item de resultado, com pontuação geral de 460 pontos.

## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

### **6.1. Conclusões**

Este trabalho teve como objetivo investigar o uso de Programas de Qualidade pelas Universidades Federais, em especial, o GESPÚBLICA, bem como identificar as motivações e dificuldades dessas Instituições quanto à adesão ao Programa.

Uma das justificativas desse trabalho é o condicionamento, realizado por especialistas, do sucesso econômico e social dos países emergentes ao papel assumido pela educação. A globalização exige dos países a capacidade de absorver e gerar conhecimento como fatores decisórios para o desenvolvimento. Contudo, para que isso seja possível, é necessário um compromisso social (dos dirigentes políticos, dos dirigentes das Instituições de Ensino Superior, dos cidadãos) disposto a vencer resistências e a lutar pelo aprimoramento da educação.

Nesse contexto, surgem alguns elementos que deveriam ser ponderados e priorizados no Sistema Educacional Superior, dentre eles a focalização nos resultados; a minimização da burocracia e compreensão do pensar estratégico da academia; a compreensão do papel dos dirigentes e suas responsabilidades (liderança); a capacitação e desenvolvimento de todos os servidores (gestão de pessoas); a melhoria da gestão de processos; a alocação adequada dos recursos; a descentralização excessiva da administração institucional (competência gerencial).

Tais necessidades fortalecem a idéia da necessidade da utilização de um Programa de Qualidade capaz de subsidiar a utilização de uma avaliação capaz de fornecer uma visão sistêmica institucional.

O governo, atento à necessidade de melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e com o entendimento de que a qualidade é questão essencial para o aumento da competitividade do País, formulou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização GESPÚBLICA destinado a todos os órgãos públicos nacionais. O mesmo pode ser aplicado em toda administração pública, em todas as esferas do governo, inclusive, nas Universidades Federais.

O Programa tem sido utilizado por vários órgãos públicos, entretanto tem sido negligenciado pelas Instituições Públicas de Ensino Superior. Os resultados desta pesquisa

comprovaram a baixa ou não adesão das Universidades Públicas ao GESPÚBLICA, assim como a outros Programas de Qualidade. Constatou-se que somente 5,6% de todas as Instituições que concorreram ao prêmio até 2006 foram do setor da educação, não sendo nenhuma delas Instituição de Ensino Superior.

Diante da situação exposta, passou-se então a investigar as causas e os impeditivos da adesão das Universidades Federais de Ensino ao Programa. Foi elaborado e enviado um questionário para todas as Universidades Federais de Ensino do país.

As universidades mais receptivas ao questionário foram as da região Sul e Centro Oeste. As Universidades respondentes representam, em média, mais de 50% dos docentes, doutores, concluintes, alunos e servidores das Universidades Federais do país.

Das respondentes, somente 16 % (cinco universidades) responderam que utilizam programas de Qualidade. Entretanto, essa informação não foi confirmada em visita ao portal oficial (*internet*) desses programas, o que sugere a necessidade de uma investigação mais detalhada nas Universidades em questão.

O que chamou atenção na investigação é que 48% das respondentes, uma quantidade expressiva, não conhecem o GESPÚBLICA, apesar dos esforços de divulgação do Programa. Torna-se oportuno levantar a questão em relação à eficácia dessa divulgação.

Quanto à investigação dos fatores motivadores e inibidores para a adesão a Programas de Qualidade, observou-se que todos os fatores identificados são contemplados e trabalhados pelo Programa GESPÚBLICA.

Verificou-se que, independente de o gestor conhecer o programa, do tamanho da universidade e do tempo de atuação no cargo, os fatores que motivariam e inibiriam a implementação do programa apontado estão relacionados aos blocos do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) representado na Figura 2.6 do capítulo 2.

Uma parcela significativa dos motivadores e inibidores indicados faz parte do primeiro bloco, Planejamento do MEGP, e são referentes aos critérios cidadãos e sociedade e liderança.

Os fatores motivadores referentes a cidadãos e sociedade apontados foram a certeza da melhoria da imagem institucional, a aquisição de mecanismos que estimulem a integração com a sociedade, a melhoria do atendimento e a obtenção de reconhecimento e confiança dessa sociedade. Todos esses fatores estão inter-relacionados e também fazem parte do critério resultados (critério com o maior índice de pontuação identificado no Programa).

Sabe-se que a boa imagem da instituição é comprovada por intermédio das ações, realizações e demonstrações do que a instituição faz, evidencia e que são valorizados pela



sociedade. Verifica-se que essa imagem positiva tem sido incessantemente perseguida pela iniciativa privada e alguns órgãos do governo. Na instituição Pública de Ensino, essa busca não tem sido tão evidenciada, pois a mesma depende de um relacionamento mais aberto e extenso com os diferentes atores envolvidos. A imagem institucional não é algo que se faça isoladamente em um gabinete, mas que depende também da aquisição de mecanismos, como Programas de Qualidade, que facilitem a integração social. Integração essa diretamente relacionada a um bom atendimento por parte dos servidores e, em contrapartida, o reconhecimento da sociedade desse bom atendimento.

O interessante é que uma das preocupações evidenciadas pelos dirigentes quanto à não implementação é a exposição dos pontos fracos da instituição a terceiros (auditores, consultores). Fato compreensível uma vez que os reitores se preocupam com a integridade, compartilhamento e disponibilização das informações. Entretanto, cabe aqui uma questão: será que os ganhos obtidos com a implementação do programa não são maiores do que a percepção dos riscos envolvidos?

Nesse caso, porém, é importante ressaltar que os envolvidos com o GESPÚBLICA estão submetidos a um rigoroso Código de Ética ao desempenhar suas funções. Portanto, esse inibidor não deveria ser considerado um empecilho em relação à boa imagem institucional.

Em relação ao critério liderança (Figura 2.6), o quesito apontado como motivador foi a obtenção de instrumentos que facilitem a identificação de oportunidades de melhoria. A identificação de tais fatores oferece visibilidade nas definições de estratégias por parte da liderança e, conseqüentemente, colabora para a melhor qualidade da gestão da instituição. Caso o gestor não tenha visibilidade dessas oportunidades, o mesmo terá dificuldades em estabelecer estratégias e identificar suas prioridades de atuação. Assim, a identificação dessas oportunidades e o desejo e decisão de corrigi-las são uma condição imprescindível para o sucesso da instituição. Contudo, se o gestor não conhece os pontos de melhoria da instituição, como poderá progredir?

Um inibidor importante identificado no critério liderança é o receio de não continuidade ao programa pela próxima gestão. Essa preocupação tem sua razão de ser uma vez que, historicamente, as instituições públicas nacionais estão marcadas pela descontinuidade. Sabe-se que o período de vigência do cargo de reitoria é de quatro anos. Esse fato pode influenciar alguns dirigentes a focar em questões de curto prazo. As questões de longo prazo ficam prejudicadas pela incerteza de continuidade em projetos que demandam uma considerável energia para serem implementados.

Este inibidor também foi abordado pela Universidade C (anexo N) e vivenciado pela Universidade A ao implementar um Programa de Qualidade. No comentário do pró-reitor foi dito que no princípio os servidores se engajaram na proposta. Entretanto, com o passar do tempo e com a falta de incentivo da reitoria, os servidores acabaram por desanimar. Fatos como esse acabam por minar o desejo de uma nova tentativa futura além de servir de experiência negativa para instituições que desejam implementar algum programa.

Os motivadores e inibidores identificados referentes ao bloco execução estão relacionados ao critério pessoas e processos do MEGP. Os itens referentes ao critério pessoas foram a consolidação da consciência dos valores éticos por parte de todos os servidores e a obtenção de maior colaboração por parte dos servidores com os cidadãos, colegas e instituição. Vale lembrar que o bloco execução é a parte de concretização das ações. Pessoas preparadas e motivadas executam os processos bem concebidos, produzem os resultados esperados rumo ao futuro desejado.

Uma liderança exemplar em relação à ética e respeito com o servidor e que se preocupa com a capacitação desse servidor propiciará instrumentos para facilitar a conscientização e conseqüente maior colaboração do servidor.

Os quesitos motivadores apontados no critério processo foram a melhoria da estrutura hierárquica da instituição e a modernização dos equipamentos de trabalho. A certeza de um instrumento que possibilite a visualização sistêmica da instituição e que forneça subsídios para uma melhor distribuição de cargos e funções facilitaria a sua adoção pela instituição. Nesse ponto surge a questão se os sistemas hierárquicos das instituições de ensino estão adequados às suas necessidades.

Quanto à modernização dos equipamentos de trabalho, vale lembrar que para se alcançar resultados, pessoas e processos são indivisíveis. A pessoa que se utiliza de equipamentos modernos terá maiores facilidades para colaborar com os interessados em seu processo. A questão está em ter mecanismos que auxiliem o gestor na identificação e conscientização de quais equipamentos e melhorias deve priorizar.

Em relação aos inibidores, no que tange o critério pessoas, foram identificadas a inexperiência institucional com Programas de Qualidade e a dificuldade de interpretação do vocabulário e da abrangência dos programas de qualidade. Sabe-se que o modelo demanda uma compreensão e tanto os servidores como os dirigentes devem se empenhar nessa compreensão.

Entretanto, se as instituições não ousarem implementar, como terão a experiência com os Programas de Qualidade, em especial, o GESPÚBLICA? Parece que tudo gira como um círculo vicioso no qual faltam energia e um senso de urgência dos dirigentes para romper com padrões tradicionais e considerar que vale a pena empenhar esforços para a melhoria.

Por outro lado é conveniente também questionar se o vocabulário dos Programas de Qualidade, especialmente o GESPÚBLICA, é de fácil compreensão. Pessoas de Instituições de Ensino Superior têm sido consultadas na elaboração, clareza, redundância e terminologia do modelo?

O excesso de burocracia também foi apontado como inibidor no critério correspondente a processos. A burocracia identificada pelos dirigentes é um sério entrave para que a instituição possa contemplar com excelência sua missão. Em muitos dirigentes, porém, falta energia para a libertação da administração burocrática, do excesso de formalizações e das normas e regras rígidas. O nível de barreiras na gestão pública instigado por um modelo de administração burocrática nos leva a refletir a respeito da efetividade do modelo atual de gestão e como este pode influenciar o trabalho de toda a instituição.

O Programa é um convite para uma libertação dos rituais e da repetição a fim de que se criem administrações comprometidas com valores institucionais e que visam ao favorecimento da sociedade. Uma das vertentes do Programa é a desburocratização que busca a eliminação do excesso de burocracia, mediante a desregulamentação e a simplificação de procedimentos a fim de melhorar a qualidade do atendimento e dos serviços prestados aos cidadãos.

O bloco Ação Corretiva do MEGP é representado pelo critério informação e conhecimento. Os motivadores confirmados nesse critério foram a obtenção de um modelo que possibilite a avaliação institucional e que proporcione mecanismos de comparação de sua gestão, a melhoria do aprendizado organizacional e maior agilidade quanto à tomada de decisão.

Todos esses pontos são contemplados pelo Programa. A avaliação proposta por ele possibilita o aprimoramento do desempenho acadêmico uma vez que subsidia a obtenção de ferramentas para o planejamento estratégico da gestão e prestação de contas à sociedade. Contudo é imprescindível uma verdadeira conscientização da necessidade dessa avaliação por todos os servidores, em especial, pelo gestor.

Em relação à melhoria do aprendizado organizacional, o Programa aborda a melhoria no aprendizado como uma fonte de valor para as empresas. Chama a atenção para um

aprendizado que produz benefício verdadeiro e compatível com a estratégia institucional. Esse é o verdadeiro aprendizado necessário para o sucesso da instituição e que deveria ser almejado por seus líderes.

A maior agilidade quanto à tomada de decisões pode ser uma consequência da adesão ao Programa. O gestor, dotado de um instrumento que lhe possibilite ter uma visão do todo, estará habilitado a tomar decisões de forma mais rápida e acertada do que o gestor que não possui tais mecanismos.

Os inibidores apontados nesse critério foram o baixo índice de dados históricos na instituição e a escassez de exemplos consolidados na implementação de programa nas Instituições de Ensino.

Referente ao baixo índice de dados históricos na instituição, o GESPÚBLICA contempla a organização dos dados ou, pelo menos, acende uma luz vermelha para os dirigentes quanto a essa necessidade. Muitas Universidades Federais estão envolvidas com esse tipo de problema o que acaba por ocasionar retrabalho, ineficiência e atrasos na tomada de decisão. Mais uma vez cabe ao dirigente se conscientizar quanto a esse fato e a buscar uma estrutura capaz de minimizar esse problema.

Outra questão relevante como impeditivo para a adesão é a falta de exemplos consolidados de Instituições Federais de Ensino Superior que aderiram ao Programa. Tal argumento é pertinente no sentido de que atualmente há somente uma Universidade Pública adesa de fato ao GESPÚBLICA, a USP (a qual não é federal).

