



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

CAMPUS PONTA GROSSA

DEPARTAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PPGEP

CELSO DA SILVA ESPÍNDOLA

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PARA
CENTROS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA UTILIZANDO CRITÉRIOS DE
PRÊMIOS DA QUALIDADE**

PONTA GROSSA

OUTUBRO – 2007

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

CELSO DA SILVA ESPÍNDOLA

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PARA
CENTROS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA UTILIZANDO CRITÉRIOS DE
PRÊMIOS DA QUALIDADE**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Industrial, do Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação, do Campus Ponta Grossa, da UTFPR.

Orientador: Prof. Cezar Augusto Romano, Dr.

PONTA GROSSA

OUTUBRO - 2007

E77 Espíndola, Celso da Silva

Instrumento de avaliação da gestão para centros federais de educação tecnológica utilizando critérios de prêmios da qualidade / Celso da Silva Espíndola. -- Ponta Grossa: [s.n.], 2007.

161 f.: il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Cezar Augusto Romano

Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2007.

1. Ensino superior - Avaliação - Brasil. 2. Universidades e faculdades - Avaliação - Brasil. 3. Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). 4. Gestão acadêmica - Critérios de excelência I. Romano, Cezar Augusto. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. III. Título.

CDD 378.81



Universidade Tecnológica Federal do Paraná –
Campus de Ponta Grossa
Gerência de Pesquisa e Pós-Graduação
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



TERMO DE APROVAÇÃO

Título de Dissertação Nº 053

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PARA CENTROS FEDERAIS DE
EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA UTILIZANDO CRITÉRIOS DE PRÊMIOS DA QUALIDADE**

por

Celso da Silva Espíndola

Esta dissertação foi apresentada às **14 horas** da manhã do dia **25 de outubro de 2007** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em **Gestão Industrial**, linha de pesquisa em **Gestão da Proução e Manutenção**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dra. Carla Schwengber ten Caten
(UFRGS)

Prof. Dra. Isaura Alberton de Lima
(UTFPR)

Prof. Dra. Vanessa Ishikawa Rasoto
(UTFPR)

Prof. Dr. Cezar Augusto Romano
(UTFPR) - Orientador

Visto do Coordenador:

Kazuo Hatakeyama (UTFPR)
Coordenador do PPGEP



DEDICATÓRIA

*Dedico a meus pais **João da Silva Espíndola** (In memória) e **Helena Jacinta Espíndola** pelo exemplo de vida.*

*Aos meus irmãos **Celízio, Aparecida Eleuza, Suely, Marcelo, Joana D'Arc e João Batista** meus melhores amigos.*

*A minha esposa **Patrícia Alves Aguiar** pelos incentivos.*

AGRADECIMENTOS

A **Deus** pela vida;

Aos **gestores** da UTFPR e do CEFETGO pela oportunidade;

Ao professor **Paulo César Pereira**, Msc., Diretor Geral do CEFETGO pela liberação de minhas atividades docentes para o desenvolvimento desta pesquisa;

Ao professor **Kazuo Hatakeyama**, PhD., Coordenador do PPGEF da UTFPR pela sua postura de educador e exemplo de pesquisador;

Ao professor **Antonio Carlos de Francisco**, Dr., Gerente de Pesquisa e Pós-Graduação da UTFPR pela intervenção junto ao CEFETGO para que a realização desta pesquisa fosse possível;

A **CAPES** pela bolsa de estudo;

Aos professores da UTFPR **Magda, Isaura, Romano, Luís Maurício, Marçal, Kowaleski, Scandelari, Francisco e Pilatti** pela convivência em sala de aula;

Aos **colegas** do curso de mestrado do PPGEF da UTFPR pela amizade;

Ao professor orientador, **Cezar Augusto Romano**, Dr. pela objetividade em suas orientações;

Aos membros da Banca Examinadora Prof^a. Dr^a. **Carla Schwengber ten Caten**, Prof^a. Dr^a. **Vanessa Ishikawa Rasoto** e Prof^a. Dr^a. **Isaura Alberton de Lima** pelas recomendações valiosas para melhorias desta dissertação.

A única finalidade da vida é mais vida. Se me perguntarem o que é essa vida, eu lhes direi que é mais liberdade e mais felicidade. São vagos os termos. Mas nem por isso eles deixam de ter sentido para cada um de nós. À medida que formos mais livres, que abrangemos em nosso coração e em nossa inteligência mais coisas, que ganharmos critérios mais finos de compreensão, nessa medida nos sentiremos maiores e mais felizes. A finalidade da educação se confunde com a finalidade da vida.

Anísio Teixeira

RESUMO

O ensino superior brasileiro passa por um momento de reformas que consolida uma política educacional para a educação superior. Dentre essas reformas, está o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), desenvolvido para avaliar a educação superior brasileira em 3 (três) modalidades de instrumentos de avaliação, aplicados em diferentes momentos: avaliação das instituições de educação superior; avaliação interna ou auto-avaliação, e avaliação externa; avaliação dos cursos de graduação; e avaliação do desempenho dos estudantes. O presente trabalho desenvolve e aplica um instrumento de avaliação interna da gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), utilizando critérios de excelência de prêmios da qualidade, focado nos cursos superiores em tecnologia, com propósito não só de cumprimento das etapas definidas pelo SINAES, mas também a melhoria da qualidade acadêmica e o desenvolvimento institucional. O instrumento é fundamentado nos princípios da qualidade, associados ao emprego de técnicas estatísticas, cujo objetivo é avaliar internamente a gestão de CEFETs, nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais. Para verificar a sua eficiência, o instrumento foi aplicado no Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás (CEFETGO), Unidade de Goiânia. Por se constituir numa primeira experiência de promover a avaliação da gestão institucional, os resultados apresentam enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas; uso continuado em quase todas as práticas, com controles atuantes; existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado; as práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização; existem algumas lacunas do inter-relacionamento entre as práticas de gestão; existem muitas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando regularmente a integração; a maioria dos resultados apresenta tendência favorável. O nível atual de maturidade alcançado pela gestão é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados.

Palavras-chave: Avaliação Institucional; Avaliação da Gestão; Critérios de Excelência.

ABSTRACT

The Brazilian higher education is going through a moment of changes that consolidates an educational politics for the upper education. Among those reforms, is the National Evaluation System of Higher Education (SINAES), developed to evaluate the Brazilian higher education in 3 (three) evaluation instrument modalities, applied in different moments: evaluation of the higher institutions education; internal or auto evaluation, and external evaluation; evaluation of the graduation courses; and evaluation of the students performance. The present work develops and applies an instrument of internal evaluation of the management for the Federal Technological Education Centers (CEFETs), utilizing excellence criteria of quality prizes, focused in the higher courses in technology, with purpose of not just the fulfillment of the phases defined by the SINAES, but also the improvement of the academic quality and the institutional development. The instrument is based on the quality principles, associated to the use of statistical techniques, whose objective is to evaluate internally the management of CEFETs, in the dimensions of managerial processes and organizational results. To verify its applicability, the instrument was applied in the Federal Technological Education Center of Goiás (CEFETGO) – Unit of Goiânia. Considering its first experience of promoting the evaluation of the institutional management, the result presents adequate approaches for the requirements of almost all of the items, being several of them proactive disseminated by the main areas, processes, products and/or involved parts; continued use in barely all the practices, with active controls; there are some innovations and many refinements resulting of the training; the practices of management are coherent with the organizational strategies, there are some gaps of the inter-relationship among the management practices; there are many gaps of cooperation between areas and/or involved parts, affecting regularly the integration; the majority of the results presents favorable tendency; the present level of maturity achieved by the management is equal or superior to the pertinent references for some results.

Keywords: *Institutional Evaluation; Management Evaluation; Criteria of Excellence.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Principais autores e seus pensamentos sobre gestão	30
Figura 2 Principais concepções de avaliação.....	46
Figura 3 Critérios selecionados de prêmios da qualidade	66
Figura 4 Critérios selecionados de prêmios da qualidade	67
Figura 5 Critérios e itens do instrumento com pontuação máxima e percentual ..	68
Figura 6 Comparação do instrumento com modelos de prêmios da qualidade	79
Figura 7 Comparação do instrumento com modelos de prêmios da qualidade	80
Figura 8 Docentes e a titulação por unidade de ensino no CEFETGO	85
Figura 9 Técnico-administrativos e os cargos ocupados por escolaridade no CEFETGO	85
Figura 10 Técnico-administrativos e a titulação por unidade de ensino no CEFETGO	85
Figura 11 População de docentes e discentes por cursos superiores de tecnologia no CEFETGO – Unidade de Goiânia.....	86
Figura 12 População envolvida e pesquisada com o percentual em cada segmento	87
Figura 13 Conceitos atribuídos e percentuais de pontos.....	88
Figura 14 Docente & Liderança	91
Figura 15 Técnico-administrativo & Liderança.....	92
Figura 16 Discente & Liderança	92
Figura 17 Docente & Estratégias e Planos	94
Figura 18 Técnico-administrativo & Estratégias e Planos.....	95
Figura 19 Discente & Estratégias e Planos	95
Figura 20 Docente & Discentes	97
Figura 21 Técnico-administrativo & Discentes.....	98

Figura 22 Discente & Discentes	98
Figura 23 Docente & Sociedade	100
Figura 24 Técnico-administrativo & Sociedade	101
Figura 25 Discente & Sociedade	101
Figura 26 Docente & Informações e Conhecimento	103
Figura 27 Técnico-administrativo & Informações e Conhecimento.....	104
Figura 28 Discente & Informações e Conhecimento	104
Figura 29 Docente & Pessoas	106
Figura 30 Técnico-administrativo & Pessoas.....	107
Figura 31 Discente & Pessoas	107
Figura 32 Docente & Processos	109
Figura 33 Técnico-administrativo & Processos.....	110
Figura 34 Discente & Processos	110
Figura 35 Docente & Resultados	113
Figura 36 Docente & Resultados.....	114
Figura 37 Técnico-administrativo & Resultados	114
Figura 38 Técnico-administrativo & Resultados	115
Figura 39 Discente & Resultados	115
Figura 40 Discente & Resultados	116
Figura 41 Pontuação dos critérios no segmento docente.....	117
Figura 42 Pontuação dos critérios no segmento docente.....	118
Figura 43 Pontuação dos critérios no segmento técnico-administrativo.....	119
Figura 44 Pontuação dos critérios no segmento técnico-administrativo.....	120
Figura 45 Pontuação dos critérios no segmento discente	121
Figura 46 Pontuação dos critérios no segmento discente	122

Figura 47 Pontuação média dos critérios	123
Figura 48 Pontuação média dos critérios	124
Figura 49 Pontuação dos critérios por segmento	125
Figura 50 Pontuação final	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Docente & Liderança	90
Tabela 2 Técnico-administrativo & Liderança.....	90
Tabela 3 Discente & Liderança.....	90
Tabela 4 Docente & Estratégias e Planos	93
Tabela 5 Técnico-administrativo & Estratégias e Planos.....	93
Tabela 6 Discente & Estratégias e Planos.....	93
Tabela 7 Docente & Discentes	96
Tabela 8 Técnico-administrativo & Discentes.....	96
Tabela 9 Discente & Discentes.....	96
Tabela 10 Docente & Sociedade	99
Tabela 11 Técnico-administrativo & Sociedade.....	99
Tabela 12 Discente & Sociedade	99
Tabela 13 Docente & Informações e Conhecimento	102
Tabela 14 Técnico-administrativo & Informações e Conhecimento	102
Tabela 15 Discente & Informações e Conhecimento.....	102
Tabela 16 Docente & Pessoas	105
Tabela 17 Técnico-administrativo & Pessoas.....	105
Tabela 18 Discente & Pessoas.....	105
Tabela 19 Docente & Processos	108
Tabela 20 Técnico-administrativo & Processos.....	108
Tabela 21 Discente & Processos.....	108
Tabela 22 Docente & Resultados	111
Tabela 23 Técnico-administrativos & Resultados.....	111
Tabela 24 Discente & Resultados	112

Tabela 25 Pontuação dos critérios no segmento docente.....	116
Tabela 26 Pontuação dos critérios no segmento técnico-administrativo	118
Tabela 27 Pontuação dos critérios no segmento discente	120
Tabela 28 Pontuação média dos critérios.....	122
Tabela 29 Pontuação dos critérios por segmento	124
Tabela 30 Pontuação final	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASQ	- <i>American Society for Quality</i> (Sociedade Americana para Qualidade)
ACG	- Avaliação dos Cursos de Graduação
AVALIES	- Avaliação das Instituições de Educação Superior
CEFETs	- Centros Federais de Educação Tecnológica
CEFETGO	- Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás
CNE	- Conselho Nacional de Educação
CPA	- Comissão Própria de Avaliação
CSTs	- Cursos Superiores de Tecnologia
CONAES	- Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior
EFQM	- <i>European Foundation for Quality Management</i> (Fundação Europeia para o Gerenciamento da Qualidade)
ENADE	- Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FATEC	- Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo
FNQ	- Fundação Nacional da Qualidade
GQT	- Gestão pela Qualidade Total
IES	- Instituições de Ensino Superior
INEP	- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	- Ministério da Educação
NIST	- <i>National Institute of Standards and Technology</i> (Instituto Nacional de Normas e Tecnologia)
PNE	- Plano Nacional de Educação
PNQ	- Prêmio Nacional da Qualidade
SEMTEC	- Secretaria da Educação Média e Tecnológica
SINAES	- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

LISTA DE SÍMBOLOS

&	- <i>Versus</i>
=	- Igual
>	- Maior
<	- Menor
%	- Percentual

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTO	16
1.2 PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	20
1.4 JUSTIFICATIVA	20
1.5 METODOLOGIA	21
1.6 CONTRIBUIÇÃO	25
1.7 LIMITAÇÕES	26
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO	26
2. REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	28
2.2 CURSOS SUPERIORES DE TECNOLOGIA	35
2.3 AVALIAÇÕES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	44
2.4 TRABALHOS DA ÁREA	49
2.5 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	51
3. PRÊMIOS DA QUALIDADE	56
3.1 PRÊMIO <i>DEMING</i>	56
3.2 PRÊMIO <i>MALCOLM BALDRIGE AWARD</i>	57
3.3 PRÊMIO <i>EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE</i>	58
3.4 PRÊMIO <i>EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT – EFQM</i>	59
3.5 PRÊMIO EUROPEU DE GESTÃO DA QUALIDADE EM EDUCAÇÃO	60
3.6 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE – PNQ	61
4. DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO	65
4.1 CONTEXTO	65
4.2 SELEÇÃO DOS CRITÉRIOS	66
4.3 ESTRUTURAÇÃO DO INSTRUMENTO	68
4.4 DESCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS E ITENS	70
4.5 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA	75

4.6 COMPARAÇÃO DO INSTRUMENTO COM MODELOS DE PRÊMIOS DA QUALIDADE ..	79
5. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO	82
5.1 PERFIL INSTITUCIONAL.....	82
5.2 POPULAÇÃO PESQUISADA	86
5.3 COLETA DE DADOS.....	88
5.4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	89
5.4.1 Pontuação dos Critérios e Itens por Segmento.....	89
5.4.2 Pontuação dos Critérios por Segmento.....	116
5.4.3 Pontuação Média dos Critérios por Segmento	122
5.4.4 Pontuação por Segmento	124
5.4.5 Pontuação Final.....	125
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	128
6.1 CONCLUSÕES.....	128
6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	130
REFERÊNCIAS	132
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE CONSOLIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PARA OS CENTROS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA	138
APÊNDICE B – ARTIGO PUBLICADO.....	147
ANEXO A – SISTEMA DE PONTUAÇÃO	156
ANEXO B – DIRETRIZES PARA PONTUAÇÃO	158
ANEXO C – TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – PROCESSOS GERENCIAIS	159
ANEXO D – TABELA PONTUAÇÃO (%) – RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	160
ANEXO E – FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL	162
ANEXO F – DIAGRAMA DA GESTÃO	162

1 INTRODUÇÃO

Pesquisa para constatar. Constatando, intervenho. Intervindo, eu educo e me educo. Pesquisa para compreender o que ainda não conheço e para anunciar à comunidade a possibilidade de transformação.

Paulo Freire

O presente capítulo apresenta o trabalho: contexto, problema, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa, metodologia, contribuições, limitações e estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTO

A tecnologia tem transformado os relacionamentos sociais, econômicos, políticos e profissionais da sociedade. A educação sente os impactos dessas transformações, passando por experiências nunca vivenciadas. O Brasil vive momento de discussões sobre a reforma da educação superior na procura de caminhos. A educação profissional, inserida nesse contexto, passa por reforma que consolida questões fundamentais para o mundo do trabalho e para o setor educacional brasileiro.

As instituições destinadas a formar os profissionais de tecnologia no Brasil são os estabelecimentos municipais, estaduais e as Instituições Federais de Educação Tecnológica (IFETs). As IFETs formam uma rede de 149 (centro e quarenta e nove) escolas, sendo: 01 (uma) Universidade Tecnológica com 11 (onze) Campi; 33 (trinta e três) Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs); 37 (trinta e sete) Unidades de Ensino Descentralizadas (UNEDs); 01 (uma) Escola Técnica Federal (ETF); 36 (trinta e seis) Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs); e 30 (trinta) Escolas Técnicas vinculadas a Universidades Federais (BRASIL/MEC/SETEC/2007).

Completa essas instituições os estabelecimentos privados, inclusive as instituições ligadas às associações patronais, em especial as formadas pelos sistemas, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); Serviço Social do Comércio (SESC); e Serviço Social da Indústria (SESI). Com a promulgação da Lei 9.324 de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e de Bases da Educação Nacional (LDB), outros setores da sociedade civil, como centrais sindicais e as Organizações Não Governamentais (ONGs), também passaram a oferecer ensino profissional (BENAKOUCHE, 2005).

De acordo com Ministério da Educação (MEC), os currículos dos cursos técnicos e tecnológicos são estruturados em função das competências a serem adquiridas para responder às necessidades do mundo do trabalho. O objetivo é capacitar o estudante para a constituição de competências profissionais que se traduzam na aplicação, no desenvolvimento, difusão e inovação tecnológica e na gestão de processo de bens e serviços, sem desconsiderar a formação humana e cidadã (BRASIL/MEC/SETEC/2007).

As instituições de educação tecnológica destacam-se na perspectiva de contribuir na geração de empregos, pois possuem capacidade de inserção imediata do egresso ao mundo do trabalho; flexibilidade curricular e possibilidade de aceleração de estudos; capacidade de adaptação às dinâmicas e transformações do mundo contemporâneo; foco no mundo do trabalho; e no atendimento às demandas do cidadão, dos trabalhadores e da sociedade (BRASIL/MEC/SETEC/2007).

Conforme Moretto *apud* Bencini (2003), a reforma na educação era uma prioridade mundial e o modelo por competências seria o único caminho para oferecer, de fato, uma educação para todos. Simplesmente ministrar conteúdo e esperar que ele seja reproduzido não forma o indivíduo que o mundo do trabalho e a sociedade exigem.

Os Cursos Superiores de Tecnologia (CSTs) são cursos de graduação, enquadrados no Inciso II do artigo 44 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, com Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN, definidas pelo Conselho Nacional de Educação – CNE. Com foco no domínio e na aplicação de conhecimentos científicos e tecnológicos em áreas específicas do conhecimento

relacionadas a uma ou mais áreas profissionais, têm por finalidade o desenvolvimento de competências que possibilite tanto a utilização, aplicação da tecnologia, o desenvolvimento de novas aplicações ou adaptações em situações profissionais, quanto à compreensão das implicações decorrentes de suas relações com o processo produtivo, a pessoa humana e a sociedade (Resolução: CNE/CP N° 03, 18/12/2002).

A reforma do ensino superior, apesar de colocar a educação no centro do debate, não propõe modificar a concepção da responsabilidade social. Ainda se buscam atender mais interesses corporativos do que coletivos. Essa deve ser a principal transformação, a mudança de concepção, para construir um modelo melhor e mais justo de educação.

1.2 PROBLEMA

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, estabelece um sistema de avaliação global e integrada das atividades acadêmicas, composto por três processos: avaliação das instituições, avaliação dos cursos de graduação e avaliação do desempenho dos estudantes. Como parte do sistema de avaliação, cada um destes processos é desenvolvido em situações e momentos distintos, fazendo uso de instrumentos próprios, mas articulados entre si.

De acordo com o SINAES (2004), o objetivo da avaliação é “identificar as potencialidades e insuficiências dos cursos e instituições, promovendo a melhoria da sua qualidade e relevância – e, por consequência, a da formação dos estudantes – e, ainda, fornecendo à sociedade informações sobre a educação superior no país”.

Em virtude disto, as Instituições de Educação Superior (IES) devem avaliar-se internamente, em processo permanente, envolvendo toda a comunidade. As IES devem construir instrumentos próprios de avaliação, com propósito não só de cumprimento das etapas definidas pelo SINAES, mas também a melhoria da qualidade acadêmica e o desenvolvimento institucional.

Apesar de querer propor um sistema de avaliação emancipatória, o sistema considera questões de regulação do ensino superior, resultando assim, em um sistema híbrido: emancipatória e reguladora.

O contexto das avaliações do sistema educacional brasileiro está sendo consolidado em um sistema que preserva as características democráticas e participativas. A partir das concepções políticas é que são institucionalizados sistemas de avaliação e pela forma em que está proposto, o SINAES procura, principalmente, desenvolver a responsabilidade social, com centralidade na instituição.

Uma característica importante da avaliação menos reguladora está nos instrumentos de avaliação interna. A qualidade da avaliação interna, ou auto-avaliação, da instituição torna-se essencial para a sedimentação e consolidação de seus cursos e de sua proposta pedagógica, proporcionando crescimento institucional.

Nesse contexto, define-se o seguinte problema de pesquisa: **como avaliar internamente a gestão de Centros Federais de Educação Tecnológica, nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais, utilizando critérios de prêmios da qualidade, tendo como foco os cursos superiores de tecnologia?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho foi desenvolver um instrumento de avaliação interna da gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica, utilizando critérios de prêmios da qualidade, tendo como foco os cursos superiores de tecnologia, com propósito não só de cumprimento das etapas definidas pelo SINAES, mas também a melhoria da qualidade acadêmica e o desenvolvimento institucional.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho foram: selecionar os critérios de prêmios da qualidade adequados no desenvolvimento do instrumento; descrever os critérios utilizados no desenvolvimento do instrumento; comparar os critérios do instrumento com modelos de excelência de prêmios da qualidade; estruturar o instrumento de avaliação interna da gestão para os CEFETs; e aplicar o instrumento no Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás (CEFETGO) - Unidade de Goiânia.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho desenvolve um instrumento de avaliação interna da gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica - CEFETs, utilizando critérios de prêmios da qualidade, tendo como foco os Cursos Superiores de Tecnologia (CSTs), com propósito de transpor um referencial de avaliação da gestão reconhecido e referendado na área empresarial para a área educacional.

A partir do contexto dos CEFETs que atuam com CSTs, o instrumento avalia internamente a gestão dessas instituições. Os CSTs são concebidos sob a ótica das competências e sua inserção no cenário educacional referenda o desenvolvimento deste instrumento, que considera na avaliação da gestão, até que ponto a concepção de currículo interfere na forma de gerenciamento e de que forma a gestão pode influenciar a efetivação dos CSTs.

Ao utilizar uma ferramenta da qualidade no meio educacional, inseriram-se parâmetros já testados no contexto empresarial. Assim, os conceitos e ferramentas da qualidade utilizadas para melhorar os processos de gestão podem ser transpostos para uma instituição educacional, a partir do estudo da instituição e dos prêmios da qualidade, com adequação dos critérios em outro contexto.

No Brasil, o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, implantado em 1991, é a versão brasileira do Prêmio norte-americano *Malcolm Baldrige Award*, baseado no

Prêmio *Deming* usado no Japão, a partir de 1951. Na Europa, o *European Foundation for Quality Management* (EFQM) foi implantado em 1987 e utiliza, também, critérios de excelência.

Este trabalho analisa a forma pela qual a instituição de educação tecnológica (CEFETs) pratica sua gestão. E ainda, desenvolve um instrumento que possa ser utilizado pela Comissão Própria de Avaliação – CPA.

Para verificar a validade do instrumento, aplicou-se, no Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás (CEFETGO), Unidade de Goiânia, na forma de avaliação interna, procurando seguir padrões e conceitos da qualidade. Outra importância do presente trabalho é a necessidade do CEFETGO, Unidade de Goiânia, que passa por transformações, tanto nos níveis de sua atuação como em questões gerenciais, avaliando-se internamente a gestão para identificar oportunidades de melhorias.

1.5 METODOLOGIA

A presente pesquisa envolveu os campos do saber da Educação, Administração, Produção e Qualidade em Serviços Educacionais, por isso foi desenvolvida na Engenharia de Produção.

Para Silva e Menezes (2005), o planejamento e a execução de uma pesquisa fazem parte de um processo sistematizado que compreende etapas que podem ser detalhadas da seguinte forma:

1. Escolha do tema;
2. Revisão de literatura;
3. Justificativa;
4. Formulação do problema;
5. Determinação de objetivos;
6. Metodologia;
7. Coleta de dados;
8. Tabulação de dados;
9. Análise e discussão dos resultados;
10. Conclusão da análise dos resultados;
- e 11. Redação e apresentação do trabalho científico (dissertação ou tese) (SILVA e MENEZES, 2005).

De acordo com Silva e Menezes (2005), na Engenharia de Produção, muitas vezes, as dissertações e teses estão comprometidas com o desenvolvimento de modelos, metodologias, ferramentas, instrumentos e/ou produtos. Em tais casos não seguirá os passos indicados acima, e sim deve estar adequada à necessidade

requerida para criação específica do que está sendo desenvolvido (SILVA e MENEZES, 2005). Já para Luna (2005), os elementos básicos da pesquisa são:

1. Formular um problema de pesquisa, isto é, um conjunto de perguntas que se pretende responder, e cujas respostas mostrem-se novas e relevantes teóricas e/ou socialmente;
2. Determinar as informações necessárias para encaminhar as respostas às perguntas feitas;
3. Selecionar as melhores fontes dessas informações;
4. Definir um conjunto de ações que produzam essas informações;
5. Selecionar um sistema para tratamento dessas informações;
6. Usar um sistema teórico para interpretação delas;
7. Produzir respostas às perguntas formuladas pelo problema;
8. Indicar a generalidade dos resultados, isto é, a extensão dos resultados obtidos (LUNA, 2005).

As etapas desse estudo foram articuladas. Inicia-se do referencial teórico, que aborda gestão nas instituições de ensino superior, cursos superiores de tecnologia, avaliação das instituições de ensino superior, trabalhos da área e formulação do problema de pesquisa. Na seqüência, descreve os principais modelos de avaliação da gestão de prêmios da qualidade, desenvolve e aplica o instrumento de avaliação da gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica - CEFETs.

As etapas utilizadas no desenvolvimento e aplicação do instrumento foram as seguintes: 1ª. desenvolvimento do instrumento: 1. Identificação do contexto educacional; 2. Caracterização do perfil institucional; 3. Seleção dos critérios de prêmios da qualidade; 4. Definição das pontuações dos critérios e itens do instrumento; 5. Descrição dos critérios do instrumento; 6. Comparação do instrumento com modelos de prêmios da qualidade; 7. Estruturação do instrumento.

2ª. aplicação do instrumento: 1. Elaboração do questionário conforme os critérios e itens do instrumento, e de acordo com *Baldrige National Quality Program* (2007), Sistema de Pontuação, nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais. Na dimensão de processos gerenciais aborda os fatores (enfoque, aplicação, aprendizado e integração), na dimensão de resultados organizacionais aborda os fatores (relevância, tendência e nível atual); 2. Aplicação do questionário no CEFETGO, Unidade de Goiânia, nos CSTs, nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente; 3. Interpretação da pontuação do questionário conforme os Critérios de Excelências (FNQ, 2007), Diretrizes para Pontuação e Tabelas de Pontuação (%) - Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais; 4.

Consolidação dos resultados; 5. Determinação do estágio de maturidade da gestão do CEFETGO, Unidade de Goiânia, conforme *Baldrige National Quality Program* (2007), Sistema de Pontuação, nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais, e, também, de acordo com os Critérios de Excelência (FNQ, 2007), Faixas de Pontuação Global.

No desenvolvimento do instrumento foram utilizados critérios de prêmios da qualidade, estes presentes em vários Prêmios, tanto internacionais: *The Deming Prize* (2007) - Japão; *Malcom Baldrige Award* (2007) - Estados Unidos; *Education Criteria for Performance Excellence* (2007) - Estados Unidos; *European Foundation for Quality Management* (EFQM, 2007) - Europa; Europeu de Gestão da Qualidade em Educação (2007) – Europa; como nacional: Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (FNQ, 2007).

Para desenvolver e aplicar o instrumento foram considerados vários aspectos: o contexto educacional brasileiro, o contexto das instituições de ensino superior de tecnologia, os conceitos de gestão e avaliação institucional, as principais ferramentas de avaliação da gestão institucional, as características dos cursos superiores de tecnologia e os critérios de excelência de prêmios da qualidade, e, também, a concepção, as questões pedagógicas e gerenciais na consolidação da avaliação da gestão institucional.

Na aplicação do instrumento, a coleta, análise e interpretação dos dados institucionais foram por meio de questionário aplicado nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente, envolvidos nos cursos superiores de tecnologia do CEFETGO, Unidade de Goiânia.

No processo de aplicação do instrumento, para que os dados da pesquisa fossem coletados, comparados e analisados fez-se necessária a aplicação de um questionário que, segundo Gil (2002), é um “conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado, com o objetivo de quantificar fenômenos sociais, tais como opiniões, informações e atitudes, em números para classificá-los e analisá-los”.

A pesquisa foi de natureza aplicada, quanto aos fins, pois, de acordo com a definição de Vergara (2000), é fundamentalmente motivada pela necessidade de

resolver problemas concretos, mais imediatos e tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação na gestão dos cursos superiores de tecnologia, do CEFETGO, Unidade de Goiânia. Portanto, tem finalidade prática.

A pesquisa foi tanto quantitativa como qualitativa, quanto à natureza das variáveis estudadas. Quantitativa, pois foram coletados e tratados dados por meio de técnicas estatísticas, com a utilização de questionário estruturado e com escala de avaliação. Qualitativa, pois envolveu a obtenção de dados descritivos, enfatizando a interpretação em contexto, buscando tratar a realidade de forma profunda, usando também uma variedade de fontes de informação e procurando representar os diferentes pontos de vista dos segmentos docente, técnico-administrativo e discente dos CSTs do CEFETGO, Unidade de Goiânia.

A pesquisa foi descritiva, do ponto de vista de seus objetivos, já que, segundo Gil (2002), “têm objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Envolveu o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados (questionário e observação sistemática), assumindo a forma de levantamento.

A pesquisa foi bibliográfica, de campo e de estudo de caso, quanto aos meios de investigação. Na pesquisa bibliográfica ocorreu o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em artigos, livros, periódicos, revistas, e redes eletrônicas disponíveis sobre os temas gestão nas instituições de ensino superior, cursos superiores de tecnologia, avaliação nas instituições de ensino superior e ferramentas de avaliação da gestão, visando a fundamentar o trabalho e subsidiar a análise dos dados coletados. Este tipo de coleta de informação permitiu a obtenção de informações disponíveis, cuja utilização definiu o ponto de partida para elaboração da fundamentação teórica deste estudo.

A pesquisa de campo, segundo Vergara (2000), é a “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno que dispõe de elementos para explicá-lo”. Nesse caso, docentes, técnico-administrativos e discentes dos CSTs do CEFETGO, Unidade de Goiânia, foram inquiridos, para obter suas avaliações acerca de questões relacionadas à gestão da instituição.

O estudo de caso, segundo Gil (1991), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Desta forma, foi investigada a gestão do CEFETGO, Unidade de Goiânia, considerando a funcionalidade, produtividade, eficiência, eficácia e efetividade institucional, focada nos CSTs.

Após a análise da literatura disponível, constatou-se que, entre as ferramentas de avaliação da gestão estudadas, os critérios de prêmios da qualidade foram os mais adequados para este estudo, pois são referenciais de avaliação da gestão consagrados e referendados pelas organizações empresariais e públicas.

1.6 CONTRIBUIÇÃO

O presente trabalho contribui para a melhoria da gestão institucional dos CEFETs, pois os instrumentos já propostos ou não estão focados nesse tipo de instituição ou avaliam os cursos em si e não a gestão. Assim, articulam os temas, gestão de instituições de ensino superior, cursos superiores de tecnologia, avaliação da gestão de instituições de ensino superior e ferramentas de avaliação da gestão.

Existem trabalhos que tratam da avaliação da gestão, sem considerar a questão pedagógica envolvida, também existem trabalhos que tratam das questões pedagógicas, sem considerar a gestão institucional. Este trabalho permite que os CEFETs, que ofertam CSTs, possam avaliar em que medida a concepção dos cursos superiores de tecnologia influencia a sua forma de gestão, assim, gerar melhorias nos pontos que dificultam a consolidação dos seus CSTs.

Com a implantação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (2004), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, estão sendo implantados mecanismos de avaliação institucional que não eram considerados anteriormente à Lei. A dimensão da avaliação institucional obriga todas as instituições de ensino superior a constituírem uma comissão, denominada Comissão Própria de Avaliação – CPA, que implanta e gerencia o processo de avaliação interna ou auto-avaliação institucional, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Este trabalho contribui como instrumento para CPA, no processo

de avaliação da gestão para os CEFETs, provoca nos CEFETs reflexões acerca do processo de gestão e as necessárias mudanças, melhora a gestão institucional, com a conseqüente consolidação pedagógica dos CSTs, leva para dentro das instituições oportunidades de gerar melhorias, e, também, contribuições advindas da aplicação do instrumento no CEFETGO, Unidade de Goiânia, o CEFETGO não possui instrumentos consolidados de avaliação da gestão; não existe, institucionalmente, programa da qualidade; existe pouco conhecimento, na cultura institucional, dos critérios de excelência e como selecioná-los adequadamente; os mecanismos de avaliação de desempenho ainda não estão implantados e nem consolidados.

1.7 LIMITAÇÕES

As principais limitações do presente trabalho estão na visão interna da avaliação institucional, na avaliação da gestão e focada nos cursos superiores de tecnologia. Para se ter uma avaliação da gestão da instituição como um todo será necessário validar o instrumento por uma comissão externa. A construção de instrumentos de avaliação interna da gestão, baseado em critérios de excelência de prêmios da qualidade, utilizado com predominância no contexto empresarial não reflete a real situação da gestão dos CEFETs.

A necessidade de instrumentos de avaliação da gestão para os CEFETs, associada ao perfil institucional, pode dar os fundamentos no desenvolvimento e aplicação de novos instrumentos.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

O **Capítulo 1 – Introdução**. Apresenta o trabalho: contexto, problema, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa, metodologia, contribuições, limitações e estrutura do trabalho.

O **Capítulo 2 – Referencial Teórico**. Fundamenta o trabalho. Aborda os seguintes temas: gestão nas instituições de ensino superior, cursos superiores de

tecnologia, avaliação de instituições de ensino superior, trabalhos da área e formulação do problema de pesquisa.

O **Capítulo 3 – Prêmios da Qualidade**. Descreve os Modelos de Excelência de Prêmios da Qualidade: *Deming, Malcolm Baldrige Award, Education Criteria for Performance Excellence, European Foundation for Quality Management – EFQM*, Europeu de Gestão da Qualidade em Educação e Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

O **Capítulo 4 – Desenvolvimento do Instrumento**. Desenvolve o instrumento de avaliação da gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica utilizando critérios de excelência de prêmios da qualidade, focado nos cursos superiores de tecnologia. Trata do contexto, seleção dos critérios, estruturação do instrumento, descrição dos critérios e itens, justificativa da escolha dos critérios, e comparação do instrumento com modelos de prêmios da qualidade.