Quanto às Universidades Federais, o fato é que nenhuma saiu à frente na implementação com compromisso real e efetivo. Parece que as Universidades Federais preferem adotar uma postura conservadora e de espera que outros tomem a iniciativa. Fica a questão: por que isso ocorre, será por zelo e por falta de energia para mudança e rompimento com a estrutura conservadora a qual nem sempre traz benefícios para o cidadão? Tal aspecto iria contra a tendência atual que visa à inovação ao sair à frente nas questões de melhoria contínua tão difundida no meio acadêmico.

Uma questão comentada pelo ex-gerente executivo do GESPÚBLICA e que se torna pertinente abordar é a posição do MEC ao não adotar um modelo de excelência em gestão de classe mundial. Sabe-se que as atividades de avaliação nas Universidades são direcionadas por esse órgão, o qual não aborda o modelo especificado. Assim, as Universidades talvez não sejam incentivadas a conhecer, explorar ou aplicar o modelo.

Outro ponto pertinente é que, apesar de os resultados demonstrarem que o não conhecimento prévio não influencia nas respostas em relação aos possíveis motivadores e inibidores quanto à adesão, levantam-se questões. Será que os respondentes que disseram conhecer o programa realmente o conhecem em suas particularidades? Será que estão dispostos a despendar tempo para entender a sua dinâmica e funcionamento?

O Programa GESPÚBLICA bem como qualquer outro Programa de Qualidade só acontecem com o apoio da reitoria. O poder para a mudança não se encontra nos servidores ou nos processos. O poder para a mudança está na capacidade de gestão. Contudo há que existir um senso de urgência por parte dos gestores e a percepção de que os benefícios ao aderir ao Programa serão maiores do que a energia despendida.

Apesar do desejo de melhoria da qualidade e maior integração com a sociedade por parte dos gestores, existem agravantes que podem fazer sucumbir essa motivação. Alguns desses agravantes são o serviço à burocracia, o apego ao poder, a presunção do conhecimento e a presunção ao interpretar as demandas sociais sem conversar com a mesma. Tais entraves são impeditivos para o sucesso de uma mudança gerencial para a qualidade e para a criação de valor positivo junto ao cidadão. Cabe ao gestor ter coragem e energia para romper com essas barreiras e avançar rumo à excelência.

Para finalizar, o autor acredita ter atingido o objetivo proposto pelo trabalho quanto à investigação do uso de Programas de Qualidade, GESPÚBLICA, pelas Universidades Federais. Identificaram-se, também, as motivações e as inibições para adesão a Programas de Qualidade. Acredita-se que o trabalho contribuiu para o conhecimento científico e espera-se que o mesmo possa fomentar futuros trabalhos na área.

## **6.2. Recomendações para trabalhos futuros**

Durante o desenvolvimento do trabalho, surgiram questionamentos, que só poderão ser respondidos por meio de novas pesquisas sobre o tema “Programa de Qualidade – GESPÚBLICA em Instituições de Ensino Superior”. Entre os possíveis temas para pesquisas futuras, apresentam-se:

- Investigação da utilização de Programas de Qualidade nas Instituições Privadas de Ensino;
- Comparação da forma de gestão entre as Universidades Públicas e Privadas;
- Verificação sobre a integração de ações entre os Ministérios do Planejamento e Ministério da Educação;

- Investigação quanto ao Sistema Hierárquico utilizado nas Instituições de Ensino Superior;
- Investigação das Universidades que confirmaram utilizar Programas de Qualidade (Universidades do Paraná, Santa Maria, Amapá, Mato Grosso e do Paraná) e qual o motivo da não visibilidade dessa adesão;
- Identificação das Universidades adesas a Programas de Qualidade e compará-las com as Universidades que não possuem Programas de Qualidade;
- Comparação do Prêmio Nacional da Qualidade com o Prêmio Presidente (EUA);
- Investigação quanto à facilidade de entendimento e clareza na terminologia utilizada pelos Programas de Qualidade, especificamente o GESPÚBLICA;
- Verificação sobre o nível de conhecimento dos gestores das Instituições Públicas de Ensino Superior do Programa GESPÚBLICA;
- Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade em Instituições de Ensino Superior em países desenvolvidos;
- Investigação quanto à forma de gestão nas Instituições de Ensino Superior no exterior e compará-las com o Brasil;
- Investigação quanto à forma de divulgação do GESPÚBLICA junto às Universidades Públicas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, Luiza Marques. **Análise das Práticas de Responsabilidade Pública e Cidadania das Organizações Reconhecidas pelo Prêmio da Qualidade do Governo Federal do Brasil**. 2003. Dissertação apresentada ao Centro Universitário Capital, Coordenadoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão do Programa de Mestrado Transdisciplinar em Valores Humanos, São Paulo, 2003.

ANGELIM, Gustavo Pereira. **Potencial de Aprendizagem Organizacional e Qualidade de Gestão: um Estudo Multi caso em Organizações Públicas Brasileiras**. 2003. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2000** - Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

BOIRAL, Olivier. ROY, Marie-José. ISO 9000: integration rationales and organizational impacts. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27,n.2, p. 226-247, 2007.

BOYER, K.K.; OLSON, J.R.; CALANTONE, R. J.; JACKSON, E.C. Print versus electronic *surveys*: a comparison of two data collection methodologies. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 357-373, 2002.

BRASIL. Decreto-lei nº. 200, de 25 fevereiro de 1967. Dispõe sobre a Organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras Providências,1967. Disponível em < <http://www.virtual.vserver.com.br/decreto200.htm>>. Acesso em: 01 jun. 2008.

BRASIL. Decreto-lei nº 2.207, de 15 de abril de 1997a. Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas nos art. 19, 20, 45,45 e §1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. Disponível em <<http://www.apade.com.br/ldbdecreto2207.htm>>Acesso em 14 de maio de 2008.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.378, de 23 fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providencias. <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)>Acesso em 14 de maio de 2008.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)> Acesso em 14 de maio de 2008.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). **Programa da qualidade e participação na administração pública/ Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado**, Caderno 4. Brasília, 1997.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Sinopses Estatísticas do Ensino Superior. Censos do ensino superior**, 2006a. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/default.asp>>. Acesso em: maio. 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Avaliação externa de instituições de educação superior: diretrizes e instrumento**, Brasília, 2006b.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. **Documento de Referência- Cadernos GESPÚBLICA**, Brasília, 2006c.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. **Instruções para a candidatura – Ciclo 2007**, Brasília, 2007a.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública**, Brasília, 2007b.

BRYMAN, Alan. **Research Methods and Organization Studies**. London.1989.

CAMPELL, C. and ROZSNYANI, 2002. Quality Assurance and the Development of Course Programs. **Papers on Higher Education**. Unesco-CEPES, Bucharest, 2002.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total**. 7.ed. Nova Lima: Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CASADESU'S, Marti; KARAPETROVIC, Stanislav. Has ISO 9000 lost some of its lustre? A longitudinal impact study. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 25,n.6, 2005.

CONOR, Patrick E. Total Quality management: A selective commentary on its human dimensions. **Public Administration Review**, Nov/Dec, 1997.

CORTE, M. B. **Avaliação Institucional de Organizações Educacionais: Método de Auto-avaliação para a Gestão de Organizações Públicas do Ensino Fundamental**.2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Paulista, São Paulo, 2006.

COSTA, J. J.S. **Controle de Qualidade: Aspectos Organizacionais e Modelo Estatístico**. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1977.

CROSBY, Philip B. **Qualidade: Falando sério**. Sao Paulo: McGraw-Hill, 1990. 201 p

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). **Model content and structure**, 2008. Disponível em <[www.efqm.org/Default.aspx?tabid=37](http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=37)>. Acesso em 13 abr. 2008.



FARAZMAND, Ali. Role of Government in an Era of Total Quality Management (TQM) and Globalization: Challenges and Opportunities. **Public Organization Review: A Global Journal**. v.5, p. 201-217, 2005.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total: Estratégias para o Gerenciamento e Tecnologia da Qualidade**. Sao Paulo: Makron Books, 1994.

FEIGENBAUM, A. V. **Total Quality Control**. New York: McGraw-Hill, 1961.

FENG, Mei; TERZIOVSKI, Mile'; SAMSON, Danny. Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance. A *survey* in Australia and New Zealand-based manufacturing and service companies. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v.19,n.1, p. 22-37, 2008.

FERREIRA, André Ribeiro. **Análise comparativa do prêmio qualidade do governo federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade**. 2003. Dissertação (Curso de Mestrado Executivo) - Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2003.

FLYNN,B.B., SAKAKIBARA, S., Schroeder, R.G., BATES, K.A. e FLYNN, E.J. Empirical research methods in operation management, *Journal of operations Management*,v.9, n.2, p. 250-84. 1990.

FORZA, Cipriano. *Survey* research in operations management: A process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.2, p.152-194, 2002.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ), **Críticos de Excelência. O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade**, 2006. Disponível em:<[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)>. Acesso em: 17 de maio 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ), **Indicadores**, 2008a. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/351/default.aspx>>. Acesso em: 3 jun. 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ), **Estrutura Organizacional**, 2008b. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/310/default.aspx>>. Acesso em: 3 jun.2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ), **A FNQ**, 2008c. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/308/default.aspx>>. Acesso em: 3 jun.2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ), **Críticos de Excelência/Fundação Nacional da Qualidade**. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008d. Disponível em: <[http://www.fnq.org.br/download/criterios\\_da\\_excelencia/2008/CiteriosExcelenci.pdf](http://www.fnq.org.br/download/criterios_da_excelencia/2008/CiteriosExcelenci.pdf)>. Acesso em: 3 jun.2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ), **Instruções para Candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade**, 2008e. Disponível em: <[http://www.fnq.org.br/Portals/\\_FNQ/Documents/InstrCandidatura2008.pdf](http://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/InstrCandidatura2008.pdf)>. Acesso em: 4

jun.2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ), **História**, 2008f. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/315/default.aspx>>. Acesso em: 18 maio 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE , (FNQ), **Rede de gestão**, 2008g. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/386/default.aspx>>. Acesso em: 4 jun.2008.

GALVÃO, Lavina de L. **Medição de desempenho organizacional: as práticas em organizações brasileiras participantes do Programa da Qualidade do Serviço Público**. Dissertação (mestrado). Universidade de Brasília, Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Departamento de Administração, Brasília, 2001.

GARVIN, David A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, v.65,n.66, p.17-33,1987.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GOTZAMANI, Katerina D. THEODORAKIOGLOU ,Ypatia D. TSIOTRAS,George D. A longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series' contribution towards TQM in Greek industry. **The TQM Magazine**, v.18, n.1, p.44 – 54, 2006.

GUTIAN, G.M. **Análise da Implantação do Programa Excelência Gerencial no Exército Brasileiro (PEG-EB) na Academia Militar das Agulhas Negras – AMAN**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2005.

JACKSON, A.; DECORMIER,R. E-mail *survey* response rates: targeting increases response. **Marketing Intelligence & Planning**, v.17, n.3, p.135-139, 1999.

JANG,Woan-Yuh. LIN,Ching-I. An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance The case of Taiwan. **Journal of Manufacturing Technology Management**,v.19, n.2, p.194-216, 2008.

JURAN, J. M; SEDER, L.A; GRYNA, F.M. **Quality Control Handbook**. 2 ed. United States of America: McGraw-Hill, 1962.

JURAN , J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

JUSE, Union of Japanese Scientists and Engineers. **How was the Deming Prize established?** 2008a. Disponível em:< <http://www.juse.or.jp/e/deming/>>. Acesso em: 4 de maio 2008.

JUSE, Union of Japanese Scientists and Engineers. **Categories of the Deming Prize**, 2008b. Disponível em:< <http://www.juse.or.jp/e/deming/02.html>>. Acesso em: 4 de maio 2008.

JUSE, Union of Japanese Scientists and Engineers.**Structure and roles of the Deming Prize Committee**, 2008c. Disponível em:< <http://www.juse.or.jp/e/deming/04.html>>. Acesso em: 4 de maio 2008.

JUSE, Union of Japanese Scientists and Engineers. **The Deming Prize and development of quality control/management in Japan**, 2008d. Disponível em: <<http://www.juse.or.jp/e/deming/03.html>>. Acesso em: 4 de maio 2008.

KARAPETROVIC, Stanislav. WILLBORN, Walter. Holonic model for a quality system in academia. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v.16, n.5, 1999.

KARTHA, C.P. A comparison of ISO 9000:2000 quality system standards, QS9000, ISO/TS 16949 and Baldrige criteria. **The TQM Magazine**, v.16, n.5, p. 331-340(10), 2004.

KHOO, Hsien H. TAN, Kay C. Managing for Quality in the USA and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA. **The TQM Magazine**. v.15, n.1, p.14-024, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Marketing Management**. 12. ed. New Jersey: Pearson Education, 2006.

KUMAR, Madhu Ranjan. Comparison between DP and MBNQA: convergence and divergence over time. **The TQM Magazine**, v.19, n.3, p. 245-258, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LASZLO, G.P., Quality awards - recognition or model? **The TQM Magazine**, v.8, n.5, p.4-18, 1996.

LEWIS, R.G. and SMITH, H.D. **Total Quality in Higher Education**. Delray Beach, FL: St Lucie Press, 1994.

LIAN, Teddy Kok FEI, D.P.A. **Determinants of Total Quality Management (TQM) implementation and impact: A study of selected Malaysian public organizations**, 2001. Dissertação (mestrado). University of Georgia, 2001.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARANHÃO, M. **ISO série 9000: versão 2000: manual de implementação: passo a passo para solucionar o quebra cabeça da gestão**. 8.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARCINEIRO, Nazareno. **Implantação do gerenciamento pela Qualidade total na polícia militar de Santa Catarina: Um estudo de caso**. Florianópolis, 2001. Dissertação (mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MELLO, C.H.P.; SILVA, C.E.S.; TURRIONI, J.B.; SOUZA, L.G.M. **ISO 9001:2000: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MIGUEL, P. A.C. Comparing the Brazilian national quality award with some of the major prizes. **The TQM Magazine**, v.13, n.4, 2001.

MILAKOVICH, Michael E. **Public Sector the state of results-driver customer service quality in government**. National: Spring; 1998.

MIZIKACI, Fatma. A systems approach to program evaluation model for quality in higher education. **Quality Assurance in Education**, v.14, n.1, p. 37-53, 2006.

MONTGOMERY, Douglas C. **Introduction to Statistical Quality Control**. New York: John Wiley, 1985.

MONTGOMERY, Douglas C., RUNGER, George C. **Estatística Aplicada e Probabilidade para Engenheiros**. 2 ed. Livros Técnicos e Científicos. Rio de Janeiro, 2003.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST). **Frequently Asked Question about the Malcolm Baldrige National Quality Award**, 2008a. Disponível em: <[http://www.nist.gov/public\\_affairs/factsheet/baldfaq.htm](http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldfaq.htm)>. Acesso em: 6 de maio 2008.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST). **Award Process Review Cycle**, 2008b. Disponível em: <[http://www.quality.nist.gov/PDF\\_files/Award\\_Process\\_Review\\_Cycle\\_wo\\_dates.pdf](http://www.quality.nist.gov/PDF_files/Award_Process_Review_Cycle_wo_dates.pdf)>. Acesso em: 6 de maio de 2008.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST) **Malcolm Baldrige National Quality Award Application Data – 1988-2007**, 2008c. Disponível em: <[http://www.nist.gov/public\\_affairs/factsheet/nqa\\_appdata.htm](http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/nqa_appdata.htm)>. Acesso em: 6 de maio 2008.

OWLIA S. Mohammad; ASPINWALL E. M. A framework for the dimensions of quality in higher education. **Quality Assurance in Education**. v.4, n. 2, p.12-20, 1996.

PIRES, J. C. S. e MACÊDO, K. Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública — RAP**. Rio de Janeiro, Jan/Fev. 2006.

PROGRAMA DA QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO (PQSP). **Fundamentos da Excelência em Gestão Pública**, 2008. Disponível em: <<http://www.pqsp.planejamento.gov.br/fundamentos.htm>>. Acesso em: 17 de maio 2008.

RADIN, B. A.; COFFEE, J.N. A critique of TQM: problems of implementation in the public sector. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 42-54, 1993.

RANCHHOD, A., & ZHOU, F. Comparing respondents of e-mail and mail *surveys*: Understanding the implications of technology. **Marketing Intelligence & Planning**, v.19, p.254-262, 2001.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI L.J. **Operations Management Strategy and Analysis**. 6ed. New Jersey: Pearson Education, 2002.

RODRIGUES, Marcus V. C. Rodrigues; AMORIM, Telma A. Araujo. Uma Investigação da Qualidade nas Organizações Brasileiras. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Anpad**, v.1,n.9, p. 261 – 285, Setembro de 1995.

RUTKOSWSKY J. Os prêmios de qualidade como instrumento de diagnóstico e melhoria do desempenho de empresas. **ENEGETP**, 2001.

SANTOR, Antão Veríssimo. **Adequação de um modelo para a avaliação de IES - Instituições de Ensino Superior - pelos critérios de excelência do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade**. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

SHARMA, Anil K. TALWAR, Balvir. Evolution of “Universal Business Excellence Model” incorporating Vedic philosophy. **Measuring Business Excellence**, v.11, n.3, p. 4-20, 2007.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

TRIOLA, Mário F. **Introdução à Estatística**. 7 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TURRIONI, João Batista. **A implementação da Gerencia da Qualidade Total com base na série ISO 9000 (NB9000)**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1992.

UNITED STATES OF AMERICA (USA). Public Law 100-107, de 20 de agosto de 1987. Estabelece The Malcolm Baldrige Quality Improvement Act of 1987 – Public Law 100-107, agosto de 2008.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP). Comissão Central do GESPÚBLICA USP. **Programa de gestão estratégica e desburocratização na administração da USP- GESPÚBLICA USP: início do programa GESPÚBLICA USP: 2006-2007/Comissão Central do GESPÚBLICA USP**; organizadoras: Maria de Lourdes Pires Bianchi; Olga Miranda. São Paulo: Comissão Central do GESPÚBLICA USP, 2007. Disponível em: <<http://www.reitoria.usp.br/reitoria/files/imprensa/public.pdf>>. Acesso em: 13 de maio 2008.

WOOD JR, Tomaz; URDAN, Flávio Torres. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.6., p.46-59, nov./dez. 1994.

VELASQUES, Angélica Seibt. **Avaliação dos Critérios de Excelência em Organizações Públicas e Privadas**, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getulio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2006.

VIADIU, Frederic Marimon. FA, Martí Casadesu's. SAIZARBITORIA Inaki Heras. ISO 9000 and ISO 14000 standards: an international diffusion model. **International Journal of Operations & Production Management**, v.26, n.2, 2006.

VOKURKA, R.; STADING, G.L.; BRAZEAL, J.A. Comparative analysis of national and regional quality awards. **Quality Progress**, v. 33, n.8, p. 41-9, 2000.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2.ed. London: Sage, 1984.

ZACHARIAS, Oceano J. **ISO 9000:2000: Conhecendo e implantando: uma ferramenta de gestão empresarial/Oceano Zacharias**. São Paulo: O.J.Zacharias, 2001.

## **ANEXO A – QUESTÕES PARA ENTREVISTA**

### **Questões de pesquisa**

1. O programa é adequado às Universidades Federais ou necessita de adaptações devido às particularidades das instituições de ensino?
2. O que dificulta as IFES a participarem dos programas? O fato das Universidades serem “gestoras do conhecimento” é um complicador ou facilitador da adesão ao Programa?
3. Quais são as universidades Federais que aderiram ao Programa ou que tem buscado conhecer o programa?
4. Qual o avanço obtido pela USP com relação aos procedimentos e aperfeiçoamento da prestação de serviços da Universidade aos cidadãos e à sociedade?
5. Quais têm sido os avanços em termos de estudos e aprofundamento do tema após adesão da USP?
6. Como tem sido o processo de sensibilização das lideranças na USP para a necessidade de adesão ao Programa?
7. Como tem sido a divulgação do Programa junto às Universidades?
8. O que deveria ser efetivado, concretizado para estimular uma maior adesão das IFES ao Programa?
9. Qual seria o primeiro passo para uma Instituição de Ensino interessada em aderir ao programa?
10. Quais esforços têm sido realizados para tornar as Universidades parceiras do programa?
11. O que falta para que as universidades tenham uma maior abertura ao programa GESPÚBLICA ou aos programas de qualidade?

## ANEXO B - SOLICITAÇÃO DE COLABORAÇÃO



Ministerio da Educação  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ  
Lei nº 10.435, de 24 de abril de 2002  
Instituto de Engenharia de Produção e Gestão

Itajubá, abril de 2007

### SOLICITAÇÃO DE COLABORAÇÃO COM A PESQUISA DE MESTRADO

Magnífico Reitor:

Meu nome é Eliane D'Martin Fowler, mestranda da Universidade Federal de Itajubá/MG na área de Engenharia da Produção. Solicito a vossa valiosa colaboração através do preenchimento do questionário-pesquisa anexo. O objetivo do mesmo é identificar a possível utilização de programas da qualidade nas Instituições Públicas de Ensino Superior e quais as motivações para a utilização e aplicação de tais programas. Esse questionário destina-se a Reitores, Pró-Reitores e Secretários de Planejamento.


Ressalto que o desenvolvimento da pesquisa possui como alicerce o compromisso ético, segundo o qual as informações disponibilizadas serão mantidas em sigilo, incluindo o anonimato da instituição. O acesso será restrito a equipe de pesquisa composta pela mestranda (Eliane D'Martin Fowler) e orientador (Prof. Dr. Carlos Henrique P. Mello). O questionário leva cerca de 15 minutos para ser respondido.

Agradeço vossa atenção e aguardo retorno.

Atenciosamente,

  
Eliane D'Martin Fowler  
Mestranda  
elianebower@unifei.edu.br

Com Visto:

  
Prof. Dr. Carlos Henrique Pereira Mello  
Orientador  
carlos.mello@unifei.edu.br

  
Reitor Renato de Aquino Faria Nunes  
Reitor da UNIFEI  
reitoria@unifei.edu.br



# ANEXO C – SOLICITAÇÃO AO PRESIDENTE DA ANDIFES



Ministério da Educação  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ  
Lei nº 10.435, de 24 de abril de 2002  
Instituto de Engenharia de Produção e Gestão

Itajubá, abril de 2007

Ao Senhor Secretário Executivo da Andifes

## SOLICITAÇÃO DE COLABORAÇÃO COM A PESQUISA DE MESTRADO

Prezado Senhor Gustavo Balduino

Meu nome é Eliane D'Martin Fowler, mestrandia da Universidade Federal de Itajubá/MG na área de Engenharia de Produção. Solicito o encaminhamento da correspondência e formulário anexos aos Reitores, Pró-Reitores e Secretários de Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior. O objetivo do mesmo é identificar a possível utilização e aplicação de programas de qualidade pelas Instituições Públicas de Ensino Superior.

Reza-se que o desenvolvimento da pesquisa possui como objetivo o compromisso ético, segundo o qual as informações disponibilizadas serão mantidas em sigilo, incluindo o anônimo da instituição. O acesso será restrito à equipe de pesquisa composta pela mestrandia (Eliane D'Martin Fowler) e orientador (Prof. Dr. Carlos Henrique P. Mello). O questionário leva cerca de 15 minutos para ser respondido.

Agradeço sua atenção e aguardo retorno.

Atenciosamente,

Eliane D'Martin Fowler

Mestranda

eliane@andifes.ufes.br

Com visto:

Prof. Dr. Carlos Henrique P. Mello

Orientador

carlos.mello@ufes.br

Gustavo Balduino

Presidente da ANDIFES

gustavo@andifes.ufes.br

## ANEXO D – PROTOCOLO

1. Nome da Instituição: \_\_\_\_\_
2. Cargo atual do respondente: ( ) reitor ( ) vice-reitor ( ) pró-reitor ( ) Secretário de Planejamento ( ) Outros. Qual? \_\_\_\_\_
3. Tempo de atuação no cargo atual: ( ) menos de 1 ano ( ) 1-2 anos ( ) 2-3 anos ( ) mais de 3 anos
4. A Instituição utiliza algum Programa de Gestão da Qualidade? ( ) SIM ( ) NÃO
- 4.1 Se **SIM**, qual? ( ) ISO 9001 ( ) GESPÚBLICA ( ) ISO 15419 ( ) Outros \_\_\_\_\_
5. A instituição conhece o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA? ( ) SIM ( ) NÃO
6. Quais dos itens abaixo levariam a Instituição à implantação de um programa de qualidade? Não é necessário assinalar todos os itens. Por favor, **assinale somente os itens pertinentes com o seu respectivo grau de importância** conforme informações abaixo:

++ Muito Forte   
  + Forte   
  - Fraco   
  -- Muito Fraco

Itens	Grau Importância			
	++	+	-	--
Atualização quanto às práticas da qualidade no setor público.				
Facilitação na identificação das prioridades e estratégias da instituição.				
Melhoria no atendimento ao público (cidadão).				
Conquista da confiança do cidadão e da sociedade.				
Consolidação da consciência dos valores éticos por parte de todos os servidores.				
Aquisição de mecanismos que viabilizem a integração dos cidadãos no processo de definição, implementação e avaliação da ação institucional.				
Gerenciamento eficaz da informação (internamente e externamente).				
Melhoria do aprendizado organizacional.				
Maior valorização, capacitação, reconhecimento, e satisfação dos servidores.				
Obtenção de maior colaboração por parte dos servidores com os cidadãos, colegas e instituição.				
Aumento de poder de decisão dos servidores.				
Fortalecimento da comunicação e alinhamento dos vários departamentos à estratégia institucional.				
Aquisição de instrumentos para avaliar o nível de satisfação dos servidores.				
Melhoria no gerenciamento das Relações Humanas.				
Gestão baseado em processos e informações (fatos).				
Maior agilidade quanto à tomada de decisão.				
Mais subsídios para conquista de inovações.				
Melhoria contínua na gestão dos processos institucionais.				
Modernização dos equipamentos de trabalho.				
Melhoria da estrutura hierárquica da instituição.				
Maior foco/controlar dos resultados institucionais (desempenho global).				
Redução da cultura burocrática.				
Alocação mais eficiente dos recursos e redução de custos.				
Continuidade aos programas de qualidade já implantados (caso já tenha implantado algum).				
Exemplos de sucesso de outras Instituições de Ensino que já implantaram o Programa.				
Obtenção de instrumentos que facilitam a Identificação de oportunidades de melhoria.				
Melhor competitividade da instituição no que tange a captação de recursos externos.				
Obtenção de um modelo para avaliação e <i>benchmarking</i> da gestão.				
Divulgação e publicidade da instituição com melhoria da imagem institucional.				
Reconhecimento, por parte da sociedade, do esforço institucional pela busca da qualidade.				
Obtenção de <i>feedback</i> externo, realizado por especialistas, quanto à gestão institucional.				
Programa reconhecido e com apoio governamental.				