O **Capítulo 5 – Aplicação do Instrumento**. Aplica o instrumento de avaliação da gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica, no Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás (CEFETGO), Unidade de Goiânia, focado nos cursos superiores de tecnologia, nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente. Trata do perfil institucional, população pesquisada, coleta de dados, apresentação, análise de dados e resultados.

O **Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações**. Conclui o trabalho e sugere trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A ciência nada mais é que o senso comum refinado e disciplinado.

Gunnar Myrdal

O presente capítulo fundamenta o trabalho: gestão nas instituições de ensino superior, cursos superiores de tecnologia, avaliação de instituições de ensino superior, trabalhos da área e formulação do problema de pesquisa.

2.1 GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Existem vários conceitos para a palavra gestão, muitos deles contextualizados no meio empresarial. Para Ferreira (1999), gestão é: “ação ou efeito de gerir; gerência; administração”. A definição de Chanlat (1996) afirma que:

Por método de gestão entende-se o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que tenha fixado. Dessa forma, o método de gestão compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoas e os objetivos, os valores e filosofia de gestão que o inspiram. (CHANLAT, 1996).

Ainda existem, no entanto, muitas controvérsias em relação ao termo gestão e administração. Para Romano (2005):

Para a maioria das pessoas, dentro e fora da administração, a palavra “administração” significa “administração de negócios”. Este é ainda o resultado da utilização da disciplina para a forma de gestão dos negócios entre as décadas de 30 e 90 do último século. Antes de 1930, pensadores assumiam que a administração de negócios fosse apenas uma subespécie da administração geral e, em geral, não mais diferente da administração de qualquer outra organização (ROMANO, 2005).

Várias definições podem ilustrar os conceitos e a abrangência dos termos, muitas vezes mostrando a proximidade entre gestão e administração, outras fazendo alguma espécie de distinção. Conforme Almeida (2004):

A tarefa na gestão está baseada na reflexão e na criação de idéias que orientem as atividades em direção a consecução dos resultados empresariais. Ela não está baseada no esforço físico e nas habilidades manuais. A essência do trabalho dos gestores não está, no uso da força física, “na transpiração”, está “na inspiração”, está no uso da teoria, dos conceitos, dos conhecimentos, na experiência, do esforço criativo para produzir resultados. Por isso, o desempenho do gestor deve ser avaliado pela produção de resultados que contribuem para os objetivos empresariais e não pela realização de tarefas (ALMEIDA, 2004).

Percebe-se, pelas argumentações do autor, que a gestão está associada à criatividade e ao conhecimento, pois no contexto da gestão e da organização, o que realmente importa, felizmente, são as idéias e não os modelos.

Os modelos servem como ferramenta para colocar as idéias em prática, inovar e provocar o crescimento institucional, mas ninguém gerencia baseado somente em ferramentas e modelos como se usa uma receita que pode ser aplicada sem nenhuma adaptação a qualquer tipo de entidade ou organização.

Não existe “receita” de boa gestão ou boa organização, mas de bom uso das ferramentas no gerenciamento, na escolha, na decisão e, principalmente, na inovação. Os diversos modelos de gestão, e por conseqüência de avaliação dessa gestão distinguem-se e devem atender ao tipo de instituição e de pessoas envolvidas em um determinado contexto.

O contexto educacional é diferente do industrial. Uma organização de serviços apresenta características bem distintas. Assim, um modelo é, e continua sendo, uma ferramenta que, quando combinada com conhecimento e experiência e empregada na hora certa, pode ajudar a organização a encontrar soluções para determinados problemas. Um fluxo constante de idéias novas é o que vai redefinir aquilo que os gestores deveriam fazer e a forma como deveriam fazê-lo. As idéias são o que contam nos processos de gestão, podem transformar as organizações e a sua competitividade, mudar os produtos e serviços produzidos e alterar, principalmente, a forma de produção (HAVE, 2003).

A seguir, a figura 1 mostra os principais autores e seus pensamentos sobre gestão.

Autores	Pensamentos
*Peter DRUCKER	Um dos maiores teóricos e estudiosos da Administração, sempre foi uma referência no mundo das organizações. Tudo o que ele escreve é lido, discutido e criticado com avidez por aqueles que se interessam pela realidade vislumbrada pelo pensamento desse homem, que é um dos mais renomados estudiosos e visionários da arte de administrar. A marca de Drucker é a criação da “sociedade das organizações”. Seu primeiro livro de administração, <i>Concept of the Corporation</i> , em 1946, foi baseado nos seus estudos sobre a <i>General Motors</i> . No livro <i>The Practice of Management</i> (1954) inventou a gestão como disciplina. Foi Drucker, ainda quem dividiu o trabalho dos gestores em seis funções: definir objetivos, organizar, motivar, comunicar, controlar, formar e motivar pessoas.
*Peter SENGE	Professor e diretor do Centro para a Aprendizagem Organizacional no MIT, pragmático idealista, Senge difundiu, no meio universitário e empresarial, o conceito <i>learning organization</i> (organização em constante aprendizagem), que considera a fonte de vantagem competitiva do futuro. Autor dos <i>best-sellers Fifth Discipline</i> e <i>The Fifth Discipline Fieldbook</i> , defende que os novos desafios da era da informação exigem não só a transformação radical dos negócios, mas também a das escolas e dos governos. Por isso, recomenda a formação de centros de mudança à escala global.
*Tom PETERS	Escreveu o livro a “Senda da Excelência”, com Robert Waterman, que será sempre um marco na sua carreira por ter sido o <i>best-seller</i> da gestão mais vendido. Apesar disso, Peters começa o livro seguinte com as palavras: “Não existem empresas excelentes”. Antes de aderir a McKinsey em 1974, trabalhou no Pentágono durante dois anos, após o que cursou um mestrado em Engenharia Civil, na <i>Cornell University</i> , e um MBA, em <i>Stanford</i> . Hoje lidera o <i>The Tom Peters Group</i> , sediado em <i>Palo Alto</i> , na <i>Califórnia</i> . É um popular animador de seminários, na sua maioria sobre a gestão da mudança.
*John KOTTER	Professor de Comportamento Organizacional e Recursos Humanos na <i>Harvard Business School</i> e especialista em liderança, cultura organizacional e gestão da mudança, temas sobre os quais escreveu vários <i>best-sellers</i> . Segundo Kotter, a função primária de um líder é produzir a mudança. A sua ação deve incidir sobre três áreas fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa; comunicar essas metas aos recursos humanos; e motivá-los e inspirá-los para que sejam cumpridas. O seu último livro <i>The New Rules</i> é um guia da gestão de carreiras para os executivos nesta década marcada pela competição.

Fonte: Adaptado de <http://www.qualidade.org/articles>. Acesso em: 16 de abril de 2007.

Figura 1 Principais autores e seus pensamentos sobre gestão.

Os pensadores de gestão, tanto os precursores como os da nova economia, reforçam que a importância fundamental está, não nos processos de gestão, mas nas pessoas e em suas idéias. Podem-se ter modelos modernos de gestão se a organização não possuir pessoas e lideranças com capacidade de inovar e de criar, pouco esses modelos podem fazer pela organização. Logicamente que as ferramentas de gestão e os modelos são importantes, e muito mais do que isso, o

que importa é o uso que se faz delas. A decisão acerca das ferramentas e modelos está nas mãos dos bons gestores. Muitas vezes uma organização investe muito em um tipo de ferramenta e pouco na capacitação de quem irá gerenciá-la. A chance do sucesso desse uso é pouca.

No contexto deste trabalho, define-se gestão, conforme o Parecer 436/2001 (BRASIL/MEC, 2001), que trata dos Cursos Superiores de Tecnologia – Formação de Tecnólogos. Esse parecer destaca, entre as áreas profissionais, a área de gestão, descreve que Gestão:

Compreende atividades de administração e de suporte logístico à produção e à prestação de serviços em qualquer setor econômico e em todas as organizações, públicas ou privadas, de todos os portes e ramos de atuação. As atividades de gestão caracterizam-se pelo planejamento, operação, controle e avaliação dos processos que se referem aos recursos humanos, aos recursos materiais, ao patrimônio, à produção, aos sistemas de informações, aos tributos, às finanças e à contabilidade (PARECER 436/MEC/2001).

O parecer 436/2001 trata das áreas de educação profissional e descreve as atividades em qualquer entidade, instituição ou empresa.

O processo de gestão das instituições de ensino superior tem sido motivo de muito debate, tanto na comunidade educacional como na sociedade como um todo. Sabe-se que o processo educacional só terá sucesso se a gestão da instituição de ensino estiver adequada aos modernos conceitos e aos sistemas de avaliação institucionalizados.

O processo de gestão caracteriza-se por comprometimento forte com a sociedade, mas também se articula aos setores produtivos. Entende-se não somente o setor de produção de bens materiais, mas principalmente, de produção do conhecimento. Os processos de planejamento e gestão no ensino superior devem integrar conhecimento e reflexão diferentemente da gestão empresarial, necessitando-se estar focados na transposição da gestão para práticas pedagógicas. Analisar a gestão educacional do ponto de vista puramente empresarial é o risco que corre muitas instituições que apresentam objetivos puramente mercadológicos.

Além dos processos de planejamento e gestão, um eixo essencial que permeia todo esse processo é o da inovação. Segundo Eyng (*apud* ZAINKO, 2003):

Planejamento: supõe reflexão e organização proativa da proposta formativa considerada ideal e necessária para um determinado contexto. A finalidade de cada organização educativa expressa nos seus processos e metas. Gestão: supõe reflexão e ação interativa no gerenciamento coletivo de uma intencionalidade educativo-formativo compartilhada. Inovação: supõe a proposta em movimento continuado de aprendizagem, caracterizado ainda pela flexibilidade e pela dialética da realidade. Cita Eyng (*apud* ZAINKO, 2003).

Ao se discutir a gestão no ensino superior, fatores importantes da gestão empresarial devem ser considerados, porém em outro contexto, o de transformação, de dúvida e de criação. O momento da educação superior no Brasil é muito profícuo em debates, mas instável na aplicação das mudanças da Legislação.

A reforma do ensino superior está provocando um amplo debate nacional, mas, ao mesmo tempo, coloca as instituições em uma instabilidade tanto gerencial como pedagógica. Como aplicar os conceitos de planejamento, gestão e inovação no gerenciamento de uma instituição que precisa ser planejada a curto, médio e longo prazo, se não só as regras, composta por leis, diretrizes, decretos, não estão claras, como também as políticas governamentais. Citando novamente Eyng (*apud* ZAINKO, 2003):

As políticas e decorrentes processos educativos requerem planejamento a curto, médio e longo prazo, pautando-se sim pelo exercício da formação continuada e de qualidade, em um contexto social dinâmico, onde o espaço de trabalho está em movimento, modificação e aperfeiçoamento continuado. Neste panorama se configura a necessidade de orientar o processo educativo pelo desenvolvimento de competências, pois elas se constituem um potencial dinâmico que permite formação continuada (Cita Eyng *apud* ZAINKO, 2003).

A gestão dos processos educacionais pode propor, então, que se oriente o planejamento visualizando um processo educativo que priorize o gerenciamento e o desenvolvimento de competências. Ao se tratar de planejamento, porém, só se planeja em cima de questões e regras claras, o que não acontece no atual momento educacional brasileiro. A reforma do ensino superior, no momento em discussão e debate, pode colocar uma situação inovadora extremamente transformadora como

retroceder em questões político-pedagógicas que amarrariam o sistema educacional superior. Assim, a instituição educacional, na sua forma gerencial, deve estar preocupada, não só com os mecanismos de avaliação oficiais, mas também na eficiência, eficácia e efetividade de seus processos gerenciais e de seus resultados organizacionais.

As instituições de cursos superiores de tecnologia apresentam características específicas na proposta pedagógica e, conseqüentemente, na forma gerencial. Para se compreender porque são caracterizadas de forma diferenciada, apresentam-se as Instituições de Ensino Superior (IES), que são inicialmente classificadas pela Lei 9.394/96, nos artigos 16 e 20, posteriormente, por alguns decretos que a complementam. Em seus artigos 16 e 20 (LDB/Lei 9.394/96) verifica-se o seguinte texto:

Art. 16. O sistema federal de ensino compreende: I - as instituições de ensino mantidas pela União; II - as instituições de educação superior criadas pela iniciativa privada; III - os órgãos federais de educação. Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias: I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por um ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem características dos incisos abaixo; II - comunitárias, assim entendidas, as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e discentes que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade; III - confessionais, assim entendidas, as que são instituídas por grupos de pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específica e ao disposto no inciso anterior; IV - filantrópicas, na forma da lei. (LDB/LEI 9.394/96, Art. 16 e 20).

Além do sistema federal, o ensino superior brasileiro abrange, também, os sistemas estaduais e municipais. No sistema federal, estão as IES federais (mantidas pela União): as universidades, as faculdades e centros universitários particulares. As universidades estaduais estão sob legislação e responsabilidade dos respectivos sistemas estaduais.

As instituições de cursos superiores de tecnologia pertencem tanto ao sistema federal de ensino, como aos sistemas estaduais o que gera discrepância entre projetos pedagógicos e avaliações.

Os cursos superiores de tecnologia são encontrados, principalmente, nos Centros Federais de Educação Tecnológica e nas Faculdades isoladas, incluídas as faculdades de tecnologia, denominação recentemente adotada, conforme decreto 5.125/2004, que diz no Art. 1º: “os Art. 7º, 13º, 24º e 36º do Decreto 3.860, de 09 de julho de 2001, passam a vigorar com as seguintes alterações”:

Art. 7º: Quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, classificam-se em: I - universidades; II - Centros Federais de Educação Tecnológica e Centros Universitários; e III - faculdades integradas, faculdades de tecnologia, faculdades, institutos e escolas superiores (DECRETO LEI 5.125/2004).

Complementa, ainda, no Art. 3º: “Os atuais Centros de Educação Tecnológica privados passam a denominarem-se faculdades de tecnologia”. Os três tipos de instituições que ministram ensino superior apresentam entre si características diferentes. Tem-se, mesmo dentre as universidades, várias distinções de tamanho, atuação, configuração, inserção na sociedade e assim por diante.

Uma instituição que ministra cursos superiores de tecnologia apresenta particularidades e semelhanças, mas diferença entre si e, como não poderia deixar de ser, a gestão dessas instituições também deve levar em conta essas particularidades. Destaca-se que a conjuntura política é fator essencial no processo de gestão e interfere em todos os aspectos pedagógicos e administrativos.

O Liberalismo, preconizado por Friedman (*apud* OLIVEIRA, 1998), propõe que a educação seja gerenciada segundo regras de mercado, de forma que são utilizadas políticas econômicas e gerenciais ao invés de políticas educacionais, a educação é tratada como assunto de negócios gerenciais. As funções da docência, supervisão e direção são substituídas pela gerência do processo, pelo controle de qualidade, pela padronização e pela organização escolar (Friedman *apud* OLIVEIRA, 1998). E também, Rega (2005) reforça que:

Até o papel do professor é radicalmente alterado uma vez que, para atender a demanda do mercado, ele deve despir-se do papel politizante da realização pedagógica e toda escola acaba assumindo um a função burocrática e administrativa, que no Instrumento comum de escola é uma atividade meio e agora, na abordagem neoliberal, passa a ser uma atividade fim, transformando-a num mero instrumento de reprodução desejada pelas

demandas do mercado. E, por isso, o professor acaba sendo excluído das decisões educacionais e formativas do cidadão como sujeito histórico, concreto que necessita desenvolver uma visão crítica da realidade, mas que agora estará sendo instrumentalizado como um “capital humano”, mercadoria do ensino e consumidor contratante dos serviços educacionais (REGA, 2005).

A escolha que se faz das políticas educacionais reflete-se na gestão institucional, reforçando uma gestão democrática e participativa, ou uma gestão mercantilista e liberal. Ressalta-se, ainda, que toda e qualquer prática de gestão, quer seja educacional, empresarial ou as duas no mesmo contexto, requerem, na atualidade, instrumentos de avaliação que proporcionem a melhoria da qualidade da instituição e conseqüentemente do ensino.

2.2 CURSOS SUPERIORES DE TECNOLOGIA

A partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/96), as mudanças no ensino brasileiro foram estruturais e provocaram alterações significativas no contexto educacional brasileiro. O currículo mínimo não foi mais estabelecido e as instituições passaram a gozar de autonomia no seu projeto pedagógico.

Apesar de algumas contradições, pode-se dizer que o avanço foi significativo. Os questionamentos, porém, foram muitos e o debate instalou-se no meio educacional brasileiro. Afinal, nunca havia se experimentado uma autonomia tão intensa na área educacional brasileira e muitas instituições não sabiam como lidar com essa autonomia.

A LDB provocou a regulamentação da educação profissional por meio de decretos que alteraram a concepção de Cursos Técnicos e consolidaram os Cursos Superiores de Tecnologia, que não foram criados a partir de então, mas tiveram um reforço substancial pela nova Legislação.

Os cursos superiores de tecnologia, em sua concepção, estão articulados com o mercado de trabalho e sua justificativa de implantação deve estar pautada em uma

pesquisa de mercado que mostre a demanda de trabalho para o profissional que pretende formar. A diferença evidencia-se na comparação com as propostas dos cursos de bacharelado. Enquanto este se dá em articulação com a academia e com o conhecimento, os cursos de tecnologia articulam-se com as áreas profissionais, com o conhecimento e com a prática. Além de uma perspectiva de formação diferenciada, estes cursos são oportunidades de qualificação para uma grande parcela da população brasileira que não consegue ter acesso à educação superior. (BRASIL/MEC/SINAES, 2004).

Para um país que quer realmente ser desenvolvido, os cursos de tecnologia são respostas efetiva a esta necessidade, visto que propõem formar profissionais que tenham oportunidade de inserção rápida no mercado de trabalho, ou que já estejam atuando e necessitam de qualificação para melhorar a sua projeção profissional.

O Parecer nº 436/2001 (BRASIL/MEC, 2001) estabeleceu critérios e criou as áreas profissionais para os cursos de tecnologia. São 20 (vinte) áreas, diferentemente dos bacharelados, que estão divididos em áreas acadêmicas, fortemente articuladas com a atuação profissional. Os bacharelados reforçam o conhecimento teórico e acadêmico, propondo uma formação, ainda, muito tradicional. Em contrapartida, a formação de tecnólogos busca trabalhar a prática como ferramenta para a construção do conhecimento. Deve-se reforçar que a formação não está somente preocupada com a prática, mas principalmente em como mobilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes na resolução de problemas.

Uma formação mais dinâmica e prática, porém, não deve ser confundida com menos especialização, pelo contrário, propõe profundidade, conhecimento focado e contextualizado, autonomia e educação continuada. Ressalta-se que a formação mais rápida deve ser sinônima de educação autônoma, pois considera o aluno como responsável pelo seu aprendizado.

Sabe-se que nenhum profissional, por mais especializado que seja, consegue dar conta de todas as informações sobre a sua área de atuação. Se a preocupação, na formação dos discentes, é a necessidade de estar aprendendo sempre, pode-se

estar proporcionando a eles essa perspectiva de aprendizado e uma responsabilidade maior com a sua própria formação.

Segundo Henriques (1999), as características do bacharelado e licenciatura são “cursos mais abrangentes, formação generalista e cursos de longa duração”. Já para o tecnólogo, “especialização em determinada área, cursos focados e cursos de curta duração”. Deste processo resulta “curso focado - tempo menor; tempo menor - custo menor; tempo menor - atende mercado; custo menor - atende mercado; curso focado – atende mercado” (HENRIQUES, 1999).

Para reforçar os conceitos de forma clara e por analogia, Henriques (1999) apresenta as concepções que permeiam cada modalidade, enquanto os bacharelados e licenciaturas são cursos mais abrangentes, os tecnólogos são focados em uma área ou subárea profissional.

Conforme ressaltado anteriormente, as diferenças estão evidenciadas no tipo de formação e, como consequência, na duração dos cursos. Mesmo assim, no Brasil, os cursos são pouco conhecidos e existe, ainda, uma barreira cultural em relação a eles, barreira reforçada por conselhos profissionais que querem reservar o mercado para profissões tradicionais. Enquanto em países desenvolvidos, os CSTs representam um percentual significativo nas graduações, no Brasil, ainda se questiona se os cursos são de graduação ou não, questão que legalmente está vencida.

O mercado mundial apresenta a seguinte porcentagem (%) de formandos de Tecnólogos no mundo: “Estados Unidos – cerca de 50%; Alemanha – cerca de 45%; França – cerca de 45%; e Brasil – cerca de 14%.”(BRASIL/MEC/INEP/2007).

Ressalta-se, assim, a necessidade que o Brasil tem em investir numa modalidade de ensino superior que o faça vencer, em primeiro lugar, os paradigmas educacionais e depois de profissionalização, para se tornar, então, um país em desenvolvimento.

O tecnólogo surgiu no século passado, na Alemanha e na Suíça, apresenta uma aceitação expressiva nesses países, como também em outros, tais como França, Estados Unidos e Chile. A denominação inicial para as pessoas com essa formação, no Brasil, era Engenheiro de Operações, utilizada nos anos 70. Essa

nomenclatura criou algumas dificuldades na aceitação dos tecnólogos, provocando inclusive uma discriminação em relação a esses profissionais. Naquele momento, em função dessa discriminação e da legislação que criava a profissão, não a regulamentava, os tecnólogos não se consolidaram efetivamente no mercado.

Encontra-se uma diversidade de definições para o que seja um tecnólogo, a começar pelas apresentadas nos dicionários. A definição para Ferreira (1999) de Tecnólogo e Tecnologia são as seguintes: “Tecnólogo: S. m. Tecnologista. Tecnologista: Pessoa versada em tecnologia; tecnólogo”. “Tecnologia: Conjunto de conhecimentos, especialmente científicos relativos que se aplicam a um determinado ramo de atividade” (FERREIRA, 1999).

No documento “Educação Profissional e Tecnológica como Instrumento de Inclusão Educacional” (2004), o termo tecnologia é assim definido: “tecnologia funciona materialmente em relação aos objetivos exclusivos da produção e, simbolicamente, de maneira ideológica, para manter e reforçar determinadas modalidades de organização e controle social” (MEC/SETEC/Nota Técnica/CASTEC n°. 05/2004).

Dominar a tecnologia, em vez de ser dominado por ela, eis a grande questão. O controle não será exercido pela força, mas pelos valores e pelo sentido maior concedido ao ser humano. Essa é a questão primordial de atuação dos profissionais tecnólogos: dominarem a tecnologia como ferramenta de superação, crescimento pessoal e profissional.

Os Cursos Superiores de Tecnologia (CSTs) têm por finalidade o desenvolvimento de competências que possibilitam tanto a correta utilização e aplicação da tecnologia e o desenvolvimento de novas aplicações ou adaptações em novas situações profissionais, quanto o entendimento das implicações decorrentes e de suas relações com o processo produtivo, a pessoa humana e a sociedade.

Os CSTs formam o tecnólogo, profissional graduado em curso de nível superior na área tecnológica, que abrange todos os setores da economia, é destinado aos egressos do ensino médio, de nível técnico ou de nível superior, com formação específica voltada para a gestão, o desenvolvimento e a difusão de processos

tecnológicos. Especializado em segmentos de uma determinada área. As competências desenvolvidas estão consoantes com o mundo produtivo.

O documento do MEC/SETEC/Nota Técnica/CASTEC n.º. 05/2004 - Educação Profissional e Tecnológica como Instrumento de Inclusão Educacional destaca as principais características de um Curso Superior de Tecnologia:

A práxis como eixo condutor na construção curricular e a teoria como referencial científico; A maximização plena das habilidades e competências de um processo específico; É uma resposta necessária às transformações da sociedade global; Tem seu foco na demanda local e regional num processo de formação global e na perspectiva da educação continuada; Seu resultado é uma pesquisa tecnológica aplicada em seu foco específico (MEC/SETEC/Nota Técnica/CASTEC n.º. 05/2004).

O documento do MEC/SETEC/Nota Técnica/CASTEC n.º. 05 (2004), também afirma que:

Os cursos superiores de tecnologia articulam a partir da integração com o setor produtivo, levando em consideração que a educação deve levar à autonomia, preparar para novas organizações de trabalho, estar preparado para lidar com novas tecnologias e fontes de informação, segundo a legislação educacional, a partir ainda, da construção coletiva (MEC/SETEC/Nota Técnica/CASTEC n.º. 05/2004).

Os tecnólogos são profissionais aptos a desenvolver atividades numa determinada área de forma plena e inovadora. Têm formação específica para desenvolvimento de pesquisa aplicada, inovação tecnológica, aplicação e difusão de tecnologias, gestão de processos de produção de bens e serviços e o desenvolvimento do potencial empreendedor. Apesar de, historicamente, os conceitos e definições estarem consolidados, os cursos ainda apresentam restrições, não de ordem legal, mas de ordem cultural.

O debate sobre que tipo de currículo é mais adequado à formação profissional tem sido rico em experiências criativas e inovadoras, fazendo com que os profissionais da educação experimentem formas diferentes de aprendizagem.

A educação profissional da qual fazem parte os cursos superiores de tecnologia está assim definida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei n.º 9.394/96), no Art. 39: “A educação profissional, integrada às diferentes

formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva” (LDB, Lei nº 9.394/96).

A educação profissional no Brasil está estruturada, conforme o Decreto Lei nº 5.154/2004, da seguinte forma: “Formação inicial e continuada de trabalhadores; Educação Profissional Técnica de Nível Médio; Educação Profissional Tecnológica, de Graduação e de Pós-graduação” (BRASIL/MEC/DECRETO Lei nº 5.154/2004).

O mesmo decreto, que substituiu o Decreto 2.208/97, revogado em 2004, salienta que a educação profissional observará as seguintes premissas: “I - organização, por áreas profissionais, em função da estrutura sócio-ocupacional e tecnológica; II - articulação de esforços das áreas da educação, do trabalho e emprego, e da ciência e tecnologia” (BRASIL/MEC/DECRETO nº 5.154/2004).

Os CSTs estão vinculados à educação profissional e sofrem de discriminação, pois esteve sempre associada a um fazer de menor valor. Apesar de quase dois séculos terem se passado, a concepção de profissão de menor importância ainda está presente na estrutura do trabalho brasileiro e quer queira ou não os CSTs vieram para contrapor essa concepção.

Vive-se a áurea do bacharel. Diz que a formação é mais acadêmica e completa, portanto, mais importante. Os cursos de tecnologia são mais rápidos, portanto, com uma formação menor. Na verdade, a diferença está na concepção do curso. Concepção articulada ao mercado de trabalho, associada à questão teórica e prática em uma perspectiva de conhecimento coerente com a aplicação.

O conhecimento necessita dessa articulação para se consolidar e ser incorporado, assim, enquanto o bacharelado reforça o saber puramente acadêmico, o tecnólogo integra e articula conhecimento teórico com a prática.

Conforme o Parecer CNE/CES nº 436 (BRASIL/MEC/SETEC/2001): “Os CSTs devem contemplar a formação de um profissional apto a desenvolver, de forma plena e inovadora, atividades em uma determinada área profissional”.

No Brasil, a Lei nº 5.540/68 (LDBES), por meio de seus artigos 18 e 23, possibilitou o surgimento dessa modalidade de curso e essa implantação deu-se a partir do final da década de 70. E foi nessa época que a atual Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (FATEC), iniciou a formação da primeira turma

de Tecnólogo, ou Técnico de Nível Superior. A FATEC é, então, a primeira instituição a formar tecnólogos no Brasil.

A Lei nº 5.524/68, que dispunha sobre o exercício da profissão dos técnicos industriais de nível médio, de engenharia, arquitetura, agronomia e nível superior, foi aprovada em 05/11/68, porém não foi regulamentada, por 17 anos pressões muito fortes exercidas em defesa de classes corporativas em relação às atribuições dos técnicos, tecnólogos e engenheiros. Ao largo de toda a polêmica que cerca a atuação do tecnólogo, no Brasil, a expansão da educação tecnológica é uma realidade que não se pode negar. Enquanto os “cursos de graduação tiveram uma taxa de crescimento, em 2005, de 11,7% em número de matrículas, somente os cursos superiores de tecnologia cresceram 74% em número de matrículas” (MEC/INEP, 2005).

A formação do tecnólogo traduz uma dinâmica antes não vivenciada pelos cursos superiores. A expansão foi provocada pela desatualização dos currículos dos bacharelados e, também, pela necessidade da formação mais rápida para um mercado dinâmico e em constante transformação. A Lei nº 5540/68, base para a existência dos cursos superiores de tecnologia, propunha, em seus artigos 18 e 23:

Art. 18 - Além dos cursos correspondentes as profissões reguladas em lei, as universidades e os estabelecimentos isolados poderão organizar outros cursos para atender às exigências de sua programação específica e fazer face à peculiaridade do mercado de trabalho regional.

Art. 23 - Os cursos profissionalizantes poderão, segundo a área abrangida, apresentar modalidades diferentes quanto ao número e duração, a fim de corresponder às condições do mercado de trabalho. Parágrafo: 1º - Serão organizados cursos profissionais de curta duração, destinados a proporcionar habilitações intermediárias de grau superior (LEI nº 5540/68).

A grande mudança e incentivo, porém, veio com o Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997, que diz, no seu Art. 3º:

Art. 3º - A educação profissional compreende os seguintes níveis: I – básico: destinado à qualificação e reprofissionalização de trabalhadores, independente de escolaridade prévia; II – técnico: destinado a proporcionar habilitações profissionais discentes matriculados ou egressos do ensino médio, devendo ser ministrado na forma estabelecida por este decreto; III –

tecnológico: correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados aos egressos do ensino médio e técnico (DECRETO nº 2.208/97).

E complementa a seguir: Art. 10: “Os cursos de nível superior, correspondentes à educação profissional de nível tecnológico, deverão ser estruturados para atender os diversos setores da economia, abrangendo áreas especializadas, e conferirão diploma de Tecnólogo” (DECRETO nº 2.208/97).

Verificando a distribuição dos CSTs no Brasil, por região e por tipo de instituição privada ou pública, observa-se que a região Sudeste apresenta o maior índice de cursos – 60%. Mais especificamente, o Estado de São Paulo tem o maior percentual – 43% de cursos de graduação de tecnologia. As instituições privadas são as que abarcam o maior número desses cursos, representando 88% do número de cursos em todo o país. São números importantes para reflexões acerca do ensino superior no Brasil. As instituições privadas possuem uma forma ágil de responder ao mercado, tal como a formação do tecnólogo, que apresenta diferencial para essa agilidade (BRASIL/MEC/INEP, 2005).

O decreto nº 5.154/2004, que altera a forma de articulação entre ensino médio e técnico, ressalta a importância das Diretrizes Curriculares Nacionais definidas pelo Conselho Nacional de Educação que, no Parecer CNE/CP: 29/2002, ressalta que:

A proposta do MEC apresenta os cursos superiores de tecnologia como “uma das principais respostas do setor educacional às necessidades e demandas da sociedade brasileira”, uma vez que o progresso tecnológico vem causando profundas “alterações nos modos de produção, na distribuição da força de trabalho e na sua qualificação” (PARECER CNE/CP: 29/2002).

O parecer do MEC/CNE/CP: 29/2002 pondera que “a ampliação da participação brasileira no mercado mundial, assim como o incremento do mercado interno, dependerá fundamentalmente de nossa capacitação tecnológica, ou seja, de perceber, compreender, criar, adaptar, organizar, produzir insumos, produtos e serviços”.

O parecer do MEC/CNE/CP: 29/2002 afirma, ainda, que “os grandes desafios enfrentados pelos países estão, hoje, intimamente relacionados com as contínuas e profundas transformações sociais ocasionadas pela velocidade com que têm sido

gerados novos conhecimentos científicos e tecnológicos, sua rápida difusão, o uso pelo setor produtivo e pela sociedade em geral”. (PARECER CNE/CP: 29/2002).

Uma reflexão importante em relação à necessidade do país investir nessa modalidade de graduação diz respeito às necessidades de qualificação que têm sido prementes. A questão não é substituir os bacharelados e licenciaturas, mas investir na expansão do ensino superior justamente nesse tipo de formação.

Assim, o que se deve priorizar na expansão do ensino superior no Brasil, e por conseqüência a inclusão social, é a prioridade para cursos menos acadêmicos, focado no mercado de trabalho, concepção dos CSTs.

A questão dos currículos tem sido amplamente debatida no setor educacional brasileiro. Diversos autores, pedagogos, docentes, dirigentes e teóricos estabeleceram, a partir da LDB/96, um debate nacional em torno de concepção de currículo. No centro do debate, o “Currículo por Competências”, cujo autor mais famoso e precursor, Perrenoud (1999) cita que competência é a “capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles provocando reações tanto a favor como contra”. (PERRENOUD, 1999).

A partir do debate posto, os docentes e as instituições de ensino perceberam como parte integrante, pelas próprias perspectivas, o que a então nova legislação impunha. Autonomia na elaboração de seus projetos pedagógicos significa a possibilidade de escolher o curso e a configuração curricular e essa mudança proporcionou às instituições de ensino a possibilidade de escolherem seus próprios caminhos.

Nessa perspectiva, o currículo por competências fortaleceu-se, inicialmente, pela educação básica e posteriormente pela educação profissional. A questão, porém, é: o que é formar por competências? Para Pacheco (2003a) competência significa:

Capacidade, poder de apreciar ou resolver dado assunto; conjunto de conhecimentos teóricos ou práticos que uma pessoa domina, de requisitos que preenche e são necessários para um dado fim; aptidão para fazer bem alguma coisa e objetivo gere resultado que se pretende alcançar; ponto de convergência; e propósito definido (PACHECO, 2003a).

Já para Dutra (2001): competência significa:

A competência é compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoas desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Contudo essa forma de encarar a competência tem se mostrado pouco instrumental. As pessoas possuem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficiará diretamente (DUTRA, 2001).

A definição acima, focada no contexto organizacional, provoca reflexões distintas em relação aos conceitos que são tirados de ambientes educacionais. Enriquece, no entanto, o debate no sentido de para que serve a aprendizagem na formação profissional. De acordo com Fleury (2001):

Peter Senge, em seus textos sobre aprendizagem educacional (1990), comenta que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, a explorar e a experimentar. Infelizmente, a maioria das instituições em nossa sociedade é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas pela mera obediência destas aos padrões estabelecidos, não pelo desejo que têm de aprender (FLEURY, 2001).

Essa é uma reflexão importante para estabelecer um elo entre o mundo do trabalho e a formação que a escola propõe, reprodutora e de controle, para uma formação que integre as competências laborais e proporcione uma preparação mais realista que contemple as necessidades da sociedade e a autonomia pessoal. Sem dúvida, as necessidades, assim como os contextos com que se deparará o profissional, encontra-se em constante mudança, situação que requer que os estudantes se preparem para articular momentos de trabalho com momentos em sala de aula. Que sejam capazes, também, de assumir a transformação permanente desses contextos. Que sejam capazes de aprender, desaprender e reaprender novamente as competências que são impostas pela época em que vive.

2.3 AVALIAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Os conceitos de avaliação estão associados ao que se quer avaliar e são utilizados conforme a conotação que se quer estabelecer.

A questão da avaliação institucional pressupõe a que política educacional está se focando. Avalia-se, desde os primórdios da civilização, passando por vários períodos que se identificam historicamente, com as características próprias de cada época. Antes de Cristo, os Mandarins eram selecionados pelos chineses e os gregos faziam seleção para o serviço público. Na Idade média, exercícios orais eram praticados nas universidades medievais e os Jesuítas usavam competições orais como medidas pedagógicas. Já no século XVIII, a avaliação começa a ser praticada de forma estruturada, tem-se o início da escola moderna (principalmente na França), mas foi no século XX que foram realizadas avaliações para medir a inteligência de indivíduos (até 1930) (TYLER, 1973).