7. Quais dos itens abaixo **dificultariam** a implantação de um programa de qualidade na Instituição? Não é necessário assinalar todos os itens. Por favor, **assinale somente os itens pertinentes com o seu respectivo grau de importância.**

Itens	Grau Importância			
	++	+	-	--
Escassez de tempo para apoiar o projeto.				
Incerteza se o programa contribuirá, de fato, para a melhoria do desempenho institucional.				
Custos envolvidos no programa.				
Inexperiência institucional com programas de qualidade.				
Receio de não continuidade ao programa pela próxima gestão.				
Estrutura hierárquica que dificulta aproximação dos servidores e gestores.				
Baixo índice de dados históricos na instituição.				
Baixo nível de comprometimento/colaboração dos servidores públicos.				
Quadro reduzido de servidores ou idade média avançada dos servidores.				
Baixa capacitação dos servidores.				
Estrutura/recursos insuficientes para implantação do programa.				
Excesso de burocracia.				
Dificuldade de interpretação do vocabulário e da abrangência dos programas de qualidade.				
Escassez de exemplos consolidados da implementação do programa nas Instituições de Ensino.				
Baixo índice de divulgação por parte dos programas de qualidade				
O SINAES é um modelo abrangente, o que dispensa a utilização de Programas de Qualidade.				
Pressão das partes interessadas que acreditam não ser a prioridade no momento.				
Exposição dos pontos fracos da instituição a terceiros (auditores, consultores).				
A instituição já possui um sistema de gestão adequado à sua necessidade.				

#### Comentários complementares

Caso exista algum item ou questão a acrescentar, por favor, escreva abaixo.

---



---



---



---



---



---

**Obrigado pela colaboração**

## ANEXO E – PROTOCOLO

**Por favor, responda as questões abaixo.**

8. A Instituição utiliza algum Programa de Gestão da Qualidade?

( ) SIM      ( ) NÃO

1.1 Se **SIM**, qual?    ( ) SINAES    ( ) ISO 9001    ( ) GESPÚBLICA    ( ) ISO 15419

Outros \_\_\_\_\_

9. A instituição ( líderes ) conhece o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA? ( ) SIM      ( ) NÃO

10. Qual dos itens abaixo motivaria a implantação de um programa de qualidade, com âmbito nacional, na Instituição? (Por favor, assinale quantos itens achar necessário).

<input type="checkbox"/>	Atualização quanto às práticas da qualidade no setor público.
<input type="checkbox"/>	Facilitação na identificação das prioridades e estratégias da instituição.
<input type="checkbox"/>	Aperfeiçoamento quanto ao atendimento ao cidadão, com o maior conhecimento de suas necessidades.
<input type="checkbox"/>	Conquista da confiança por parte da sociedade com a divulgação dos resultados institucionais.
<input type="checkbox"/>	Consolidação da consciência dos valores éticos por parte de todos os servidores.
<input type="checkbox"/>	Aquisição de mecanismos que viabilizem a integração dos cidadãos no processo de definição, implementação e avaliação da ação institucional.
<input type="checkbox"/>	Gerenciamento eficaz da informação tanto interna (instituição com a instituição) quanto externa (instituição com a sociedade).
<input type="checkbox"/>	Melhoria no aprendizado organizacional.
<input type="checkbox"/>	Maior valorização, capacitação, reconhecimento e satisfação dos servidores.
<input type="checkbox"/>	Obtenção de maior colaboração por parte dos servidores com os cidadãos, colegas e instituição.
<input type="checkbox"/>	Aumento de poder de decisão dos servidores.
<input type="checkbox"/>	Fortalecimento da comunicação e o alinhamento dos vários departamentos à estratégia institucional.
<input type="checkbox"/>	Maior conhecimento do nível de satisfação dos servidores.
<input type="checkbox"/>	Melhoria no gerenciamento das Relações Humanas.
<input type="checkbox"/>	Gestão baseado em processos e informações (fatos).
<input type="checkbox"/>	Maior agilidade quanto à tomada de decisão.
<input type="checkbox"/>	Mais subsídios para conquista de inovações.
<input type="checkbox"/>	Melhoria contínua na gestão dos processos institucionais.
<input type="checkbox"/>	Modernização dos equipamentos de trabalho.
<input type="checkbox"/>	Melhoria da estrutura hierárquica da instituição.
<input type="checkbox"/>	Maior foco/controle dos resultados (desempenho global) institucionais.
<input type="checkbox"/>	Mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial.
<input type="checkbox"/>	Alocação mais eficiente dos recursos e redução de custos.
<input type="checkbox"/>	Dar continuidade aos programas de qualidade já implantados com um programa de reconhecimento nacional.
<input type="checkbox"/>	Sistema implantado e utilizado com sucesso.
<input type="checkbox"/>	Obtenção de instrumentos que facilitam a Identificação de oportunidades de melhoria e pontos fortes da instituição.
<input type="checkbox"/>	Melhor competitividade da instituição no que tange a captação de recursos externos.
<input type="checkbox"/>	Ter um modelo para avaliação e benchmarking da gestão.
<input type="checkbox"/>	Divulgação e publicidade da instituição com melhoria da imagem institucional.
<input type="checkbox"/>	Reconhecimento, em termos nacionais, do esforço institucional na busca pela qualidade.
<input type="checkbox"/>	Obtenção de feedback externo, realizado por especialistas, quanto aos seus pontos fortes e oportunidades de melhoria.
<input type="checkbox"/>	Programa reconhecido e com apoio governamental.

11. Qual dos itens abaixo não motivaria a implantação de um programa de qualidade, com âmbito nacional, na Instituição? (Por favor, assinale quantos itens achar necessário).

<input type="checkbox"/>	Escassez de tempo para apoiar o projeto.
<input type="checkbox"/>	Incerteza se o programa contribuirá, de fato, para a melhoria do desempenho institucional.
<input type="checkbox"/>	Custos envolvidos no programa.
<input type="checkbox"/>	Inexperiência institucional com programas de qualidade.
<input type="checkbox"/>	Receio de não continuidade ao programa pela próxima gestão.
<input type="checkbox"/>	Estrutura hierárquica que dificulta aproximação dos servidores e gestores.
<input type="checkbox"/>	Atualização quanto às práticas da qualidade no setor público.
<input type="checkbox"/>	A Instituição possui Plano de Desenvolvimento e estratégias bem estruturado, o que dispensa novos modelos de qualidade.
<input type="checkbox"/>	A Instituição já conhece o seu cliente e suas necessidades.
<input type="checkbox"/>	A Instituição já adquiriu confiança por parte da sociedade e a utilização de novos programas de qualidade não se justifica.
<input type="checkbox"/>	Os servidores já são conscientes quanto aos valores éticos.
<input type="checkbox"/>	A Instituição já detém mecanismos que viabiliza a integração dos cidadãos no processo de definição, implementação e avaliação da ação pública.
<input type="checkbox"/>	A Instituição já gerencia a informação de maneira eficaz tanto interna (instituição com a instituição) quanto externa (instituição com a sociedade).
<input type="checkbox"/>	Falta de dados históricos da instituição.
<input type="checkbox"/>	Necessidade de investimento na Modernização dos equipamentos de trabalho.
<input type="checkbox"/>	Falta de comprometimento/colaboração dos servidores públicos.
<input type="checkbox"/>	Falta de capacitação dos servidores.
<input type="checkbox"/>	O aprendizado organizacional já se faz de maneira eficiente.
<input type="checkbox"/>	A Instituição valoriza, capacita, reconhece e busca constantemente a satisfação dos servidores.
<input type="checkbox"/>	Os servidores já possuem autonomia para tomada de decisão.
<input type="checkbox"/>	Os vários departamentos da Instituição já estão alinhados com a estratégia institucional.
<input type="checkbox"/>	Os servidores da Instituição trabalham em equipe e estão comprometidos com a instituição.
<input type="checkbox"/>	A Instituição já apresenta um gerenciamento adequado das Relações Humanas.
<input type="checkbox"/>	A Instituição já atua na questão de melhoria contínua na gestão dos processos institucionais.
<input type="checkbox"/>	A Instituição já possui equipamentos de trabalho modernos.
<input type="checkbox"/>	Falta de estrutura/recursos para implantação do programa.
<input type="checkbox"/>	Excesso de burocracia das Instituições públicas.
<input type="checkbox"/>	Dificuldade de interpretação do vocabulário e da abrangência dos programas de qualidade.
<input type="checkbox"/>	A Instituição já possui uma gestão baseada em processos e informações (fatos).
<input type="checkbox"/>	A Instituição já apresenta agilidade quanto a tomada de decisão.
<input type="checkbox"/>	A Instituição já é excelente no que tange a inovações.
<input type="checkbox"/>	A Instituição apresenta uma estrutura hierárquica enxuta e adequada as suas necessidades o que dispensa mudanças.
<input type="checkbox"/>	A Instituição possui um adequado controle dos seus resultados.
<input type="checkbox"/>	A Instituição já aloca seus recursos de maneira eficiente.
<input type="checkbox"/>	Aquisição de um reconhecimento nacional é irrelevante para a instituição.
<input type="checkbox"/>	O reconhecimento da instituição já é verificado pela facilidade de captação der recursos externos o que dispensa a aplicação de programas de qualidade de reconhecimento nacional.
<input type="checkbox"/>	Falta de exemplos consolidados da implementação do programa nas Instituições de Ensino Superior.
<input type="checkbox"/>	Falta de divulgação por parte do programa.
<input type="checkbox"/>	O SINAES é um modelo abrangente dispensando a utilização de outros.
<input type="checkbox"/>	Pressão das partes interessadas quanto ao não funcionamento do programa e/ou não ser um programa prioritário.
<input type="checkbox"/>	Exposição das oportunidades de melhorias a partes externas a instituição.

**Obrigada pela colaboração.**

## **ANEXO F – CONTATO DA PESQUISADORA COM AS UNIVERSIDADES NÃO RESPONDENTES**

Itajubá, julho de 2007.

Magnífico Reitor da Universidade...,

bom dia.

Meu nome é Eliane D’Martin Fowler, mestranda da Universidade Federal de Itajubá/MG na área de Engenharia da Produção. Solicito vossa atenção e importante contribuição com esse questionário de pesquisa. O objetivo do mesmo é identificar a possível utilização dos programas da qualidade nas Instituições Públicas de Ensino Superior e quais as motivações para a utilização de tais programas. Esse questionário destina-se a Reitores, Pró-Reitores e Secretários de Planejamento.

Ressalto que o desenvolvimento da pesquisa possui como alicerce o compromisso ético, segundo o qual as informações disponibilizadas serão mantidas em sigilo, incluindo o anonimato da instituição. O acesso será restrito a equipe de pesquisa composta pela mestranda (Eliane D’Martin Fowler), orientador (Prof. Dr. Carlos Henrique P. Mello). O questionário leva cerca de 15 minutos para ser respondido.

Esse questionário foi enviado em abril por intermédio da ANDIFES, porém não foi recebido a resposta dessa conceituada Universidade. Portanto tomei a liberdade de enviar novamente, na certeza que sua contribuição será de grande valia para essa pesquisa. Conto com sua colaboração para o fechamento dessa pesquisa neste mês de julho.