Inicia-se, também no Séc. XX, tipos de avaliações que verificam o êxito na escolarização (1934). Começam, então, as propostas de educação por objetivo e a avaliação educacional proposta por Tyler (1973) que consistia basicamente em determinar o grau de alcance dos objetivos educacionais de programas curriculares e instrucionais. As fontes para seleção de objetivos, segundo Tyler (1973), são expostas por uma série de passos para estabelecer as fontes de que se deverá partir para a seleção dos objetivos. Esse método, estruturado, deverá responder perguntas a respeito de “os fins que deseja alcançar a escola; uma seleção entre as experiências que resultem mais úteis na hora de alcançar as metas; uma organização eficaz das experiências; uma comprovação a respeito ao modo em que se alcancem as metas” (TYLER, 1973).

Para Dias Sobrinho (2003), um conceito de avaliação revela o posicionamento político e ideológico, ou seja, a concepção de mundo de quem o emite. Sobre a avaliação, pode-se afirmar que é um processo “amplo, complexo, polissêmico e em constante movimento. Concebida e praticada de várias formas, que envolve interesses, disputas de poder e implica na observância de valores e concepções epistemológicas” (DIAS SOBRINHO, 2003).

Existe consenso, atualmente, que a avaliação de instituições educacionais ou programas públicos envolve juízo de valor e tomada de decisão. Existem, porém, muitas discordâncias em relação à concepção e à implementação de sistemas de avaliação. Basicamente, são duas as correntes mais importantes, no que diz respeito à avaliação do sistema educacional, tanto brasileiro como mundial:

avaliação emancipatória e avaliação controladora. A seguir, a figura 2 ilustra as principais concepções de avaliação.

Avaliação Controladora	Avaliação Emancipatória
Objetivista	Subjetivista
Punitiva	Participativa
Classificatória	Processual
Utilitarista	Qualitativa
Somativa	Formativa

Fonte: Adaptado de Dias Sobrinho (2003).

Figura 2 Principais concepções de avaliação.

A figura 2 mostra as principais concepções de avaliação. A partir dessas concepções, busca-se estabelecer a que processo e a que concepção educacional se quer atender. A proposta de consolidar sistemas de avaliação emancipatória é a que melhor se coaduna com o sistema do ensino superior brasileiro, apesar de controvérsias em relação ao tema.

A gestão das instituições de ensino superior passa por um momento crítico no contexto brasileiro que é o de debates e reformas, de instabilidade e transformações, fazendo com que a gestão da instituição reflita sobre isso tudo. De qualquer forma, esses momentos devem servir para transpor e avançar para outras formas de articulação e inserção do ensino superior. Da mesma forma, os responsáveis políticos pela educação, principalmente governantes, vão propondo e impondo mudanças, reformas e novas organizações curriculares quando os seus discursos pretendem dizer que nada é feito se não tiver a participação dos vários segmentos da sociedade.

A questão das transformações e da reforma do ensino superior brasileiro é colocada com discursos e referências, porém, na prática, a efetividade das propostas, além de não transformar, está pondo as instituições em crises de instabilidade e fazendo com que participem de um jogo político que muitas vezes não traz benefícios reais ao processo educacional.

Refletindo-se sobre as reformas educacionais americanas, cita-se Spanbauer (1996):

A educação nos ESTADOS UNIDOS tem sido em grande parte, uma história de vários ciclos de reforma. A maioria dos movimentos de reforma, incluindo os propostos hoje em dia, teve pouco efeito no processo de ensino/aprendizagem. Serviu apenas para expandir, solidificar e fortalecer a burocracia tradicional da escola. Após examinar esses movimentos, chega-se à conclusão importante de que só ocorrerão mudanças significativas e duradouras na educação se professores e equipes de apoio e manutenção estiverem direta e ativamente envolvidos no planejamento e desenvolvimento das mudanças desejadas (SPANBAUER, 1996).

As mudanças políticas e estruturais da educação superior devem, com certeza, trazer ao seio do debate e da decisão os docentes envolvidos diretamente com o fazer pedagógico das instituições, pois está neles a perspectiva de mudança real, nenhuma reforma dará certo se for feita de gabinete e se não tiver o comprometimento real dos educadores.

As propostas de alterações passam por questões cruciais tanto de autonomia administrativa e pedagógica como por discussões de cotas e bolsas. Não cabe aqui fazer uma crítica ao momento de discussões e mudanças que, com certeza, é salutar ao processo educacional, mas contextualizar a gestão educacional nessa dinâmica de transformação.

Autonomia está no centro do debate da reforma do ensino superior brasileiro, assim como as questões dos sistemas e instrumentos de avaliação, que refletem diretamente na gestão educacional e institucional.

O contexto educacional brasileiro, apesar de apresentar características regionais, tem uma legislação nacional que garante a uniformidade das instituições de ensino superior.

O Ministério da Educação tem institucionalizado vários mecanismos de avaliação do ensino superior no país, composto pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Evidencia-se, assim, a necessidade das instituições educacionais consolidarem sistemas de avaliação, de forma a manter a gestão focada no objetivo fim, que é o processo educacional.

A Reforma da Educação Superior Brasileira (BRASIL/MEC, 2007), cujo texto da exposição de motivos que acompanha a quarta versão, preconiza que:

As instituições de ensino superior têm que buscar de forma permanente a qualidade acadêmica. Outra dimensão crítica de sua missão é construir políticas que visem à interação com a sociedade da qual elas fazem parte e dependem para sua sobrevivência. A principal dificuldade é construir um equilíbrio dinâmico entre a expansão da qualidade acadêmico-científica e o compromisso com a sociedade, que são indissociáveis (BRASIL/MEC, 2007).

Nessa perspectiva, a educação superior “precisa urgentemente ampliar e diversificar suas relações com a sociedade, por meio de suas instituições abertas e sem fronteiras em suas dimensões regional, nacional e internacional”. (BRASIL/MEC, 2007).

Considera-se que é papel da instituição estar articulado com a qualidade acadêmica de seus programas, por consequência, de sua gestão, que irá interferir na consolidação dos preceitos da reforma da educação superior no Brasil.

Todo e qualquer processo, do mais simples ao mais complexo, passa de alguma forma, por sistema de avaliação. A educação como não poderia deixar de ser, deve também ser submetida aos sistemas de avaliação externos e internos. Para Perrenoud (1998):

Não há avaliação puramente “científica” dos estabelecimentos escolares. A avaliação de uma escola é uma prática social que consiste em construir uma representação de seu valor em relação a outras escolas comparáveis, a uma norma abstrata ou a objetivos escolhidos por ela ou a ela atribuídos. Certamente, a avaliação pode emprestar do método científico uma parte de seus instrumentos, de seus procedimentos, de seu rigor. Ela se mune então de uma racionalidade e, portanto, de uma legitimidade que, na aparência, aumentam sua neutralidade, o que serve, quer se queira quer não, aos interesses dos atores aos quais representa a realidade, fornecendo argumentos suplementares (PERRENOUD, 1998).

Quanto mais próximos das necessidades da comunidade escolar estiverem os instrumentos de avaliação institucional, apresentando as questões mais relevantes nos processos educacionais, mais efetiva será a avaliação, que deve servir, principalmente, para melhorar e modificar um cenário que se apresente desfavorável.

Existem vários instrumentos de avaliação institucionalizados, tanto educacionais como de gestão. Alguns são específicos de sistemas educacionais,

outros não, podem ser aplicados em vários ambientes. Os instrumentos de avaliação devem servir na identificação e geração de oportunidades de melhoria da instituição como um todo e dos cursos em particular.

2.4 TRABALHOS DA ÁREA

Queiroz (2003) desenvolveu a tese de doutorado, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC): “Um instrumental de auxílio à tomada de decisão sobre financiamento para instituições de ensino superior”. Trabalho que faz uso do BSC e do Planejamento Estratégico para auxiliar a elaboração de projetos na tomada de decisão pelas IES para a captação de recursos. O trabalho foi contextualizado em instituições privadas de ensino superior e a aplicação do modelo para apoiar as IES e os agentes de fomento na captação desses recursos de longo prazo destinados ao setor educacional (QUEIROZ, 2003).

Muller (2001) desenvolveu outro trabalho, também do PPGEP da UFSC, que trata do tema de avaliação da gestão educacional: “Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o *Balanced Scorecard*”. Trabalho de dissertação de mestrado que, partindo da compreensão dos conceitos da qualidade, “reflete sobre a função social de uma universidade e propõe um modelo de gerenciamento estratégico” (MULLER, 2001).

Em 2002, o SENAI/SC começou a construção do BSC – *Balanced Scorecard* (Quadro Balanceado de Indicadores). Essa ferramenta “visa traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos estratégicos que são mensurados por indicadores e transformados em ação operacional” (KAPLAN e NORTON, 1992).

O SENAI/SC utiliza como modelo de gestão o Sistema NBR ISO 9001:2000 e o Modelo do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, tendo sido premiado como finalista do PNQ de 2004, dentre as entidades sem fins lucrativos.

Os trabalhos citados anteriormente usam a ferramenta *Balanced Scorecard* – BSC para traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos estratégicos

que são mensurados por indicadores e transformados em ação operacional, não articulando conceitos sobre processos gerenciais com processos pedagógicos e resultados organizacionais.

Gariba (2005) desenvolveu a tese de doutorado no PPGEF da UFSC: “Um modelo de avaliação de cursos superiores de tecnologia, baseado na ferramenta Benchmarking”. Esse trabalho propõe a aplicação de um modelo de avaliação de cursos de graduação tecnológica, utilizando para isso uma ferramenta moderna e eficiente de gestão organizacional (GARIBA, 2005).

Santos (2005) desenvolveu a tese de doutorado, também no PPGEF da UFSC, abordando a avaliação em CSTs: “Avaliação de cursos superiores de tecnologia”. Esse trabalho faz uso da ferramenta Benchmarking para avaliar cursos superiores de tecnologia. Traz uma abordagem inédita apresentando um modelo para avaliação, usando o Benchmarking com o ranqueamento de critérios baseado no método AHP (SANTOS, 2005).

Azevedo (2001), também no PPGEF da UFSC, desenvolveu a dissertação: “Benchmarking para instituição de educação profissional: ferramenta para a competitividade”. O trabalho apresenta e discute algumas evidências sobre a necessidade de avaliar as instituições de educação profissional, que constituem a rede federal de educação tecnológica. Nele é sugerida uma tecnologia de gestão do conhecimento denominada de Benchmarking (AZEVEDO, 2001).

Os trabalhos citados anteriormente, de Gariba (2005), Santos (2005) e Azevedo (2001), abordam temas específicos de avaliação de cursos de graduação e pós-graduação.

Freitas e Rodrigues (2003) propõem um procedimento de auto-avaliação de Instituições de Ensino Superior - IES, fundamentado nos princípios da qualidade e do Auxílio Multicritério à Decisão – AMD. Avalia e classifica a qualidade no ensino superior, sob a ótica do corpo docente e discente, contribuindo para a gestão educacional de IES.

Frizzo (2004) avalia a instituição e as disciplinas do Centro Universitário UNIVATES, encaminhando rumos na melhoria contínua da qualidade da gestão universitária.

Frizzo (2005) dissemina a experiência de avaliação institucional desenvolvida pelo Centro Universitário - UNIVATES/Lajeado/RS (1998 - 2004), priorizando o planejamento estratégico como forma de buscar a satisfação de clientes e tornar a organização viável, garantindo sua sobrevivência.

Piratelli, Hermosilla e Sacomano (2005) apresentam um curso de graduação sob a ótica de operações de serviços, promovendo uma reflexão sobre quem são os clientes do ensino superior, tecendo considerações sobre modelos de avaliação da gestão dos serviços educacionais.

Milan e Maioli (2006) relatam a avaliação dos serviços prestados por uma instituição de ensino superior, sob a perspectiva de seus alunos. Identifica o grau de satisfação geral dos alunos em relação aos serviços prestados. Amplia o entendimento sobre a avaliação institucional, ressaltando que o processo de tomada de decisões será mais eficaz se houver evidências particulares no contexto da instituição.

Rodrigues, Ribeiro e Silva (2006) discutem o SINAES, com ênfase na dimensão responsabilidade social. Apresentam conceitos que estão relacionados ao SINAES, como o planejamento institucional e indicadores de desempenho. Contribuem para a compreensão das premissas e embasamentos do SINAES por parte das Instituições de Ensino Superior - IES. Destacam que as estratégias construídas pelas IES devem ser preservadas e adaptadas para atender as demandas da sociedade e as exigências da legislação vigente.

Os trabalhos citados anteriormente, de Freitas e Rodrigues (2003), Frizzo (2004), Frizzo (2005), Piratelli, Hermosilla e Sacomano (2005), Milan e Maioli (2006), e Rodrigues, Ribeiro e Silva (2006) abordam o tema avaliação institucional, tratando da avaliação do ensino, pesquisa e extensão. Nenhum dos trabalhos citados anteriormente trata da avaliação da gestão institucional.

2.5 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A avaliação de sistemas educacionais está muito fortemente regulamentada no sistema federal de ensino, por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), regulamentado pela Lei 10.861/2004. “Instrumento de avaliação da educação superior” do MEC/INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. O SINAES é composto por 3 (três) vertentes principais: “a avaliação das instituições, dos cursos, e do desempenho dos estudantes” (BRASIL/MEC/SINAES/2007).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, fundamenta-se na necessidade de promover a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional, da sua efetividade acadêmica e social, especialmente, do aprofundamento dos seus compromissos e responsabilidades sociais. O SINAES tem como princípios fundamentais:

Responsabilidade social com a qualidade da educação superior; Reconhecimento da diversidade do sistema; Respeito à identidade, à missão e à história das instituições; Globalidade, isto é, compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada; e Continuidade do processo avaliativo (DIAS SOBRINHO, In SINAES, 2004).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) integra três modalidades principais de instrumentos de avaliação, aplicados em diferentes momentos:

- 1) Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES) – é o centro de referência e articulação do sistema de avaliação que se desenvolve em duas etapas principais: a) auto-avaliação – coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES, a partir de 1º de setembro de 2004; b) avaliação externa – realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior (CONAES);
- 2) Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) – avalia os cursos de graduação por meio de instrumentos e procedimentos que incluem visitas in loco de comissões externas. A periodicidade desta avaliação depende

diretamente do processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento a que os cursos estão sujeitos.

3) Avaliação do Desempenho dos Estudantes (Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes – ENADE) – aplica-se aos estudantes do final do primeiro e do último ano do curso, estando prevista a utilização de procedimentos amostrais. Anualmente, o Ministro da Educação, com base em indicação da CONAES, definirá as áreas que participarão do Exame (SINAES, 2004).

A avaliação das instituições de educação superior tem caráter formativo e visa ao aperfeiçoamento dos agentes da comunidade acadêmica e da instituição como um todo. Tal ocorre, em especial, quando conta com a participação efetiva de toda a comunidade interna e com a contribuição de atores externos do entorno institucional. Nestes casos, a instituição constrói, aos poucos, uma cultura de avaliação que possibilita uma permanente atitude de tomada de consciência sobre sua missão e finalidade acadêmica e social.

No processo de avaliação das instituições, além dos resultados dos outros componentes do SINAES: Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e Exame Nacional de Avaliação de Desempenho dos Estudantes (ENADE) serão consideradas informações adicionais oriundas do Censo da Educação Superior, do Cadastro da Educação Superior, dos relatórios e conceitos da CAPES para os cursos de pós-graduação, dos documentos de credenciamento e credenciamento da IES e outros considerados pertinentes pela Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior (CONAES).

A avaliação externa é a outra dimensão essencial da avaliação institucional. A apreciação de comissões de especialistas externos à instituição, além de contribuir para o conhecimento e aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela IES, também traz subsídios importantes para a regulação e a formulação de políticas educacionais. Mediante análises documentais, visitas *“in loco”*, interlocução com membros dos diferentes segmentos da instituição e da comunidade local ou regional, as comissões externas ajudam a identificar acertos e equívocos da avaliação, apontam fortalezas e debilidades institucionais, apresentam críticas e sugestões de melhoramento ou de providências a serem tomadas – seja pela própria instituição ou seja pelos órgãos competentes do MEC.

A comissão de avaliadores externos deverá ter acesso aos documentos e às instalações da instituição com o objetivo de obter informações adicionais para que o processo seja o mais completo, rigoroso e democrático possível. Na elaboração do seu relatório, a comissão considerará o relatório de auto-avaliação e outras informações da IES oriundas de outros processos avaliativos (dados derivados do Censo e Cadastros da Educação Superior, do ENADE, da Avaliação das Condições de Ensino, de Relatórios CAPES, Currículos *Lattes*), bem como entrevistas e outras atividades realizadas.

A avaliação interna ou auto-avaliação tem como principais objetivos: produzir conhecimentos; pôr em questão os sentidos do conjunto de atividades e finalidades cumpridas pela instituição; identificar as causas dos seus problemas e deficiências; aumentar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docentes e técnico-administrativos; fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais; tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade; julgar acerca da relevância científica e social de suas atividades e produtos, além de prestar contas à sociedade; Identificar as fragilidades e as potencialidades da instituição nas dimensões previstas em Lei. A avaliação ou auto-avaliação é um importante instrumento para a tomada de decisão (BRASIL/MEC/SINAES/2007).

O SINAES propõe avaliar os aspectos que giram em torno dos seguintes eixos: “o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos discentes, a gestão institucional, o corpo docente, as instalações e outros aspectos”. Dessa forma, a lei que estabelece o SINAES (2004) provoca: “Impactos nas instituições; A instituição também vai ser avaliada por comissões; A instituição vai ter sua Comissão Permanente de Avaliação; A qualidade da auto-avaliação da instituição torna-se fundamental”. Comparando com o modelo de avaliação do ensino superior anterior, o novo sistema propõe outro eixo na avaliação do ensino superior, que é a avaliação institucional, que apresenta duas perspectivas: a auto-avaliação e a avaliação externa. Na avaliação (auto-avaliação) tem-se: “Indicativos para a avaliação externa; Precisa envolver a comunidade; Precisa voltar-se principalmente para a instituição; Priorizar o critério “responsabilidade social”; Ser participativa, negociada e qualitativa” (SINAES, 2004).

Em virtude disto, as Instituições de Educação Superior (IES) devem avaliar-se internamente, em processo permanente, envolvendo toda a comunidade. As IES devem construir instrumentos próprios de avaliação, com propósito não só de cumprimento das etapas definidas pelo SINAES, mas também a melhoria da qualidade acadêmica e o desenvolvimento institucional.

Apesar de querer propor um sistema de avaliação emancipatória, o sistema considera questões de regulação do ensino superior, resultando assim, em um sistema híbrido: emancipatória e reguladora.

O contexto das avaliações do sistema educacional brasileiro está sendo consolidado em um sistema que preserva as características democráticas e participativas. A partir das concepções políticas é que são institucionalizados sistemas de avaliação e pela forma em que está proposto, o SINAES procura, principalmente, desenvolver a responsabilidade social com centralidade na instituição.

Uma característica importante da avaliação menos reguladora está nos instrumentos de avaliação interna. Assim, a qualidade da avaliação interna ou auto-avaliação da instituição torna-se essencial para a sedimentação e consolidação de seus cursos e de sua proposta pedagógica, proporcionando crescimento institucional.

Nesse contexto, define-se o seguinte problema de pesquisa: **como avaliar internamente a gestão de Centros Federais de Educação Tecnológica, nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais, utilizando critérios de prêmios da qualidade, tendo como foco os cursos superiores de tecnologia?**

3 PRÊMIOS DA QUALIDADE

“... porém parece-me que, afinal de contas, o segredo da qualidade está no coração e na alma dos homens...”.

Donabedian

O presente capítulo descreve os modelos de excelência de avaliação da gestão de Prêmios da Qualidade: Prêmio *Deming* – Japão; Prêmio *Malcolm Baldrige Award* – Estados Unidos; Prêmio *Education Criteria for Performance Excellence* - Estados Unidos; Prêmio *European Foundation for Quality Management (EFQM)* – Europa; Prêmio Europeu de Gestão da Qualidade em Educação e Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

3.1 PRÊMIO *DEMING* – JAPÃO

O Prêmio da Qualidade *Deming* foi desenvolvido no Japão em 1951, tendo sido assim chamado, em homenagem a *Edward Deming*. Esse Prêmio foi o inspirador dos mais importantes prêmios internacionais da qualidade. Garante que a obtenção de bons resultados é alcançada por meio do controle da qualidade exercida sobre todas as atividades da organização.

O Prêmio Deming (*The Deming Prize*) é totalmente gerido pela União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses (*Union of Japanese Scientists and Engineers*). O modelo é centrado na implantação de princípios e técnicas como análise de processos, métodos estatísticos e círculos de qualidade. É essencialmente prescritivo por designar técnicas e abordagens específicas em seus itens de controle.

As organizações candidatas ao prêmio são avaliadas a partir de 9 (nove) critérios, com pesos iguais sobre a pontuação final atribuída. Esses critérios são: “Política e Planejamento da Organização; Organização e sua Gestão; Educação e

Disseminação da Qualidade; Coleta, Transmissão e Utilização de Informação sobre Qualidade; Análise; Uniformização; Controle; Garantia da Qualidade; e Efeitos” (*THE DEMING PRIZE*, 2007).

O Instituto *Deming*, fundado em 1993, pelo próprio *Deming*, tem como objetivo promover o entendimento sobre o Sistema *Deming* da qualidade. *Deming*, um precursor da qualidade, foi um dos principais responsáveis por levar as ferramentas e técnicas da qualidade (particularmente as estatísticas) à indústria japonesa do pós 2ª Guerra Mundial, contribuindo, assim, para a reconstrução da economia japonesa, com resultados bem conhecidos. Como reconhecimento ao seu trabalho, no Japão, foi instituído o Prêmio da Qualidade *Deming* em 1951, de distinção às organizações que, com uso do arsenal da qualidade, ampliam seus resultados.

3.2 PRÊMIO MALCOLM BALDRIGE AWARD – ESTADOS UNIDOS

O Prêmio *Malcolm Baldrige* é uma promoção do Departamento de Comércio dos Estados Unidos, com a colaboração da ASQ (*American Society for Quality*) – Sociedade Americana para Qualidade, e do NIST (*National Institute of Standards and Technology*) – Instituto Nacional de Normas e Tecnologia. Atualmente, tem prestígio nacional e internacional, enquanto propulsor da melhoria em muitas organizações, públicas e privadas que encontram nele um modelo de gestão pela qualidade total que as orienta na busca de maior produtividade e competitividade.

Esse prêmio tem prestígio nacional e internacional, enquanto propulsor da melhoria em muitas organizações públicas e privadas que encontram nele um modelo de gestão pela qualidade total que as orienta na busca de maior produtividade e competitividade. A avaliação do sistema de gestão da qualidade das organizações, feita por juízes, está baseada na análise dos resultados obtidos e das melhorias alcançadas.

O prêmio, cujo nome é uma homenagem ao ex-Secretário de Comércio dos Estados Unidos da América que morreu acidentalmente durante um rodeio, foi criado com o objetivo de estabelecer um padrão de excelência capaz de ajudar as empresas norte-americanas a alcançar qualidade de nível mundial. Os critérios do

Modelo Prêmio Nacional da Qualidade *Malcolm Baldrige Award* (Estados Unidos) são: “Liderança; Planejamento Estratégico; Foco nos Clientes e no Mercado; Informação e Análise; Recursos Humanos; Gestão dos Processos; e Resultados do Negócio” (*BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM, 2007*).

3.3 PRÊMIO EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE - ESTADOS UNIDOS

O prêmio da qualidade *Malcolm Baldrige* possui uma versão para o setor educacional chamada *Education Criteria for Performance Excellence*. Desenvolvido para ajudar as organizações educacionais a usar um modelo integrado de gestão para que o desempenho organizacional seja gerenciado com resultados em entrega de todos os valores aperfeiçoados a estudantes e participantes, contribuindo para uma educação de qualidade; melhoramento com base nas capacidades e efetividade organizacional; aprendizagem pessoal e organizacional. Os critérios do modelo *Education Criteria for Performance Excellence* são: “Liderança; Estratégias e Planos; Estudantes, Comunidade e Foco no Mercado; Avaliação, Análise e Gestão do Conhecimento; Capacidade e Foco em Pessoal; Gerenciamento dos Processos; e Resultados do Desempenho Organizacional” (*EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE, 2007*).

O modelo *Education Criteria for Performance Excellence* tem como base 10 (dez) fundamentos da qualidade para avaliar os 7(sete) critérios. A partir de uma tradução livre, os 10 (dez) fundamentos do modelo são apresentados a seguir: 1. *Visionary leadership* (Liderança Visionária); 2. *Learning-centered education* (Aprendizagem centrada na educação); 3. *Organizational and personal learning* (Aprendizado organizacional); 4. *Valuing faculty, staff, and partners* (Capacidade em pessoal e parceiros); 5. *Agility* (Agilidade); 6. *Afocus on the future* (Foco no futuro); 7. *Managing for innovation* (Gerenciando para inovação); 8. *Management by fact* (Gestão por fatos); 9. *Social responsibility* (Responsabilidade social); 10. *Focus on results and creating valuesystems perspective* (Foco nos resultados e criando

valores e perspectivas do sistema) (*EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE*, 2007).

3.4 PRÊMIO EUROPEAN FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) - EUROPA

Em 1988, baseado no sucesso do Prêmio *Baldrige* – americano, foi criada por quatorze empresas européias a EFQM (*European Foundation for Quality Management*) - Fundação Européia para o Gerenciamento da Qualidade, para promover a excelência nas empresas.

O Prêmio Europeu da Qualidade foi introduzido pela EFQM (*European Foundation for Quality Management*) - Fundação Européia para o Gerenciamento da Qualidade. O modelo da EFQM não é prescritivo e reconhece que existem diferentes formas de alcançar a excelência. Este modelo inicialmente, foi proposto para apoiar as organizações no estabelecimento de sistemas de gestão apropriados, porém seus critérios foram amplamente utilizados por todo o tipo de organização como ferramenta de avaliação e diagnóstico inspirador para prêmios e modelos regionais.

É composto de 9 (nove) critérios que se subdividem em trinta itens, em torno dos quais se avalia a evolução da organização no caminho para a excelência. Os critérios do Prêmio Europeu da Qualidade são: “Liderança e Constância de Propósitos; Foco no Cliente; Gerenciamento por Processos e Fatos; Envolvimento e Desenvolvimento das Pessoas; Aprendizagem Contínua, Inovação e Melhoria; Desenvolvimento de Parcerias; Responsabilidade Social; e Orientação para os Resultados”.

A partir de 1991, foi desenvolvido um modelo de excelência para garantir um referencial exigente e rigoroso em relação aos conceitos, à implantação e ao desempenho das organizações na aplicação da Gestão pela Qualidade Total – GQT. A principal característica desse modelo é de não ser restritivo, aceitando que existem diferentes formas de alcançar a excelência. Esse modelo, inicialmente, foi proposto para apoiar as organizações no estabelecimento de sistemas de gestão apropriados, porém seus critérios foram amplamente utilizados por todo o tipo de

organização, como ferramenta de avaliação, diagnóstico e inspirador para prêmios e modelos regionais.

O prêmio da qualidade tem evoluído ao longo do tempo e se adaptado à nova conjuntura social e econômica. Atualmente, o prêmio da EFQM apresenta uma nova estrutura baseada em 8 (oito) critérios, pautada em conceitos fundamentais de excelência.

A partir de uma tradução livre, os 8 (oito) critérios são apresentados a seguir: 1. “Orientação para os Resultados”: excelência é alcançar resultados que satisfazem a todos os interessados dentro da organização; 2. “Foco no Cliente”: excelência é chamar consumidores fiéis e de valor; 3. “Liderança e Constância de Propósitos”: excelência é liderança visionária e inspiradora e constância de propósito; 4. “Gerenciamento por Processos e Fatos”: excelência é administrar a organização por um jogo de sistemas, processos, fatos interdependentes e inter-relacionados; 5. “Envolvimento e Desenvolvimento das Pessoas”: excelência é aumentar ao máximo a contribuição de empregados no seu desenvolvimento e envolvimento; 6. “Aprendizagem Contínua, Inovação e Melhoria”: excelência é desafiar o *status quo*, efetuar mudanças utilizando o aprendizado em criar inovação e oportunidades de melhoria; 7. “Desenvolvimento de Parcerias”: excelência é desenvolver e manter sociedades que agreguem valor; 8. “Responsabilidade Social da Empresa”: excelência é exceder a estrutura em que a organização opera e esforçar-se em entender e responder às expectativas de seus interessados na sociedade (EFQM, 2007).

3.5 PRÊMIO EUROPEU DE GESTÃO DA QUALIDADE EM EDUCAÇÃO - EUROPA

O Prêmio Europeu de Gestão da Qualidade em Educação foi uma adaptação do Prêmio da EFQM (*European Foundation for Quality Management*) - Fundação Européia para o Gerenciamento da Qualidade. Trata-se de um modelo normativo, com um conceito de auto-avaliação baseada na análise do funcionamento do sistema de gestão da instituição guiado pelos critérios do modelo. A estrutura do

modelo aborda os fatores “Agentes e Resultados”. Os critérios do Prêmio de Gestão da Qualidade em Educação Europeu são: “Liderança; Gestão de Pessoas; Planejamento e Estratégia; Recursos; Processos; Satisfação de Pessoal; Satisfação do Cliente; Impacto na Sociedade; e Resultados do Centro Educativo” (EFQM, 2007).

A pontuação total é de 1.000 (mil) pontos, divididos em duas etapas de 500 (quinhentos) pontos cada. Aborda os fatores – “Agentes e Resultados” – que contemplam os critérios: “Liderança; Gestão de Pessoas; Planejamento e Estratégia; Recursos; Processos; Satisfação de Pessoal; Satisfação do Cliente; Impacto na Sociedade; e Resultados do Centro Educativo” (EFQM, 2007).

3.6 PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ) - BRASIL

O primeiro Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) do Brasil de 1991 foi baseado no Prêmio *Malcom Baldrige Award*, lançado nos Estados Unidos em 1987. Esse por sua vez foi baseado no Prêmio da Qualidade *Deming* do Japão de 1951. Para organizar o processo de premiação existe a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que coordena, organiza e implanta toda a metodologia e as questões legais e oficiais do prêmio. A FNQ tem por missão: “promover a conscientização para a busca da excelência na gestão e disseminar conceitos e fundamentos relativos às práticas bem-sucedidas nas organizações, por meio dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade” (FNQ, 2007). A FNQ existe há quinze anos e por meio de seu modelo de excelência querem refletir a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas do Brasil e do exterior.

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é uma forma de reconhecimento, materializado por meio de um troféu, a excelência na gestão de entidades organizadas com sede no Brasil. Segundo FNQ (2007), o prêmio busca promover:

Amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias. Tem como

visão: “ser um centro de referência em critérios de excelência da gestão, consolidando sua atuação em todos os segmentos organizados” (FNQ, 2007).

A participação no prêmio aborda uma das cinco diferentes categorias de premiação, quais sejam: grandes empresas, médias empresas, pequenas e microempresas, organizações sem fins lucrativos, e órgãos da administração pública.

Uma condição essencial para a participação é a elaboração de um relatório da gestão, abordando os itens dos chamados critérios de excelência. O prêmio pode ser usado para publicidade pelas organizações premiadas, assim como é solicitado que essas compartilhem informações sobre qual maneira são desenvolvidas as estratégias de desempenho que resultaram no sucesso e quais as vantagens foram obtidas a partir delas.

As candidatas ao prêmio disponibilizam informações sobre seu sistema de gestão, sobre os processos de melhoria e resultados alcançados coerentes com os critérios de excelência. As informações pretendem mostrar que a organização candidata faz uso de enfoques eficazes e exemplificando a utilidade para outras entidades. São requeridas informações das candidatas, que se referem a “Elegibilidade, Inscrição para Candidatura, Relatório da Gestão: perfil da organização e descrição da gestão (no formato requerido pelos critérios)”.

A FNQ disponibiliza gratuitamente informações detalhadas no seu *site*, no item “Instruções para Candidatura”. Uma banca examinadora, composta por voluntários, realiza de forma sigilosa a análise crítica dos documentos da organização submetidos a um rigoroso processo de qualificação. Esse processo realiza-se em três etapas: 1ª. análise crítica individual, por até dez membros da banca examinadora; 2ª. análise crítica de consenso, análise por um sênior, um relator e quatro melhores examinadores da etapa anterior, para as candidatas bem-sucedidas na etapa 1; 3ª. visita às instalações das candidatas bem-sucedidas na etapa 2, por até seis membros da banca examinadora, liderada por um examinador sênior. Com base nos relatórios de avaliação da banca examinadora e outras informações prestadas pela fundação, os juízes decidem. Essa decisão, então, é encaminhada ao conselho curador para a conseqüente divulgação (FNQ, 2007).

As candidatas recebem um “Relatório de Avaliação” contendo as informações sobre a avaliação e as pontuações conseguidas em cada item dos critérios. Esse relatório apresenta um amplo diagnóstico descritivo em que são ressaltados os pontos fortes e as oportunidades para melhoria, tendo como base o relatório da gestão da candidata.

Os conceitos, princípios e valores definidos como essenciais para o exercício da excelência na gestão são apresentados por meio dos seguintes fundamentos: “Pensamento sistêmico; Aprendizado organizacional; Cultura de inovação; Liderança e constância de propósitos; Orientações por processos e informações; Visão de futuro; Geração de valor; Valorização das pessoas; Conhecimento sobre o cliente e o mercado; Desenvolvimento de parcerias e Responsabilidade social” (FNQ, 2007).

O modelo de excelência da gestão do PNQ é concebido tendo como base os fundamentos da excelência, sendo constituído por 8 (oito) critérios, quais sejam: “Liderança; Estratégias e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos; e Resultados” (FNQ, 2007).

Os critérios do PNQ, listados anteriormente, descrevem condições que serão examinadas por avaliadores externos na avaliação da gestão das organizações e constituição da premiação. O modelo de excelência da gestão do PNQ pode ser usado, tanto para processos de auto-avaliação, como para avaliação das candidatas ao Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ. Reforça um modelo de relacionamento entre a organização, que deve ser considerada como um sistema flexível, que gere os produtos e informações em um ambiente organizacional e tecnológico, considerando o ambiente externo.

Os critérios de excelência estão colocados como uma referência no contexto empresarial brasileiro e servem também como modelo de avaliação para muitas empresas. O modelo enfatiza a incorporação de fundamentos de gestão, com excelência, em todas as operações de uma organização, obviamente de acordo com seu perfil e suas estratégias.

Os critérios foram desenvolvidos para servir tanto como referencial no processo de premiação, como, principalmente, para proporcionar um diagnóstico do sistema de gestão, independentes do tipo de organização são usados como auto-avaliação.

A constituição dos critérios está pautada em valores e conceitos fundamentais para que as organizações e instituições sejam bem geridas e, conseqüentemente, bem sucedidas.

Por ser um modelo flexível, que utiliza uma linguagem simples, e por não limitar ferramentas e práticas a um único modelo de gestão, é de muita utilidade para avaliação diagnóstica e pode ser orientado para qualquer tipo de organização, tanto do setor público como privado, que vise lucro ou não, e também de qualquer porte pequeno, médio ou grande.

Os Prêmios Nacionais da Qualidade são fenômenos recentes. Dentre os existentes destacam-se: *The Deming Prize* – Japão; *Baldrige National Quality Award* – Estados Unidos; *European Quality Award* – Europa; e o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) – Brasil. Mais importante que a premiação é o fato de muitas organizações que, mesmo sem se candidatarem, utilizam os critérios de excelência dos modelos para se auto-avaliarem e orientarem seus esforços para melhorias. Os prêmios de qualidade desempenham, portanto, papel importante na consolidação e promoção da qualidade.