Agradeço atenção e aguardo retorno.

Atenciosamente,

Eliane D’Martin Fowler

## ANEXO G – CONTATO DO ORIENTADOR COM AS UNIVERSIDADES NÃO RESPONDENTES



Ministério da Educação

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Lei nº 10.435, de 24 de abril de 2002  
Instituto de Engenharia de Produção e Gestão

Ao Magnífico Reitor da Universidade Federal de .....,

**REF.: SOLICITAÇÃO DE COLABORAÇÃO COM PESQUISA DE MESTRADO**

Vossa Magnificência Sr. ....,

Meu nome é Carlos Henrique Pereira Mello, sou professor adjunto da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), orientador da mestrandia Eliane D’Martin Fowler, na área de Engenharia da Produção. Solicito vossa atenção e importante contribuição com esse questionário de pesquisa (ver anexo). O objetivo do mesmo é identificar a possível utilização dos programas da qualidade nas Instituições Públicas de Ensino Superior e quais as motivações para a aplicação na utilização de tais programas. Esse questionário destina-se a Reitores, Pró-Reitores e Secretários de Planejamento.

Ressalto que o desenvolvimento da pesquisa possui como alicerce o compromisso ético, segundo o qual as informações disponibilizadas serão mantidas em sigilo, incluindo o anonimato da instituição. O acesso será restrito a equipe de pesquisa composta pela mestrandia (Eliane D’Martin Fowler) e orientador (Prof. Dr. Carlos Henrique P. Mello). O questionário leva cerca de 15 minutos para ser respondido.

Esse questionário foi enviado no mês de abril deste ano por intermédio da ANDIFES. Posteriormente, a pesquisadora enviou-o novamente, porém em nenhuma das duas oportunidades foi obtida uma resposta dessa instituição. Como esta pesquisa visa contribuir para a melhoria do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, torna-se relevante solicitarmos novamente o apoio desta conceituada instituição. Estou certo que a contribuição desta instituição será de grande valia para a pesquisa. Conto com vossa colaboração para o fechamento desse trabalho neste mês de outubro.

Agradeço atenção e aguardo retorno.

Cordialmente,

Prof. Dr. Carlos Henrique Pereira Mello  
Professor Adjunto - IEPG - UNIFEI  
Telefone (sala): (35) 3629-1165  
Fax: (35) 3629-1149 / 3629-1355  
E-mail: [carlos.mello@unifei.edu.br](mailto:carlos.mello@unifei.edu.br)  
Site: [www.carlosmello.unifei.edu.br](http://www.carlosmello.unifei.edu.br)

## **ANEXO H – CONTATO DA PESQUISADORA COM O PRESIDENTE DA ANDIFES**

Itajubá, outubro de 2007

Ao Senhor Gustavo Balduino.  
Secretário Executivo da ANDIFES

### **AUTORIZAÇÃO PARA ENTREVISTA COM OS REITORES NO ENCONTRO DO DIA 9 E 10 DE OUTUBRO EM BRASÍLIA**

Prezado Senhor

Primeiramente agradeço vossa contribuição com o questionário de pesquisa do Programa de Mestrado da Produção enviado para Reitores, Pró-reitores e Secretários de Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior por vossa senhoria no mês de abril.

Até o momento obtive 17 respostas. Para que a pesquisa obtenha uma maior confiabilidade seria adequado o aumento da amostra.

Fui informada que no próximo dia 9 e 10 de outubro ocorrerá em Brasília um encontro dos reitores. Assim, solicito seu apoio para que eu possa estar presente nesse evento, o qual seria uma oportunidade ímpar para que eu pudesse concluir este trabalho.

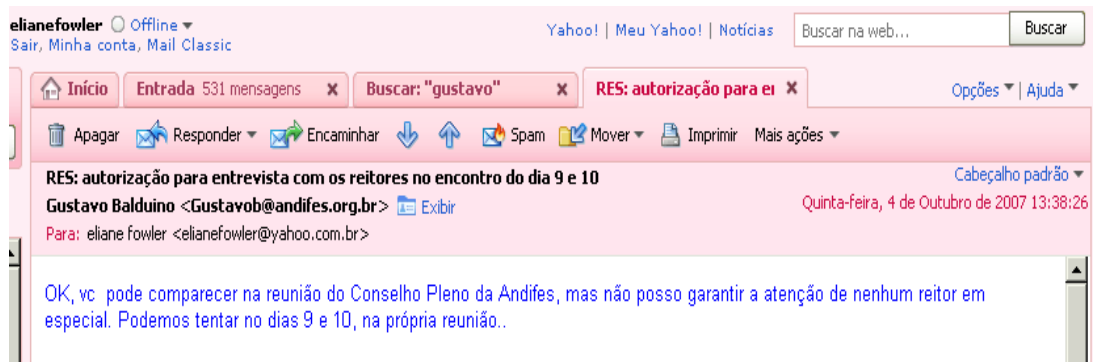
Agradeço vossa atenção e aguardo retorno.

Atenciosamente,

Eliane D'Martin Fowler



## ANEXO I – RESPOSTA DO PRESIDENTE DA ANDIFES



## ANEXO J – TABELA DE CONTINGÊNCIA

Conhece	sim	sim	sim	sim	não	não	não	não	Soma
Freq	1	2	3	4	1	2	3	4	
6	0	0	3	8	0	2	7	3	23
7	0	1	3	8	0	1	4	9	26
8	0	0	6	6	0	0	6	10	28
9	0	2	3	6	0	1	5	8	25
10	0	0	6	5	0	3	5	5	24
11	0	3	5	4	0	2	7	3	24
12	0	1	5	8	1	0	6	10	31
13	0	1	6	4	0	3	6	5	25
14	0	1	4	6	0	1	7	7	26
15	0	1	4	4	0	5	3	5	22
16	0	3	5	2	1	4	7	4	26
17	0	0	10	3	0	1	8	5	27
18	0	2	6	2	1	4	6	2	23
19	0	3	5	3	1	4	4	6	26
20	0	2	2	6	2	2	9	4	27
21	0	0	6	6	0	3	6	6	27
22	0	0	7	3	1	3	6	4	24
23	0	0	5	8	0	1	7	8	29
24	0	4	2	3	0	5	5	2	21
25	1	2	3	2	2	5	3	2	20
26	0	0	5	6	1	1	7	4	24
27	0	2	4	6	2	2	5	6	27
28	0	1	4	9	0	1	10	6	31
29	0	0	4	3	1	1	0	1	10
30	0	2	4	4	1	4	4	2	21
31	0	0	9	1	0	5	4	2	21
32	0	0	5	4	0	1	8	5	23
33	0	0	6	4	0	6	5	2	23
34	0	2	5	4	0	4	5	5	25
35	0	1	6	4	0	3	5	6	25
36	0	2	5	4	1	3	6	2	23
37	0	0	7	4	1	3	6	3	24
38	1	3	6	2	1	4	5	3	25
39	2	4	3	2	3	5	5	1	25
40	0	1	4	6	3	1	4	4	23
41	2	3	4	2	2	4	6	3	26
42	2	2	3	3	2	8	2	1	23
43	0	5	3	1	1	9	1	0	20
44	1	5	3	0	2	6	2	0	19
45	1	2	3	5	0	3	8	3	25
46	1	1	5	5	1	0	3	8	24
47	1	4	3	4	0	7	5	1	25
48	0	1	2	6	0	1	6	5	21
49	0	2	4	4	0	3	7	3	23
50	2	2	4	2	1	4	5	0	20
51	2	1	6	1	2	3	6	3	24
52	1	5	4	0	2	6	2	2	22
53	1	3	2	1	4	4	0	2	17
54	1	4	1	5	0	3	6	3	23
55	3	3	2	0	1	5	3	0	17
56	2	2	2	0	4	2	0	0	12

## ANEXO K – TABELA DE CONTINGÊNCIA

Tamanho	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	Total
Freq	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
6	0	2	10	11	0	2	10	11	0	2	10	11	69
7	0	2	7	17	0	2	7	17	0	2	7	17	78
8	0	0	12	16	0	0	12	16	0	0	12	16	84
9	0	3	8	14	0	3	8	14	0	3	8	14	75
10	0	3	11	10	0	3	11	10	0	3	11	10	72
11	0	5	12	7	0	5	12	7	0	5	12	7	72
12	1	1	11	18	1	1	11	18	1	1	11	18	93
13	0	4	12	9	0	4	12	9	0	4	12	9	75
14	0	2	11	13	0	2	11	13	0	2	11	13	78
15	0	6	7	9	0	6	7	9	0	6	7	9	66
16	1	7	12	6	1	7	12	6	1	7	12	6	78
17	0	1	18	8	0	1	18	8	0	1	18	8	81
18	1	6	12	4	1	6	12	4	1	6	12	4	69
19	1	7	9	9	1	7	9	9	1	7	9	9	78
20	2	4	11	10	2	4	11	10	2	4	11	10	81
21	0	3	0	0	0	3	12	12	0	3	12	12	57
21	0	3	12	12	0	3	12	12	0	3	12	12	81
22	1	3	13	7	1	3	13	7	1	3	13	7	72
23	0	1	12	16	0	1	12	16	0	1	12	16	87
24	0	9	7	5	0	9	7	5	0	9	7	5	63
25	3	7	6	4	3	7	6	4	3	7	6	4	60
26	1	1	12	10	1	1	12	10	1	1	12	10	72
27	2	4	9	12	2	4	9	12	2	4	9	12	81
28	0	2	14	15	0	2	14	15	0	2	14	15	93
29	1	1	4	4	1	1	4	4	1	1	4	4	30
30	1	6	8	6	1	6	8	6	1	6	8	6	63
31	0	5	13	3	0	5	13	3	0	5	13	3	63
32	0	1	13	9	0	1	13	9	0	1	13	9	69
33	0	6	11	6	0	6	11	6	0	6	11	6	69
34	0	6	10	9	0	6	10	9	0	6	10	9	75
35	0	4	11	10	0	4	11	10	0	4	11	10	75
36	1	5	11	6	1	5	11	6	1	5	11	6	69
37	1	3	13	7	1	3	13	7	1	3	13	7	72
38	2	7	11	5	2	7	11	5	2	7	11	5	75
39	5	9	8	3	5	9	8	3	5	9	8	3	75
40	3	2	8	10	3	2	8	10	3	2	8	10	69
41	4	7	10	5	4	7	10	5	4	7	10	5	78
42	4	10	5	4	4	10	5	4	4	10	5	4	69
43	1	14	4	1	1	14	4	1	1	14	4	1	60
44	3	11	5	0	3	11	5	0	3	11	5	0	57
45	1	5	11	8	1	5	11	8	1	5	11	8	75
46	2	1	8	13	2	1	8	13	2	1	8	13	72
47	1	11	8	5	1	11	8	5	1	11	8	5	75
48	0	2	8	11	0	2	8	11	0	2	8	11	63
49	0	5	11	7	0	5	11	7	0	5	11	7	69
50	3	6	9	2	3	6	9	2	3	6	9	2	60
51	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	72
52	3	11	6	2	3	11	6	2	3	11	6	2	66
53	5	7	2	3	5	7	2	3	5	7	2	3	51
54	1	7	7	8	1	7	7	8	1	7	7	8	69
55	4	8	5	0	4	8	5	0	4	8	5	0	51
56	6	4	2	0	6	4	2	0	6	4	2	0	36

## ANEXO L – TABELA DE CONTINGÊNCIA

<b>Tempo</b>	1	1	1	1	2	2	2	2	<b>Total</b>
<b>Freq</b>	1	2	3	4	1	2	3	4	
6	0	1	3	5	0	1	7	6	23
7	0	1	1	7	0	1	6	10	26
8	0	0	3	5	0	0	9	11	28
9	0	1	2	4	0	2	6	10	25
10	0	0	3	5	0	3	8	5	24
11	0	1	3	4	0	4	9	3	24
12	0	0	4	5	1	1	7	13	31
13	0	1	4	4	0	3	8	5	25
14	0	0	3	4	0	2	8	9	26
15	0	2	1	3	0	4	6	6	22
16	0	1	6	2	1	6	6	4	26
17	0	0	7	2	0	1	11	6	27
18	0	1	7	1	1	5	5	3	23
19	0	2	4	3	1	5	5	6	26
20	1	1	3	2	1	3	8	8	27
21	0	2	4	2	0	1	8	10	27
21	0	2	4	2	0	1	8	10	27
22	1	1	2	3	0	2	11	4	24
23	0	0	4	5	0	1	8	11	29
24	0	4	1	2	0	5	6	3	21
25	2	2	1	1	1	5	5	3	20
26	0	0	4	3	1	1	8	7	24
27	0	1	5	3	2	3	4	9	27
28	0	0	4	5	0	2	10	10	31
29	0	0	2	2	1	1	2	2	10
30	0	1	3	3	1	5	5	3	21
31	0	2	5	1	0	3	8	2	21
32	0	1	5	3	0	0	8	6	23
33	0	3	2	3	0	3	9	3	23
34	0	1	4	3	0	5	6	6	25
35	0	1	2	4	0	3	9	6	25
36	0	2	3	3	1	3	8	3	23
37	0	1	3	4	1	2	10	3	24
38	1	4	3	0	1	3	8	5	25
39	2	3	3	0	3	6	5	3	25
40	1	0	2	2	2	2	6	8	23
41	2	1	4	1	2	6	6	4	26
42	1	3	2	2	3	7	3	2	23
43	0	5	2	0	1	9	2	1	20
44	1	4	1	0	2	7	4	0	19
45	0	1	4	2	1	4	7	6	25
46	0	0	2	5	2	1	6	8	24
47	0	3	4	2	1	8	4	3	25
48	0	0	4	3	0	2	4	8	21
49	0	0	5	2	0	5	6	5	23
50	1	2	3	0	2	4	6	2	20
51	2	1	4	0	2	3	8	4	24
52	2	1	3	0	1	10	3	2	22
53	3	1	1	0	2	6	1	3	17
54	1	3	1	2	0	4	6	6	23
55	2	2	1	0	2	6	4	0	17
56	3	2	0	0	3	2	2	0	12

## ANEXO M - MINITAB

18/4/2008 09:04:27

Welcome to Minitab, press F1 for help.