Os modelos de excelência dos prêmios da qualidade estão baseados em um conjunto de critérios de excelência que servem de apoio à avaliação de uma determinada organização, sendo-lhe atribuída uma pontuação final. Esses prêmios, inicialmente, destinavam-se ao setor industrial, porém, mais tarde, a sua atuação estendeu-se ao setor de serviços públicos e privados, tais como instituições de ensino, saúde etc. Os mais importantes prêmios da qualidade estão baseados em três prêmios bastante conhecidos no meio empresarial, quais sejam: *Deming*, *Malcom Baldrige Award*, e o Prêmio *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Os Prêmios *Deming*, *Malcom Baldrige Award* e da EFQM desempenham um papel importante no fortalecimento e promoção da qualidade nos mercados do Japão, Estados Unidos e Europa. Destaca-se que possuem componentes de ordem regional, e suas formas são usadas em versões adaptadas.

Os modelos de prêmios da qualidade usam fundamentos da qualidade e possuem critérios de excelência que dão sustentação aos modelos, permitindo medir, de forma organizada, o desempenho da gestão por meio do processo de avaliação, respeitando as diversidades, princípios e valores das organizações.

4 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO

A educação é um ato de amor e, portanto, um ato de coragem. Não pode temer o debate, a análise da realidade; não pode fugir à discussão criadora, sob pena de ser uma farsa.

Paulo Freire

O presente capítulo desenvolve o instrumento de avaliação da gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFETs. Trata do contexto, seleção dos critérios, estruturação do instrumento, descrição dos critérios e itens, justificativa da escolha dos critérios e comparação do instrumento com modelos de excelência de prêmios da qualidade.

4.1 CONTEXTO

As ferramentas de avaliação da gestão utilizadas no meio empresarial são referenciais importantes na avaliação da gestão de instituições educacionais, mas devem ser adequadas para que seu uso seja coerente com o contexto e os processos educativos. Essa adequação deve levar em conta que o que permeia todo o trabalho gerencial de uma instituição educacional é o processo educativo como fim e não como meio.

Numa instituição educacional pública, a gestão deve levar em consideração, tanto o contexto econômico-financeiro, como também os sistemas de controle exercidos por organismos externos. No caso dos CEFETs, o orçamento é federal, reduzido e controlado por meio de mecanismo público, como auditorias feitas pelo Tribunal de Contas da União – TCU. As dificuldades para gerenciar esse orçamento são completamente distintas das encontradas em empresas ou mesmo em instituições educacionais privadas.

A seleção dos critérios, no desenvolvimento do instrumento proposto, leva em considerações essas especificidades, não foca ou privilegia algum deles que possa influenciar o resultado de sua aplicação.

4.2 SELEÇÃO DOS CRITÉRIOS

A seguir, as figuras 3 e 4 mostram os critérios de prêmios da qualidade, descritos anteriormente no capítulo 3., deste trabalho. Adotou-se o símbolo “A” para as categorias em que as idéias do critério original aparecem de forma adaptada e o símbolo “O” para indicar os critérios colocados da maneira como realmente estão expressos no modelo do prêmio.

Deming	Baldrige	EFQM	PNQ	Instrumento
“A” Política e Planejamento da Organização - -	“O” Liderança 12%	“A” Liderança e Constância de Propósitos 10%	“O” Liderança 11%	Liderança 10%
“A” Organização e sua Gestão - -	“A” Planejamento Estratégico 8,5%	“A” Planejamento e Estratégia 8%	“O” Estratégias e Planos 6%	Estratégia e Planos 9%
- -	“A” Foco no Cliente e Mercado 8,5%	“A” Foco no Cliente 35%	“A” Clientes 6%	Discentes 9%
“A” Análise Padronização Controle - -	“A” Gerenciamento de Processos 8,5%	“A” Gerenciamento por Processos e Fatos 8%	“O” Processos 11%	Processos 9%
“A” Efeitos Garantia da Qualidade - -	“A” Resultados do Negócio 45%	“A” Orientação para os Resultados 15%	“O” Resultados 45%	Resultados 36%
“A” Análise Padronização Controle - -	“A” Gerenciamento de Processos 8,5%	“A” Gerenciamento por Processos e Fatos 8%	“O” Processos 11%	Processos 9%
“A” Efeitos Garantia da Qualidade	“A” Resultados do Negócio	“A” Orientação para os Resultados	“O” Resultados	Resultados

-	45%	15%	45%	36%
---	-----	-----	-----	-----

Fonte: Adaptado de *The Deming Prize* (2007), *Malcolm Baldrige Award* (2007), *European Foundation for Quality Management – EFQM* (2007), e *Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ* (FNQ, 2007)

Figura 3 Seleção dos critérios de prêmios da qualidade.

<i>Baldrige Education</i>	Modelo Europeu	Instrumento
“O” Liderança 12%	“O” Liderança 10%	Liderança 10%
“O” Estratégias e Planos 9,0%	“A” Planejamento e Estratégia 9%	Estratégias e Planos 9%
“A” Estudantes, Comunidade e Foco no Mercado 9%	“A” Satisfação do Cliente 14%	Discentes 9%
-	“A” Impacto na Sociedade 9%	Sociedade 9%
“A” Medição, Análise e Gestão do Conhecimento 8,5%	“A” Recursos 9%	Informações e Conhecimento 9%
“A” Capacidade e Foco em Pessoal 8,5%	“A” Gestão de Pessoas e Satisfação de Pessoal 9%	Pessoas 9%
“A” Gerenciamento dos Processos 8,5%	“O” Processos 9%	Processos 9%
“A” Resultados do Desempenho Organizacional 45%	“A” Resultados do Centro Educativo 36%	Resultados 36%

Fonte: Adaptado de *Education Criteria for Performance Excellence* (2007) e *Modelo Europeu de Gestão da Qualidade em Educação* (2007).

Figura 4 Seleção dos critérios de prêmios da qualidade.

Observa-se nas figuras 3 e 4 a seleção dos critérios com seus respectivos itens ou suas idéias, com seus respectivos percentuais, para a estruturação do instrumento.

Os seguintes requisitos foram considerados para a definição dos critérios mais adequados: 1. Os critérios ou sua idéia, presente em todos os prêmios ou em sua maioria; 2. O grau de importância para as organizações educacionais; 3. A consonância da idéia com conceitos que circulam na educação.

Após a identificação dos critérios, conforme mostram as figuras 3 e 4, verificou-se que o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) recebeu o maior número de símbolo “O”, evidenciando sua importância para a estruturação do instrumento de avaliação da gestão para os CEFETs.

4.3 ESTRUTURAÇÃO DO INSTRUMENTO

Os critérios com seus respectivos itens selecionados ou suas idéias, com seus respectivos percentuais estão destacados nas figuras 3 e 4 anteriores, pelo símbolo “O”.

As pontuações dos critérios e itens seguem a concepção dos prêmios da qualidade. A pontuação do critério “Resultados” representa 36% do total do instrumento, tendência observada nos principais prêmios da qualidade. Os demais critérios demonstram equilíbrio – “Liderança” com 10%, e os demais com 9%. Observa-se que a maioria dos modelos de avaliação da gestão evidencia os processos e esses se destacam pelo foco nos resultados.

A seguir, a figura 5 mostra os critérios e itens do instrumento com pontuação máxima e percentual.

Crítérios e Itens do Instrumento	Pontuação Máxima	Percentual
1. Liderança	100	10,0%
1.1 Sistema de liderança	35	3,5%
1.2 Cultura da excelência	35	3,5%
1.3 Desempenho da instituição	30	3,0%
2. Estratégias e Planos	90	9,0%
2.1 Formulação das estratégias	30	3,0%
2.2 Implementação das estratégias	30	3,0%
2.3 Planejamento pedagógico	30	3,0%
3. Discentes	90	9,0%
3.1 Expectativas	30	3,0%
3.2 Participação	30	3,0%
3.3 Relacionamento e satisfação	30	3,0%
4. Sociedade	90	9,0%
4.1 Responsabilidade social	30	3,0%
4.2 Relacionamento externo	30	3,0%
4.3 Ética e desenvolvimento social	30	3,0%
5. Informações e Conhecimento	90	9,0%
5.1 Informações da instituição	30	3,0%
5.2 Informações comparativas	30	3,0%

5.3 Ativos intangíveis	30	3,0%
6. Pessoas	90	9,0%
6.1 Sistemas de trabalho	30	3,0%
6.2 Capacitação	30	3,0%
6.3 Qualidade de vida	30	3,0%
7. Processos	90	9,0%
7.1 Gestão dos cursos superiores	30	3,0%
7.2 Desenvolvimento dos cursos superiores	30	3,0%
7.3 Operacionalização dos cursos superiores	30	3,0%
8. Resultados	360	36,0%
8.1 Processos pedagógicos	60	6,0%
8.2 Discentes e sociedade	60	6,0%
8.3 Pessoas	60	6,0%
8.4 Orçamento	60	6,0%
8.5 Efetividade da instituição	60	6,0%
8.6 Liderança e responsabilidade social	60	6,0%
Total de pontos possíveis	1000	100,0%

Fonte: Seleccionados de *The Deming Prize* (2007), *Malcolm Baldrige Award* (2007), *European Foundation for Quality Management – EFQM* (2007), Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (FNQ, 2007); *Education Criteria for Performance Excellence* (2007) e Modelo Europeu de Gestão da Qualidade em Educação (2007).

Figura 5 Critérios e itens do instrumento com pontuação máxima e percentual.

Observa-se na figura 5 os critérios e itens do instrumento com pontuação máxima e percentual. O instrumento de avaliação da gestão para os CEFETs possui 8 (oito) critérios e 27(vinte sete) itens, seleccionados a partir dos principais modelos de excelência de prêmios da qualidade: *The Deming Prize* (2007) – Japão; *Malcolm Baldrige Award* (2007) – Estados Unidos; *European Foundation for Quality Management – EFQM* (2007) – Europa; Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ (FNQ, 2007) – Brasil; *Education Criteria for Performance Excellence* (2007) – Estados Unidos e Modelo Europeu de Gestão da Qualidade em Educação (2007) – Europa.

O instrumento é contextualizado nos cursos superiores de tecnologia, ao modo como a concepção desses cursos pode interferir na gestão institucional, para tanto foram seleccionados critérios utilizados na avaliação da gestão de organizações empresarias e públicas. Os critérios do instrumento foram seleccionados tendo em vista as características principais da instituição de ensino a ser avaliada, instituição pública no sentido amplo, com vagas públicas e gratuitas. Considera-se, assim, que o aspecto social exerce um papel essencial no processo de avaliação, diferentemente de instituições que não apresentam essas características.

A seleção dos critérios na estruturação do instrumento levou em consideração aspectos gerenciais associados aos aspectos pedagógicos: as especificidades educacionais dos cursos superiores de tecnologia, as características institucionais, a necessidade de avaliar a gestão da instituição e a contribuição do processo de avaliação da gestão para o crescimento institucional.

4.4 DESCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS E ITENS

A seguir são descritos os critérios e os itens do instrumento de avaliação da gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica.

1. Liderança: avalia de que forma a liderança é exercida na instituição e o comprometimento da direção na disseminação e atualização de valores e diretrizes institucionais que promovam a visão e os valores institucionais, considerando as necessidades das partes interessadas. Também avalia como a direção analisa criticamente o desempenho global da instituição e seus mecanismos de avaliação. Considera especificamente:

1.1 Sistemas de liderança: verifica se as decisões são tomadas, comunicadas e implementadas de acordo com as necessidades e anseios da comunidade. Analisa a interação com a comunidade e se existem sistemas de avaliação da direção;

1.2 Cultura da excelência: verifica como são definidos os valores e as diretrizes institucionais, de que forma são entendidos e aplicados pelos servidores, na disseminação e atualização de valores e implementação de diretrizes, se existem padrões de trabalho na gestão e se a instituição possui mecanismos de avaliação e de melhoria das práticas de gestão;

1.3 Desempenho da instituição: verifica se existem mecanismos de avaliação institucionalizados, como a direção analisa criticamente o desempenho global da instituição e seus mecanismos de avaliação. Analisa também se existem ações que decorrem dos resultados de desempenho e se esses resultados são comunicados e divulgados à comunidade;

2. Estratégias e Planos: avalia o processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da instituição no contexto educacional, direciona suas ações e maximiza seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas e o planejamento pedagógico são estabelecidos e implementados por toda a instituição e comunicados interna e externamente. Também avalia como a instituição define seu sistema de avaliação do desempenho institucional. Considera especificamente:

2.1 Formulação das estratégias: verifica o posicionamento da instituição no contexto educacional, se suas ações são direcionadas à comunidade e se existem processos de melhoria de seu desempenho;

2.2 Implementação das estratégias: verifica como as estratégias, os planos e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a instituição e se são disponibilizados os recursos para sua implantação e comunicados interna e externamente. Também verifica como a instituição define o sistema de avaliação do seu desempenho institucional;

2.3 Planejamento pedagógico: verifica se existe planejamento pedagógico e de que forma é feita a implantação de cursos superiores, se são consideradas a demanda interna e externa, recursos humanos, infra-estrutura física e de materiais.

3. Discentes: avalia como a instituição identifica, analisa, compreende e se antecipa às necessidades dos discentes e do mercado de trabalho, como divulga seus cursos, projetos e ações de melhoria e estreita o relacionamento com os discentes. Também examina como a instituição avalia a satisfação dos discentes em relação a seus cursos e projetos e a evasão dos cursos. Considera especificamente:

3.1 Expectativas: verifica o compromisso da instituição na inserção do egresso. Analisa se são identificadas as necessidades dos discentes e como se procura atendê-las. Se os discentes têm conhecimento dos cursos e projetos institucionais;

3.2 Participação: verifica se a instituição possui mecanismos de participação de discentes, se esses mecanismos garantem representatividade e se essa participação resulta no atendimento aos anseios dos discentes;

3.3 Relacionamento e satisfação: verifica como a instituição avalia e intensifica a satisfação dos discentes em relação a seus cursos e projetos e a evasão dos

curso. Se a instituição possui canais de relacionamentos estabelecidos, se as reclamações e sugestões são atendidas e se existe avaliação das informações obtidas para melhorar os processos institucionais.

4. Sociedade: avalia como a instituição contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental por meio da socialização dos seus projetos e a inclusão da comunidade e como a instituição interage com a sociedade de forma ética e transparente, ressaltando a responsabilidade de articulação de seus cursos e projetos com a sociedade, procurando responder aos anseios da comunidade em relação aos seus cursos superiores. Considera especificamente:

4.1 Responsabilidade social: verifica se a instituição analisa questões relativas à demanda social de seus cursos, aos impactos sociais de seus cursos e se seus servidores são envolvidos na efetivação dos cursos e no desenvolvimento da instituição;

4.2 Relacionamento externo: verifica se a instituição possui mecanismos que identifiquem os anseios da comunidade, se os impactos e as informações relativas aos cursos são disponibilizados e também se a comunidade tem conhecimento das áreas e níveis de atuação institucional;

4.3 Ética e desenvolvimento social: verifica se a instituição estimula e assegura comportamentos éticos e se a instituição respeita e trata de forma igual, as diferenças sociais, sexuais e de raça.

5. Informações e Conhecimento: avalia como a gestão produz, dissemina e compartilha as informações da instituição e de outras informações pertinentes ao processo educativo, bem como se dá a gestão do capital intelectual da instituição. Quais os sistemas de avaliação utilizados interna e externamente, os processos de aprendizagem contínua, inovação e melhoria das informações e gestão do conhecimento. Considera especificamente:

5.1 Informações da instituição: verifica se as informações colhidas são sistematizadas, se a análise das informações prioriza a atividade-fim da instituição e se essas informações geram mudanças;

5.2 Informações comparativas: verifica se existem métodos para definir, desenvolver e implantar sistemas de avaliação, se esses métodos para colher, medir

e sistematizar as informações e disseminá-las é definido levando-se em conta parâmetros pedagógicos. Se as avaliações são realizadas com periodicidade e se os resultados são divulgados à comunidade, interferindo nos processos institucionais;

5.3 Ativos intangíveis: verifica se a instituição possui mecanismos de aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos. Se a instituição possui estratégias para disseminar e aplicar a gestão do conhecimento e se a memória institucional é preservada.

6. Pessoas: avalia como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias institucionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzem ao bom desempenho, à plena participação, ao crescimento pessoal, da instituição e à qualidade de vida. Se a capacitação prioriza o desenvolvimento de competências para a efetivação dos cursos superiores e o envolvimento e desenvolvimento das capacidades pessoais. Considera especificamente:

6.1 Sistemas de trabalho: verifica se a organização do trabalho e a estrutura de cargos promovem iniciativa, inovação, cooperação e boa comunicação. Se a seleção aos cargos considera competências acadêmicas e de desempenho. Se existe avaliação de desempenho de seus servidores;

6.2 Capacitação: verifica se são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento, priorizando a efetivação dos CSTs, identificando as competências a serem desenvolvidas;

6.3 Qualidade de vida: verifica se são identificados e tratados riscos relacionados à saúde, à segurança e à ergonomia. Se existem programas de bem estar, satisfação e motivação de seus servidores. Se esses programas são avaliados para implantar melhorias.

7. Processos: avalia os principais aspectos da gestão dos processos da instituição, incluindo os projetos dos cursos, a implementação e formação dos discentes, de apoio e aqueles relacionados aos processos institucionais em todos os setores e unidades. Como se desenvolvem os cursos e a operacionalização deles. Também examina como a instituição administra seus recursos, de maneira a

suportar suas estratégias, seus planos de ação e a operação eficaz de seus CSTs. Considera especificamente:

7.1 Gestão dos cursos superiores: verifica se os cursos são lançados a partir das necessidades identificadas, em acordo com diretrizes e documentos legais, se o processo de implantação é disseminado e faz parte da cultura institucional;

7.2 Desenvolvimento dos cursos superiores: verifica se os processos gerenciais, incluindo as questões financeiras e orçamentárias, priorizam a efetivação dos CSTs e se a comunidade conhece a concepção pedagógica desses cursos;

7.3 Operacionalização dos cursos superiores: verifica se as necessidades dos cursos, considerando investimento, recursos humanos e físicos são considerados na operacionalização dos cursos.