18/4/2008 09:17:55

Welcome to Minitab, press F1 for help.

Retrieving project from file: 'C:\DOCUMENTS AND SETTINGS\JOAO\MEUS DOCUMENTOS\2008\POSGRADUAÇÃO\POSSIVEIS ORIENTADOS\ELIANE18042008\DADOS ELIANE.MPJ'

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 11

Rows: Conhece Columns: nota

	2	3	4	All
não	2	7	3	12
sim	3	5	4	12
All	5	12	7	24

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 0,676; DF = 2; P-Value = 0,713  
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,680; DF = 2; P-Value = 0,712

\* NOTE \* 4 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 34

Rows: Conhece Columns: nota

	2	3	4	All
não	4	5	5	14
sim	2	5	4	11
All	6	10	9	25

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 0,424; DF = 2; P-Value = 0,809  
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,430; DF = 2; P-Value = 0,807

\* NOTE \* 4 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 35

Rows: Conhece Columns: nota

	2	3	4	All
--	---	---	---	-----

não	3	5	6	14
sim	1	6	4	11
All	4	11	10	25

Cell Contents:           Count

Pearson Chi-Square = 1,147; DF = 2; P-Value = 0,563  
Likelihood Ratio Chi-Square = 1,179; DF = 2; P-Value = 0,555

\* NOTE \* 4 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 12

Rows: Conhece   Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	1	0	6	10	17
sim	0	1	5	8	14
All	1	1	11	18	31

Cell Contents:           Count

Pearson Chi-Square = 2,042; DF = 3  
Likelihood Ratio Chi-Square = 2,796; DF = 3

\* WARNING \* 4 cells with expected counts less than 1  
\* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 5 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 13

Rows: Conhece   Columns: nota

	2	3	4	All
não	3	6	5	14
sim	1	6	4	11
All	4	12	9	25

Cell Contents:           Count

Pearson Chi-Square = 0,762; DF = 2; P-Value = 0,683  
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,797; DF = 2; P-Value = 0,671

\* NOTE \* 3 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 17

Rows: Conhece   Columns: nota

	2	3	4	All
--	---	---	---	-----

não	1	8	5	14
sim	0	10	3	13
All	1	18	8	27

Cell Contents:           Count

Pearson Chi-Square = 1,688; DF = 2  
Likelihood Ratio Chi-Square = 2,077; DF = 2

\* WARNING \* 2 cells with expected counts less than 1  
\* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 4 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 22

Rows: Conhece   Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	1	3	6	4	14
sim	0	0	7	3	10
All	1	3	13	7	24

Cell Contents:           Count

Pearson Chi-Square = 3,655; DF = 3  
Likelihood Ratio Chi-Square = 5,096; DF = 3

\* WARNING \* 2 cells with expected counts less than 1  
\* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 6 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 27

Rows: Conhece   Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	2	2	5	6	15
sim	0	2	4	6	12
All	2	4	9	12	27

Cell Contents:           Count

Pearson Chi-Square = 1,800; DF = 3  
Likelihood Ratio Chi-Square = 2,550; DF = 3

\* WARNING \* 1 cells with expected counts less than 1  
\* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 5 cells with expected counts less than 5

**Tabulated statistics: Conhece; nota**

Using frequencies in 33

Rows: Conhece Columns: nota

	2	3	4	All
não	6	5	2	13
sim	0	6	4	10
All	6	11	6	23

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 6,476; DF = 2; P-Value = 0,039  
 Likelihood Ratio Chi-Square = 8,696; DF = 2; P-Value = 0,013

\* NOTE \* 5 cells with expected counts less than 5

**Tabulated statistics: Conhece; nota**

Using frequencies in 36

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	1	3	6	2	12
sim	0	2	5	4	11
All	1	5	11	6	23

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 1,918; DF = 3  
 Likelihood Ratio Chi-Square = 2,315; DF = 3

\* WARNING \* 2 cells with expected counts less than 1  
 \* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 6 cells with expected counts less than 5

**Tabulated statistics: Conhece; nota**

Using frequencies in 37

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	1	3	6	3	13
sim	0	0	7	4	11
All	1	3	13	7	24

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 4,081; DF = 3  
 Likelihood Ratio Chi-Square = 5,599; DF = 3



\* WARNING \* 2 cells with expected counts less than 1  
 \* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid  
 \* NOTE \* 6 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 10

Rows: Conhece Columns: nota

	2	3	4	All
não	3	5	5	13
sim	0	6	5	11
All	3	11	10	24

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 2,945; DF = 2; P-Value = 0,229  
 Likelihood Ratio Chi-Square = 4,083; DF = 2; P-Value = 0,130

\* NOTE \* 3 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 14

Rows: Conhece Columns: nota

	2	3	4	All
não	1	7	7	15
sim	1	4	6	11
All	2	11	13	26

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 0,287; DF = 2  
 Likelihood Ratio Chi-Square = 0,288; DF = 2

\* WARNING \* 1 cells with expected counts less than 1  
 \* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid  
 \* NOTE \* 3 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 15

Rows: Conhece Columns: nota

	2	3	4	All
não	5	3	5	13
sim	1	4	4	9
All	6	7	9	22

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 2,268; DF = 2; P-Value = 0,322  
 Likelihood Ratio Chi-Square = 2,434; DF = 2; P-Value = 0,296

\* NOTE \* 5 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 16

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	1	4	7	4	16
sim	0	3	5	2	10
All	1	7	12	6	26

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 0,801; DF = 3  
 Likelihood Ratio Chi-Square = 1,147; DF = 3

\* WARNING \* 2 cells with expected counts less than 1  
 \* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 7 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 18

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	1	4	6	2	13
sim	0	2	6	2	10
All	1	6	12	4	23

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 1,297; DF = 3  
 Likelihood Ratio Chi-Square = 1,673; DF = 3

\* WARNING \* 2 cells with expected counts less than 1  
 \* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 6 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 19

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	1	4	4	6	15
sim	0	3	5	3	11
All	1	7	9	9	26

Cell Contents:           Count

Pearson Chi-Square = 1,678; DF = 3  
Likelihood Ratio Chi-Square = 2,043; DF = 3

\* WARNING \* 2 cells with expected counts less than 1  
\* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 6 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 21\_1

Rows: Conhece   Columns: nota

	2	3	4	All
não	3	6	6	15
sim	0	6	6	12
All	3	12	12	27

Cell Contents:           Count

Pearson Chi-Square = 2,700; DF = 2; P-Value = 0,259  
Likelihood Ratio Chi-Square = 3,825; DF = 2; P-Value = 0,148

\* NOTE \* 2 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 6

Rows: Conhece   Columns: nota

	2	3	4	All
não	2	7	3	12
sim	0	3	8	11
All	2	10	11	23

Cell Contents:           Count

Pearson Chi-Square = 5,840; DF = 2  
Likelihood Ratio Chi-Square = 6,733; DF = 2

\* WARNING \* 1 cells with expected counts less than 1  
\* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 3 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 20

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	2	2	9	4	17
sim	0	2	2	6	10
All	2	4	11	10	27

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 5,403; DF = 3  
Likelihood Ratio Chi-Square = 6,158; DF = 3

\* WARNING \* 1 cells with expected counts less than 1  
\* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 6 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 23

Rows: Conhece Columns: nota

	2	3	4	All
não	1	7	8	16
sim	0	5	8	13
All	1	12	16	29

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 1,034; DF = 2  
Likelihood Ratio Chi-Square = 1,410; DF = 2

\* WARNING \* 2 cells with expected counts less than 1  
\* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 2 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 24

Rows: Conhece Columns: nota

	2	3	4	All
não	5	5	2	12
sim	4	2	3	9
All	9	7	5	21

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 1,193; DF = 2; P-Value = 0,551  
Likelihood Ratio Chi-Square = 1,211; DF = 2; P-Value = 0,546

\* NOTE \* 5 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 28

Rows: Conhece Columns: nota

	2	3	4	All
não	1	10	6	17
sim	1	4	9	14
All	2	14	15	31

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 2,908; DF = 2  
Likelihood Ratio Chi-Square = 2,970; DF = 2

\* WARNING \* 1 cells with expected counts less than 1  
\* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 2 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 31

Rows: Conhece Columns: nota

	2	3	4	All
não	5	4	2	11
sim	0	9	1	10
All	5	13	3	21

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 7,225; DF = 2; P-Value = 0,027  
Likelihood Ratio Chi-Square = 9,197; DF = 2; P-Value = 0,010

\* NOTE \* 4 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 32

Rows: Conhece Columns: nota

	2	3	4	All
não	1	8	5	14
sim	0	5	4	9
All	1	13	9	23

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 0,752; DF = 2

Likelihood Ratio Chi-Square = 1,101; DF = 2

\* WARNING \* 2 cells with expected counts less than 1  
 \* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 3 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 26

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	1	1	7	4	13
sim	0	0	5	6	11
All	1	1	12	10	24

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 2,585; DF = 3

Likelihood Ratio Chi-Square = 3,343; DF = 3

\* WARNING \* 4 cells with expected counts less than 1  
 \* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 5 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 38

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	1	4	5	3	13
sim	1	3	6	2	12
All	2	7	11	5	25

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 0,394; DF = 3

Likelihood Ratio Chi-Square = 0,396; DF = 3

\* WARNING \* 1 cells with expected counts less than 1  
 \* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 6 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 42

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	2	8	2	1	13

sim	2	2	3	3	10
All	4	10	5	4	23

Cell Contents:           Count

Pearson Chi-Square = 4,485; DF = 3; P-Value = 0,214  
Likelihood Ratio Chi-Square = 4,710; DF = 3; P-Value = 0,194

\* NOTE \* 7 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 43

Rows: Conhece   Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	1	9	1	0	11
sim	0	5	3	1	9
All	1	14	4	1	20

Cell Contents:           Count

Pearson Chi-Square = 3,983; DF = 3  
Likelihood Ratio Chi-Square = 4,778; DF = 3

\* WARNING \* 4 cells with expected counts less than 1  
\* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 6 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 47

Rows: Conhece   Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	0	7	5	1	13
sim	1	4	3	4	12
All	1	11	8	5	25

Cell Contents:           Count

Pearson Chi-Square = 4,085; DF = 3  
Likelihood Ratio Chi-Square = 4,608; DF = 3

\* WARNING \* 2 cells with expected counts less than 1  
\* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 6 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 54

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	0	3	6	3	12
sim	1	4	1	5	11
All	1	7	7	8	23

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 5,181; DF = 3  
Likelihood Ratio Chi-Square = 5,954; DF = 3

\* WARNING \* 2 cells with expected counts less than 1  
\* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 8 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 56

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	All
não	4	2	0	6
sim	2	2	2	6
All	6	4	2	12

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 2,667; DF = 2; P-Value = 0,264  
Likelihood Ratio Chi-Square = 3,452; DF = 2; P-Value = 0,178

\* NOTE \* 6 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 55

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	All
não	1	5	3	9
sim	3	3	2	8
All	4	8	5	17

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 1,647; DF = 2; P-Value = 0,439  
Likelihood Ratio Chi-Square = 1,694; DF = 2; P-Value = 0,429

\* NOTE \* 6 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota



Using frequencies in 44

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	All
não	2	6	2	10
sim	1	5	3	9
All	3	11	5	19

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 0,573; DF = 2; P-Value = 0,751  
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,580; DF = 2; P-Value = 0,748

\* NOTE \* 4 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 49

Rows: Conhece Columns: nota

	2	3	4	All
não	3	7	3	13
sim	2	4	4	10
All	5	11	7	23

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 0,783; DF = 2; P-Value = 0,676  
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,781; DF = 2; P-Value = 0,677

\* NOTE \* 5 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 51

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	2	3	6	3	14
sim	2	1	6	1	10
All	4	4	12	4	24

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 1,371; DF = 3; P-Value = 0,712  
Likelihood Ratio Chi-Square = 1,423; DF = 3; P-Value = 0,700

\* NOTE \* 6 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 52

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	2	6	2	2	12
sim	1	5	4	0	10
All	3	11	6	2	22

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 2,933; DF = 3  
Likelihood Ratio Chi-Square = 3,701; DF = 3

\* WARNING \* 1 cells with expected counts less than 1  
\* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 6 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 52

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	2	6	2	2	12
sim	1	5	4	0	10
All	3	11	6	2	22

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 2,933; DF = 3  
Likelihood Ratio Chi-Square = 3,701; DF = 3

\* WARNING \* 1 cells with expected counts less than 1  
\* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 6 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 53

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	4	4	0	2	10
sim	1	3	2	1	7
All	5	7	2	3	17

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 3,867; DF = 3  
Likelihood Ratio Chi-Square = 4,651; DF = 3

\* WARNING \* 1 cells with expected counts less than 1  
 \* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid  
 \* NOTE \* 8 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 41

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	2	4	6	3	15
sim	2	3	4	2	11
All	4	7	10	5	26

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 0,131; DF = 3; P-Value = 0,988  
 Likelihood Ratio Chi-Square = 0,130; DF = 3; P-Value = 0,988

\* NOTE \* 7 cells with expected counts less than 5

### Tabulated statistics: Conhece; nota

Using frequencies in 45

Rows: Conhece Columns: nota

	1	2	3	4	All
não	0	3	8	3	14
sim	1	2	3	5	11
All	1	5	11	8	25

Cell Contents: Count

Pearson Chi-Square = 3,666; DF = 3  
 Likelihood Ratio Chi-Square = 4,090; DF = 3  
 \* WARNING \* 2 cells with expected counts less than 1  
 \* WARNING \* Chi-Square approximation probably invalid

\* NOTE \* 7 cells with expected counts less than 5

---

**27/6/2008 12:59:39**

---

Welcome to Minitab, press F1 for help.

Retrieving project from file:

'C:\DOCUME~1\LOURIV~1\DESKTOP\DISSER~1\ELIANE~1\INVLID~1\QI45INV.MPJ'

## ANEXO N - COMENTÁRIOS ADICIONAIS

### **Universidade A - Pró-reitor**

No início da década de 1990 fui um dos coordenadores do programa de qualidade da universidade. Foi elaborado um plano piloto que teve início com os servidores técnicos. O engajamento dos servidores foi imediato e os resultados iniciais foram muito promissores. Com o passar do tempo e o desenvolvimento do programa, surgiram alguns problemas centrais que acabaram por inviabilizar sua continuidade, quais foram:

- A Administração Superior (Reitoria) não se comprometeu com o processo;
- Em várias ocasiões as questões políticas balizaram decisões que se chocavam com os princípios de um programa de qualidade;
- Parte da comunidade universitária não acreditava na viabilidade do GQT como ferramenta de gestão;
- Faltou constância de propósitos para que fosse garantida a seqüência do programa;
- A estrutura funcional da Universidade é fragmentada, com muita independência entre os diversos setores.
- Os projetos de grupos diversas vezes se sobrepunham aos interesses do coletivo institucional.

### **Universidade B – Pró-reitor**

Existem lacunas na gestão do conhecimento na Universidade. Por falta de padronização muitos conhecimentos e tarefas se perdem.

Não há uma gestão adequada do conhecimento e nem um modelo que tenha sido implantado e obtido sucesso para que a instituição tome como base.

Há poucos funcionários para se empenharem na questão da gestão da qualidade. Também há problemas de verbas governamentais.

### **Universidade C - Pró-reitor**

Acredito que o maior problema na implantação de um Programa de Qualidade ou de Avaliação, seja a descrença e a desmotivação dos funcionários públicos em relação aos resultados obtidos, se forem fracos, como resolvê-los? Aos que necessitarem de recursos, qual o comprometimento dos Governantes com as soluções? Por exemplo, em relação a todas as

avaliações feitas até hoje, quais as que tiveram continuidade? Porque eu vou “perder” o meu “precioso” tempo em programas que não levam a lugar nenhum? São inúmeras perguntas que nos fazem sempre que falamos em Avaliação ou Qualidade.

Estamos envolvidos com o SINAES, Processo importante, não sabemos o que os órgãos superiores vão fazer com os resultados. Sabemos que os recursos são poucos e não há uma Política de priorizar as demandas oriundas dos programas de avaliação ou mais abrangentes, programas de qualidade.

#### **Universidade D - Pró-reitor**

Diretora do Departamento de Planejamento da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

- 1- Ausência de cultura interna na área;
- 2- Resistências partindo das pessoas (servidores e dirigentes) aos processos de avaliação e medição de desempenho;
- 3- Interpretação equivocada da questão da autonomia universitária.

## **ANEXO O – ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS DO GESPÚBLICA**

**Entrevistas realizadas no Ministério do Planejamento (SEGES) - Brasília com especialistas no Programa GESPÚBLICA no dia 8 de outubro de 2007:**

**Paulo Daniel Barreto Lima** (Ex-gerente Executivo do Programa Nacional de Gestão Pública - GESPÚBLICA).

**André Ribeiro Ferreira** (Gerente do Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF GESPÚBLICA);

**Haley Almeida** (Gerente da Rede Nacional de Gestão Pública - GESPÚBLICA);

### **Paulo Daniel**

#### **1. O programa é adequado às UFES ou necessita de adaptações devido às particularidades das Instituições de Ensino?**

Do ano passado até agora (outubro 2007) completei vinte e três auto-avaliações de sistema de gestão, tendo por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública, preconizado pelo GESPÚBLICA.

Essas auto-avaliações, posteriormente por mim validadas, foram realizadas por unidades de ensino de uma universidade, incluindo a auto-avaliação corporativa dessa Universidade realizada com a Reitoria.

Não houve necessidade de adaptação em nenhum dos requisitos de avaliação. Essa aplicabilidade quase universal do Modelo e dos instrumentos dele derivados dá-se pela forma genérica e não prescritiva de seu conteúdo.

O Instrumento para avaliação pergunta, por exemplo, como é feita a avaliação do desempenho global da organização. Por ser uma pergunta genérica e não prescritiva, pois não pergunta se a organização utiliza este ou aquele método, esta ou aquela nomenclatura, a organização ao refletir sobre os elementos do requisito o faz naturalmente utilizando sua própria terminologia e seus próprios métodos.

#### **2. O que dificulta as UFES a participarem dos programas? O fato das Universidades serem “gestoras do conhecimento” é um complicador ou facilitador da adesão ao Programa?**

Até julho de 2007 que exerci o cargo de Gerente Executivo do GESPÚBLICA apenas uma Universidade aderiu ao Programa.

As razões são muitas e variam de instituição para instituição. O principal dificultador, em minha opinião, é a presunção do conhecimento. O fato de ser a universidade um repositório de doutores presumem seus dirigentes que seu notório saber lhes basta. Em termos práticos, tal fato torna praticamente inacessível a alta administração da universidade – reitoria – embora, na maioria das vezes o saber do reitor e dos prós reitores seja em áreas de conhecimento diferentes do conhecimento em administração.

Em minha experiência pessoal, a primeira vez que tive acesso direto a uma reitoria a adesão ao GESPÚBLICA efetivou-se e tem dado bons resultados (USP).

Há, ainda, um fator maior causador desse distanciamento das IFES, a posição claudicante dos governantes e dos formuladores de políticas públicas no campo da educação.

Pouco a pouco irão perceber que a gestão do ensino, que a qualidade do ensino é em parte uma questão de competência em gestão. Enquanto isso continuarão a gastar dinheiro em projetos que muitas vezes fracassam em consequência da baixa qualidade gerencial daqueles que os conduzem.

### **Outro problema**

Especificamente no caso das universidades há, também, certo medo de que a avaliação da gestão avalie também as áreas finalísticas da instituição e seus resultados e isso a academia não aceita. Pelo menos enquanto assim entender.

Em primeiro lugar é preciso entender que os principais gestores da universidade são os gestores ligados diretamente ao ensino, à pesquisa e à extensão. São, portanto, docentes – via de regra doutores, pós doutores – mas enquanto reitores, pró-reitores, diretores de faculdade, chefes de departamento são apenas gerentes, responsáveis pelo planejamento, pela organização, pela direção, pela coordenação e pelo controle de suas unidades.

A avaliação da gestão, preconizada pelo GESPÚBLICA, não entra no mérito dos conteúdos programáticos, da qualidade dos trabalhos de pesquisa e dos métodos e técnicas utilizadas na extensão, mas avalia e de forma comparada a eficiência, a eficácia e a efetividade dessas ações/processos e de seus resultados para a instituição e para a sociedade.

No momento em que essa característica é entendida pelos docentes a resistência diminui pelo menos a ponto de não impedir o engajamento dos principais dirigentes das universidades.

Há algumas características interessantes nas universidades, uma delas é que é - a universidade - uma instituição extremamente colegiada, o modelo é participativo embora não tenha participação. Aceitar o desafio de que a mudança nem sempre rompe modelos, mas pode fazer modelos operarem com qualidade ajuda a reduzir um pouco a insegurança que muitas vezes impede a adesão ao GESPÚBLICA.

### **3. Quais são as universidades Federais adesas ao Programa ou que tem buscado conhecer o programa?**

Não há Universidade Federal adesa ao programa GESPÚBLICA, pelo menos até 04 de julho de 2007, data em que deixei de dirigir o Programa.

A Universidade de Pelotas participou há três anos, não chegou a efetivar a adesão. Tenho informações que está participando o Programa Gaúcho de Qualidade.

### **4. Qual o avanço obtido pela USP com relação aos procedimentos e aperfeiçoamento da prestação de serviços da Universidade aos cidadãos e à sociedade?**

Atualmente, a USP está com aproximadamente 26 planos de melhoria de gestão em andamento. São melhorias corporativas, sob a condução direta da Reitoria e melhorias dispersas pelas unidades de ensino e hospitais. O verdadeiro impacto disso será percebido melhor a partir de julho, quando iniciará o segundo ciclo de auto-avaliação.

Acredito que um depoimento da secretaria executiva do GESPÚBLICA USP seria importante para as questões sobre o Programa na Universidade.

### **5. Como tem sido o processo de sensibilização das lideranças na USP para a necessidade de adesão ao Programa?**

O processo de adesão baseou-se em reuniões de trabalho e palestras com praticamente todos os dirigentes da Universidade. Dois aspectos importantes: a Reitora conduziu pessoalmente o processo de sensibilização de seus gestores e, segundo, os resultados neste primeiro ciclo foram extremamente relevantes, praticamente todas as unidades de ensino estão em processo de auto-avaliação e melhoria de seus sistemas gerenciais.

Acredito que um depoimento da secretaria executiva do GESPÚBLICA USP seria importante para as questões sobre o Programa na Universidade

## **6. O que deveria ser efetivado, concretizado para estimular uma maior adesão das IFES ao Programa?**

A adesão do Ministério da Educação ao Programa e a formulação, pelo MEC de uma política pública de gestão para as IFES baseada nos fundamentos da gestão de classe mundial.

## **André Ribeiro**

### **1. O que dificulta as IFES a participarem do programa?**

Segundo Ribeiro o que dificulta as IFES a participarem do programa é que o modelo exige uma compreensão e o dirigente tem que ter uma motivação para isso. Além, disso o programa é voluntário e não é obrigatório. É preciso decisão firme do gestor máximo, portanto.

Importante considerar que muitos são os departamentos e, devido a característica acadêmica, muitas e variadas são as percepções e visões sobre a proposta e a filosofia da qualidade, da busca da excelência. É preciso lembrar que a visão acadêmica se propõe a ser mais substantiva que instrumental, em ambiente de maior debate e de espaço democrático, tornando peculiar a gestão organizacional da instituição, sempre questionada e analisada por suas próprias partes. É preciso alcançar um grau mínimo de posições favoráveis à proposta, por estas partes.

### **2. O que tem sido feito para divulgar o programa?**

No caso do prêmio enviamos o material de divulgação a todos os ocupantes dos cargos superiores dos órgãos públicos. A própria cerimônia do prêmio é uma divulgação, com a presença de grande número de autoridades.

Utiliza-se também a imprensa, TV, rádio, panfleto, folder, teleconferência, seminários com transmissão ao vivo, exposições itinerantes e exposições das organizações vencedoras no Aeroporto Internacional de Brasília. Cobre-se por vários meios, dando oportunidade aos gestores públicos de se engajarem neste movimento. Mesmo assim não se tem garantia que o material chegará a todas as mãos que precisam, pois o universo do serviço público é muito grande, envolvendo tipologias de organizações, níveis de governo e os três poderes.

O Programa não ocupou os espaços todos, mas está gradativamente amadurecendo. Isso não se dá em um salto rápido, é uma mudança cultural que leva tempo.

### **3. Primeiro passo para as IFEs aderirem ao programa?**

Deve-se começar com uma palestra de sensibilização e aí fazer uma auto-avaliação. Se a instituição realmente "comprar" a proposta, então se pode passar para uma avaliação da



gestão inicial, saber onde estou em relação ao modelo para começar a medir. Deve-se diagnosticar bem para se fazer uma proposta de intervenção (um plano de ação) e daí para frente continuar implementando.

O importante é entrar no ciclo virtuoso da melhoria, numa melhoria contínua, periódica e na avaliação você mede o ganho e continua implementando. Esse caminho é o que se alcança rapidamente e, aliás, nem é algo que se mantém. Tem que manter continuamente até porque estamos lidando com algo que hoje está de um jeito amanhã pela influencia do meio sofre alteração e aquilo que era um estado ótimo deixou de ser ótimo.

Gestão é a favor do equilíbrio. Gerente lida sempre com o desequilíbrio.

#### **4. Aprofundamento do tema após adesão USP?**

A própria Aplicação da USP é um aprofundamento do tema. A adesão é um avanço, pois a aplicação gera laboratório.

No caso da USP o processo envolveu a decisão da reitoria. A Reitoria convocou todos para participarem, darem o seu posicionamento. O processo da USP está aberto e em andamento. Talvez saia algum artigo para sensibilizar, mostrar as universidades como é o caminho, quais os passos a serem seguidos.

Por parte do GESPÚBLICA, houve um preparo mais refinado dos argumentos, das justificativas, do embasamento teórico para poder discutir com especialistas e professores, acadêmicos. Tivemos que buscar a base filosófica da administração. Foi um trabalho "pesado" que exigiu do Paulo Daniel, que atuou como facilitador voluntário, a construção dos argumentos para debater com eles a ponto deles reconhecerem a fundamentação teórica e importância do programa.

#### **Facilitador ou complicador**

Em minha opinião tem que ser considerado um facilitador. É essencial que passe por ela. Ela acaba passando pelo meio acadêmico mais fragmentado por teorias diversas e muitas vezes opostas entre si. Sairá mais fortalecida com os avanços e as melhorias que oportuniza e com os sucessos alcançados

Há uma parceria com a Unicamp curso de especialização de avaliação da gestão. É uma proposta. Promovemos também um curso de pós-graduação com a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. O meio acadêmico está se aproximando e incluindo em seus estudos o Modelo de Excelência em Gestão. Nos programas da Fundação Getulio Vargas, por exemplo, os conteúdos já aparecem com destaque. Na década de 80 toda esta teoria da qualidade era vista como uma onda que logo passaria, mas não passou, foi se transformando e consolidando em um conjunto de conhecimentos que estão bem representados no modelo de excelência em gestão pública. Tudo se desenvolveu em rede, uma gigantesca rede mundial: o Prêmio Malcon Baldrige, o Prêmio Deming no Japão, o Prêmio Asia-Pacífico, o Prêmio Europeu e o Prêmio Ibero-Americano de Qualidade são os grandes ícones geradores de aprendizado. No serviço público temos o Prêmio Nacional da Gestão Pública que, a exemplo do Prêmio Presidente, dos Estados Unidos, é voltado para gerar este aprendizado em gestão na administração pública.

## Haley

### 1. O programa é adequado às IFES ou necessita de adaptações devido às particularidades das instituições de ensino?

A experiência tem demonstrado que o programa GESPÚBLICA não precisaria de adaptação para a academia. É possível aplicar o modelo e o diagnóstico é condizente com a realidade.

### 2. O que dificulta as UFES a participarem dos programas? O fato das Universidades serem “gestoras do conhecimento” é um complicador ou facilitador da adesão ao Programa?

O que falta é a academia se abrir para entender o modelo de excelência e quanto que ele pode agregar ao seu sistema de gestão; é estar disposta a olhar sua gestão. Falta a academia internalizar a importância de se apropriar de um instrumento que permite dispor de diagnóstico e a partir daí estabelecer práticas de melhoria para atingir altos patamares de desempenho e de excelência na disponibilização de serviços e produtos aos cidadãos/usuários da organização (alunos, professores, sociedade e outros).

Quem tem um papel importante nesse processo é o próprio MEC. Ele poderia estabelecer uma nova dinâmica com relação isso. Ele poderia estabelecer como requisito, para repasse de recursos e incentivos, os resultados da auto-avaliação pois esses focam os pontos fortes e as oportunidades de melhoria e permite a organização investir para melhorar e também para inovar. Ter inclusive, não só esses critérios nem só os muito formais e rígidos, mas critérios que passem efetivamente por essa preocupação com a gestão.

As universidades aplicariam o programa, avaliariam, validariam e amarrariam isso a um compromisso de elaborar o plano de melhoria de sua gestão, rodando ciclos contínuos de melhoria de sua gestão, com estruturação de um sistema de medição que permitisse mensurar se os benefícios que estão sendo gerados estão se mantendo ao longo do tempo, um compromisso formal. Não se percebe muito esse compromisso, ouve-se falar, mas não se consegue enxergar de forma contundentemente a formalização desse compromisso.

Vejo uma fragilidade muito grande na gestão. No âmbito do setor público existe uma ferramenta legitimada no mundo inteiro - Modelo de Excelência em Gestão Pública - que poderia estar sendo otimizada especialmente na área da educação.

A academia poderia se apropriar disso inserir os requisitos de boas práticas nos conteúdos dos cursos e já sairia de lá uma pessoa (estudante) com uma formação com valores voltados para a gestão daquilo que é público Ela teria a responsabilidade de incorporar não só para gerenciar bem o seu negócio, mas como para repassar conhecimento e estudar sobre esse conhecimento, agregar valor a esse esforço que está sendo feito pelo GESPÚBLICA no contexto da SEGES (*Secretaria de Gestão, cuja missão é "desenvolver políticas transformadoras de gestão para fortalecer e otimizar a capacidade de governo." Sua visão é "o Estado como referência em gestão"*).

### Facilitador ou Complicador

Deveria ser um facilitador. Contudo, hoje, não se pode dizer nem um nem outro porque as manifestações são tímidas de ambas as partes:

- Do GESPÚBLICA em face de suas fragilidades;
- Das universidades talvez por essa coisa de achar que o conhecimento com ela, imagina se vou abraçar isso aí. O que é importante é o que nós estamos produzindo aqui.

### 3. Quais são as universidades Federais adesas ao programa ou que tem buscado conhecer o programa?

Poucas instituições de ensino têm buscado conhecer o programa, destacamos algumas que já buscaram o Programa: USP, UNICAMP, Pelotas, Pernambuco, Ceará, Pará, Sergipe, Recife.

Temos professores de Minas Gerais que colaboram, o que não significa que a universidade esteja engajada nisso. São pessoas porque como esse movimento é voluntário as pessoas se interessam, se colocam disponíveis e nós abraçamos, mas isso não significa que a organização esteja vindo junto. É uma decisão pessoal.

Pela primeira vez estamos de forma efetiva, veemente e com compromisso público de adesão da USP (a qual não é federal). A universidade veio aqui (SEGES) reconheceu a importância do Modelo de Excelência para avaliar a sua gestão e assumiu um compromisso efetivo com o plano de melhoria de sua gestão e deu visibilidade a ele. Ela chamou todos os seus parceiros, todos os interessados da própria universidade, todos os departamentos, a reitoria e assumiu um compromisso público e está trabalhando para tentar melhorar aquilo que ela encontrou como uma oportunidade de melhoria na sua auto-avaliação.

#### **4. Qual seria o primeiro passo para uma instituição de Ensino interessada em aderir ao programa?**

O primeiro passo para uma instituição entrar no programa é a decisão da alta administração em realizar a auto-avaliação.

#### **5. Quais têm sido os avanços em termos de estudos e aprofundamento do tema após adesão da USP?**

A adesão da USP traz um ganho para o programa por ser uma adesão de uma universidade das mais respeitadas no país, é um referencial.

Estamos recebendo telefonema de várias universidades. Aumentou a procura como a UNICAMP, Campina Grande.

#### **6. Quais esforços têm sido realizados para tornar as Universidades parceiras do programa?**

**Esforço:** programa, em determinado momento, já buscou junto as academias (e eles dizem é muito bom, interessante, vamos ver) e não se conseguiu viabilizar concretamente a parceria nesse nível.

O que falta para uma maior parceria entre as universidades é decisão política. Decisão do MEC, do estado como um todo, de todos esses fatores e atores envolvidos na definição das políticas da educação...

...esse é o nosso sonho, ter a universidade como parceira e como divulgadora para a sociedade porque muitos estabelecimentos públicos vão às universidades para buscar orientação para gerir o negócio público, gerir os municípios.

Que elas (a academia) pudessem estar sinalizando, para apoiar a gestão, o uso do Modelo de Excelência em Gestão Pública. Que elas pudessem estar incentivando nas disciplinas um maior número de pesquisa nessa área de gestão pública, gerando insumos, incentivando monografias, teses, criando e inserindo nos seus cursos a gestão por excelência. Saber gerenciar é importante para a formação, indispensável para qualquer que seja a atividade a ser desempenhada pelo aluno no futuro.

O governo, todos os governos – inclusive os atuais usam sempre em seu discurso a melhoria da gestão pública. Há sempre uma prioridade de discurso, mas não na agenda política de fato. Porque a melhoria da gestão pública teria que vir de cima, teria que ser uma prioridade do Estado. O próprio estado passar, na sua inter-relação com seu conjunto de parceiros, a fazer valer isso. Então falta dar uma nova dinâmica a isso. Tirar do discurso para

ser prática da agenda política do Estado com pactos de resultados assumidos e acompanhados, monitorados com amarração de recursos com a criação de incentivos para aqueles que se destacam, e se diferenciam por seus resultados.

Falta ter um ator estratégico no campo político que leve isso adiante. Porque aqui, no Ministério do Planejamento, faz-se o que pode dentro das condições que tem, especialmente aqui no âmbito da SEGES...

... Como estamos há muito tempo nessa área da gestão e tanta coisa para ser feita no ensino, nos hospitais (com péssimo atendimento), maus serviços, espera, burocracia, falta de comunicação e tudo que se pode imaginar estamos vendo. Não se opera em rede. Embora se fale em rede o tempo inteiro.

### **7. Como tem sido a divulgação do Programa junto as UFES?**

Isto se dar por meio dos Núcleos Estaduais do Programa, que fazem visitas, palestras de divulgação do Programa nas universidades e também temos voluntários professores que incluem o tema em suas aulas, especialmente nos cursos de administração.

Você poderia por favor responder essa questão? Obrigada

### **8. O que falta para que as universidades tenham uma maior abertura ao programa GESPÚBLICA ou aos programas de qualidade?**

A academia deveria criar motivar essa busca (pela qualidade), agregar mais conhecimento na questão de melhorar a gestão daquilo que é público.

Não só, da sua própria gestão interna, porque a academia tem responsabilidade grande:

- Ela teria que dar bom exemplo, pois o conhecimento está lá dentro. Teria que ter uma gestão excelente para se legitimar na sociedade, pois se tiver boa gestão terá qualidade de ensino. Assim, ela estará se direcionando para gerar cada vez mais serviços de qualidade para a população;
- Outra responsabilidade é a formação das pessoas que estão ali dentro para que ela já saia dali com esses valores trabalhados na sua formação e possa trabalhar melhor para a sociedade seja naquilo que é público, seja naquilo que é privado (onde ela esteja inserida).

As instituições que aderem a programas de qualidade, especialmente o GESPÚBLICA, praticam um compromisso pela disponibilização de serviço de qualidade, a preocupação de se legitimar diante da sociedade pela qualidade da prestação de serviços, o respeito que ela tem pelo cidadão. Ela cria mecanismos de interação com a sociedade pra ouvir porque é exigência do modelo. Elas passam a ser mais participativas. Permitem socializar o conhecimento, ouvir, processar.

É um requisito de prática de uma organização que quer ser considerada de excelência a gestão participativa. Um estilo de gestão participativa faz a diferença porque cria essa sinergia entre gerentes, gerenciados, entre as equipes. Na gestão participativa sabe-se avaliar os potenciais individuais e coletivos. Então a universidade passa a adotar uma nova postura e a exigir dos atores que fazem parte do seu processo esse tipo de prática, passa a ser um compromisso.

Há que se desenvolver habilidade para gerir aquilo que é público e privado.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)