8. Resultados: avalia a evolução do desempenho da instituição em relação aos resultados dos processos pedagógicos, discentes e sociedade, pessoas e orçamento. Analisa a efetividade da instituição em relação à sua atividade-fim. Examina também os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes e de como a liderança e a responsabilidade social propostas são exercidas. Considera especificamente:

8.1 Processos pedagógicos: verifica se os resultados relativos ao desempenho dos cursos superiores são relevantes nos aspectos pedagógicos, se são analisados e comparados para a melhoria dos processos e se gera mudanças;

8.2 Discentes e sociedade: verifica se os resultados relativos ao desempenho dos discentes são relevantes e considerados como fatores importantes na melhoria do relacionamento com a comunidade, em relação aos processos institucionais e aos cursos superiores;

8.3 Pessoas: verifica se os resultados relativos ao sistema de trabalho, à capacitação e à qualidade de vida das pessoas da comunidade são importantes e permitem avaliar os níveis de desempenho;

8.4 Orçamento: verifica se os resultados relativos ao desempenho orçamentário são relevantes e permitem avaliar que itens financeiros podem ser melhorados no investimento dos cursos superiores de tecnologia;

8.5 Efetividade da instituição: verifica se os resultados relativos ao desempenho institucional, relacionados aos cursos superiores, são avaliados em relação à efetividade da instituição em relação à sua atividade-fim;

8.6 Liderança e responsabilidade social: verifica se os resultados relativos à liderança e responsabilidade social são relevantes e permitem avaliar quais itens do desempenho podem ser melhorados.

4.5 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA

A seguir, são descritas as justificativas da escolha dos critérios e itens do instrumento de avaliação da gestão para os CEFETs.

1. Liderança: o Prêmio Europeu de Gestão da Qualidade em Educação gerido pela EFQM (*European Foundation for Quality Management*) - Fundação Europeia para o Gerenciamento da Qualidade - considera que a “Liderança” desenvolve e facilita a conquista da missão e da visão. Ela desenvolve os valores organizacionais e os sistemas exigidos para o sucesso sustentável e implementa estes valores por meio de suas ações e comportamentos. Durante os períodos de mudanças, os líderes retêm uma firmeza de propósitos, onde há necessidade, tais líderes devem ser capazes de mudar a direção da organização e inspirar outros a segui-los.

O prêmio *Malcolm Baldrige* destaca a “Liderança” no modelo, enfatizando as funções do corpo de direção e líderes “sênior” para criar um ambiente que mantenha um comportamento ético e responsável. O PNQ aponta a “Liderança” como o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na disseminação e na atualização de valores e diretrizes organizacionais, capazes de promover a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades das partes interessadas.

Para as organizações de educação, a “Liderança” se fundamenta no pressuposto de que para se alcançar a excelência é essencial o envolvimento e o comprometimento das pessoas. Quanto mais forte o envolvimento, maior o engajamento; quanto maior o número de pessoas engajadas, maior possibilidade de

realizações e maior chance de se alcançar a qualidade pretendida. Transpondo essas considerações para o ambiente educacional pode-se afirmar que o comprometimento das pessoas possibilita à organização alcançar a excelência e desenvolver propostas inovadoras. O processo de gerenciamento educacional para desenvolver melhorias necessita de “Liderança” que tome decisões, que seja forte, efetiva e criativa, implicando em tomada de decisões num movimento permanente de renovação. O critério “Liderança” faz parte da estrutura nos seguintes Prêmios: *Baldrige*, PNQ, *Baldrige Education* e Europeu, confirmando assim, sua importância e seu papel fundamental no processo de gerenciamento das instituições.

2. Estratégias e Planos: os prêmios *Baldrige Education* e PNQ enfatizam a necessidade das organizações definirem suas políticas, estratégias e planos. O critério “Estratégias e Planos” no prêmio *Baldrige Education* destaca que se deve focalizar o aprendizado e continuidade gerencial. Em particular, o critério aborda como a organização vai sustentar as mudanças atingidas por meio de seus planos de ação. O critério “Estratégia e Planos” do PNQ é concebido como um processo de formulação das estratégias para determinar o posicionamento das organizações no mercado, direcionar ações e maximizar desempenho. Inclui também o desdobramento das estratégias em planos de ação e o estabelecimento de metas, bem como o sistema de medição do desempenho da organização. Pela similaridade com o processo e com a linguagem utilizada pela educação, contemplou-se este critério para incorporar o grupo dos selecionados para constituir o instrumento de avaliação da gestão para os CEFETs.

3. Discentes: o prêmio *Baldrige Education* designa os clientes “discentes”, no critério “Estudantes, Comunidade e Foco no Mercado”. Focaliza os estudantes com referências específicas para desenvolver a lealdade e exceder suas expectativas, bem como atingir as suas necessidades. O mercado é entendido como contexto da realidade e exige das organizações de educação que cada vez mais fiquem atentas às mudanças constantes a que estão sujeitas para não só compartilhar, mas construir uma história social. A preocupação com o cliente principal, os discentes, de uma instituição educacional voltada para formação profissional e cidadã.

4. Sociedade: o critério “Sociedade” no prêmio Europeu é designado como “Impacto na sociedade”, contribuindo para o desenvolvimento econômico, social e

ambiental de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade, interagindo de forma ética e transparente.

No PNQ, o critério “Sociedade” destaca como a instituição contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, por meio da socialização dos seus projetos e a inclusão da comunidade. Os CEFETs têm por clientes os discentes, os pais e a comunidade interessada na formação de cidadãos conscientes para exercerem a cidadania e atividade profissional. Todos estes envolvidos esperam que os serviços prestados à sociedade sejam de qualidade, por isso foi selecionado para estruturação do instrumento de avaliação da gestão para os CEFETs.

5. Informações e Conhecimento: o PNQ, no seu modelo de excelência da gestão, focaliza o critério “Informações e Conhecimento” como a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão dos ativos intangíveis. Os planejamentos no setor de educação são elaborados, mas muitas vezes executados em partes desarticuladas. As análises, quando realizadas, são superficiais, não favorecendo a realimentação. Em decorrência destas características anteriores, este critério é relevante na estrutura do instrumento proposto.

6. Pessoas: o critério “Pessoas” é denominado nos prêmios Europeu e PNQ de “Pessoas”. No prêmio Europeu significa aumentar ao máximo a contribuição de empregados no seu desenvolvimento e envolvimento. No PNQ significa proporcionar as condições necessárias para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. As instituições devem manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam o desempenho à plena participação e ao crescimento das pessoas. Os CEFETs devem, também, se preocupar com a capacitação do profissional e voltar sua atenção para o plano de carreira, como elemento motivador para o desempenho do profissional. O gerenciamento educacional, pela própria natureza de seu objeto que é a educação, tem seu foco no conhecimento. Sendo o conhecimento uma capacidade específica do ser humano, o investimento no recurso humano torna-se imprescindível.

7. Processos: o Prêmio Europeu considera que excelentes organizações projetam, gerenciam e melhoram os processos a fim de satisfazer plenamente e gerar valores crescentes para os clientes e outros “*stakeholders*”. O PNQ enfoca em “Processos”, os principais aspectos da gestão, principalmente a forma como a organização gerencia os processos relativos ao produto. Considera-se, também a administração dos recursos financeiros de maneira a suportar sua estratégia, seus planos e a operação eficaz de seus processos. Considerando as idéias presentes neste critério e reportando na educação, pode-se perceber um dos focos mais problemáticos encontrados nos CEFETs, ou seja, a falta de competência para o gerenciamento de qualidade. Os processos são desenvolvidos de maneira isolada e sem referência de um modelo concreto. Entende-se que as instituições não sobrevivem apenas da formulação de suas diretrizes ou da elaboração de seus planos. Gerenciar processos e transformá-los em ação e em resultados é um grande desafio. O critério “Processos” torna-se relevante para o instrumento de avaliação da gestão para os CEFETs, uma vez que dele depende o alcance de resultados e da excelência de desempenho.

8. Resultados: o critério “Resultados” faz parte de todos os prêmios da qualidade. Aparece no PNQ com a denominação de “Resultados”, abrangendo os aspectos econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais e de apoio, bem como os relativos ao relacionamento com fornecedores. No prêmio Europeu, a excelência das organizações é medida de forma abrangente e atingem resultados excepcionais com respeito a seus clientes, pessoas e sociedade. As medidas combinadas com as políticas e estratégias são resultados importantes definidos para a organização.

Levando-se em consideração a descontinuidade dos programas educacionais e os resultados que nem sempre são alcançados, gerando um ambiente desmotivador, o critério “Resultados” recebeu destaque no instrumento de avaliação da gestão para os CEFETs.

4.6 COMPARAÇÃO DO INSTRUMENTO COM MODELOS DE PRÊMIOS DA QUALIDADE

A seguir, as figuras 6 e 7 mostram as diferenças e semelhanças na nomenclatura e na divisão dos critérios, entre os critérios do instrumento e os modelos de avaliação da gestão de prêmios da qualidade.

Instrumento	Deming	Baldrige	EFQM	PNQ
Liderança 10%	"A" Política e Planejamento da Organização -	"O" Liderança 12%	"A" Liderança e Constância de Propósitos 10%	"O" Liderança 11%
Estratégia e Planos 9%	"A" Organização e sua Gestão -	"A" Planejamento Estratégico 8,5%	"A" Planejamento e Estratégia 8%	"O" Estratégias e Planos 6%
Discentes 9%	- -	"A" Foco no Cliente e Mercado 8,5%	"A" Foco no Cliente 35%	"A" Clientes 6%
Sociedade 9%	"A" Educação e Disseminação da Qualidade -	- -	"A" Desenvolvimento de Parcerias e Responsabilidade Social 8%	"O" Sociedade 9%
Informações e Conhecimento 9%	"A" Obtenção, Transmissão e Utilização da Informação sobre Qualidade -	"A" Medidas, Análise e Gerenciamento do Conhecimento 9%	"A" Aprendizagem Contínua, Inovação e Melhoria 8%	"O" Informações e Conhecimento 6%
Pessoas 9%	"A" Educação e Disseminação da Qualidade -	"A" Foco no Recurso Humano 8,5%	"A" Envolvimento e Desenvolvimento das Pessoas 8%	"O" Pessoas 9%
Processos 9%	"A" Análise Padronização Controle -	"A" Gerenciamento de Processos 8,5%	"A" Gerenciamento por Processos e Fatos 8%	"O" Processos 11%
Resultados 36%	"A" Efeitos Garantia da Qualidade -	"A" Resultados do Negócio 45%	"A" Orientação para os Resultados 15%	"O" Resultados 45%

Fonte: Adaptado de *The Deming Prize* (2007), *Malcolm Baldrige Award* (2007), *European Foundation for Quality Management – EFQM* (2007), e *Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ* (FNQ, 2007)

Figura 6 Comparação do instrumento com modelos de prêmios da qualidade.

Instrumento	<i>Baldrige Education</i>	Modelo Europeu
Liderança 10%	“O” Liderança 12%	“O” Liderança 10%
Estratégias e Planos 9%	“O” Estratégias e Planos 9,0%	“A” Planejamento e Estratégia 9%
Discentes 9%	“A” Estudantes, Comunidade e Foco no Mercado 9%	“A” Satisfação do Cliente 14%
Sociedade 9%	-	“A” Impacto na Sociedade 9%
Informações e Conhecimento 9%	“A” Medição, Análise e Gestão do Conhecimento 8,5%	“A” Recursos 9%
Pessoas 9%	“A” Capacidade e Foco em Pessoal 8,5%	“A” Gestão de Pessoas e Satisfação de Pessoal 9%
Processos 9%	“A” Gerenciamento dos Processos 8,5%	“O” Processos 9%
Resultados 36%	“A” Resultados do Desempenho Organizacional 45%	“A” Resultados do Centro Educativo 36%

Fonte: Adaptado de *Education Criteria for Performance Excellence* (2007) e Modelo Europeu de Gestão da Qualidade em Educação (2007).

Figura 7 Comparação do instrumento com modelos de prêmios da qualidade.

Observa-se nas figuras 6 e 7 anteriores, a comparação do instrumento com modelos de prêmios da qualidade. Usa-se o símbolo **“A”** para as categorias em que as idéias do critério original aparecem de forma adaptada e símbolo **“O”** para indicar os critérios colocados da maneira como realmente estão expressos no modelo do prêmio.

Os modelos de prêmios da qualidade utilizam nomenclatura e desenhos próprios às suas realidades, porém preservam a concepção dos prêmios que os originaram e variam nos critérios focados em cada realidade. A principal diferença está na nomenclatura e na divisão dos critérios, que variam de 7 (sete) à 9 (nove), a diferença na distribuição altera substancialmente a pontuação e a avaliação.

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) apresenta características fortemente empresarias, o que não se aplicaria integralmente nos CEFETs, instituições de ensino público e gratuita.

O critério “Resultados” aparece em todos eles, porém com enfoque diferente, no PNQ e no instrumento proposto é chamado simplesmente “Resultados”. Nos outros três Prêmios *Deming*, *Baldrige* e EFQM - a nomenclatura utilizada é outra – “Efeitos”, “Resultados do Negócio” e “Orientação para os Resultados”. O modelo *Baldrige* e o modelo da EFQM, apesar de distribuídos em número de critérios diferentes, apresentam similaridade.

O modelo de avaliação educacional americano - *Baldrige Criteria for Performance Excellence* - é focado no sistema educacional americano que apresenta características diferentes do sistema educacional brasileiro, principalmente em relação à educação tecnológica. Está fortemente ligado ao modelo de avaliação empresarial. O contexto educacional dos Estados Unidos é muito distinto do brasileiro em forma e conteúdo. Sendo assim, a adaptação do modelo segue uma visão muito empresarial. No modelo *Baldrige Education* - Estados Unidos, o critério “discentes” está no mesmo critério de “comunidade e foco no mercado”. No instrumento esse é um critério considerado separadamente.

O modelo Europeu não considera “estudantes” em um critério específico, tratando-os como “clientes”, colocando, assim, uma característica muito empresarial no seu contexto.

O instrumento proposto considera importante evidenciar, na nomenclatura, certas especificidades do contexto educacional. Considera um critério específico como “Discentes” - diferença significativa em relação aos demais modelos. O instrumento proposto estabelece uma ligação com o contexto educacional e da gestão. Relaciona critérios de qualidade ao contexto pedagógico, refletindo no trabalho pedagógico as situações prioritárias da gestão educacional.

Os trabalhos desenvolvidos na área destacam a preocupação em contextualizar com distinções as questões gerenciais e educacionais, porém, nesse instrumento, o contexto educacional é muito presente na avaliação da gestão, diferentemente de outros trabalhos realizados anteriormente, que o enfoque é puramente pedagógico, ou é essencialmente gerencial. Assim, o instrumento proposto de avaliação da gestão para os CEFETs não adota as leis de mercado para avaliar a gestão da instituição, e sim critérios de excelência que reforçam as questões pedagógicas e conceituais dos cursos superiores de tecnologia.

5 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

Medir é entender: entender é ganhar conhecimento: ter conhecimento é ter poder. Desde os primórdios dos tempos, o que distingue os seres humanos dos outros animais é sua capacidade de observar, medir, analisar e usar essas informações para realizar mudança.

Harrington

O presente capítulo aplica o instrumento de avaliação da gestão, utilizando critérios de prêmios da qualidade, no Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás (CEFETGO), Unidade de Goiânia, focado nos cursos superiores de tecnologia, nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente. Trata do perfil institucional, população pesquisada, coleta de dados, apresentação, análise de dados e resultados.

5.1 PERFIL INSTITUCIONAL

A partir dos Decretos nº 5.224 e 5.225/2004, o CEFETGO modificou o seu perfil de atuação e vem se afirmando como referência em ofertas de cursos superiores de tecnologia no Estado de Goiás. É composto pelas Unidades de Ensino: Goiânia, Jataí e Inhumas.

A Unidade de Goiânia possui 11 (onze) cursos superiores de tecnologia implantados: Agrimensura, Eletromecânica Industrial, Geoprocessamento, Hotelaria, Infra-Estrutura de Vias, Construção Civil, Planejamento Turístico, Química Agroindustrial, Redes de Comunicações, Saneamento Ambiental e Transportes Urbanos.

A Unidade de Jataí possui 03 (três) cursos superiores, quais sejam: Licenciatura em Informática, em Física e Sistemas de Informação. Já a Unidade de Inhumas não possui nenhum curso superior implantado.

Pelas características institucionais, a aplicação do instrumento de avaliação interna da gestão foi realizado na Unidade de Goiânia nos 11 (onze) cursos superiores de tecnologia implantados.

Além dos Cursos Superiores de Tecnologia (CSTs), o CEFETGO atua com ensino médio regular e cursos técnicos profissionalizantes de nível médio, possuindo os seguintes cursos: Mecânica Industrial, Eletrotécnica, Transporte e Edificações.

O CEFETGO passando por várias modificações no seu percurso como escola de educação profissional e tecnológica, faz parte da Rede das Instituições Federais de Educação Tecnológica (IFETs), composta por 149 (centro e quarenta e nove) escolas, sendo: 01 (uma) Universidade Tecnológica com 11 (onze) Campi; 33 (trinta e três) Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs); 37 (trinta e sete) Unidades de Ensino Descentralizadas (UNEDs); 01 (uma) Escola Técnica Federal (ETF); 36 (trinta e seis) Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs) e 30 (trinta) Escolas Técnicas vinculadas a Universidades Federais (BRASIL/MEC/SETEC/2007).

As atividades do CEFETGO tiveram início em 1909, como “Escola de Aprendizagem em Artífices”, na antiga capital do Estado, hoje a Cidade de Goiás, por meio do Decreto Lei nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, do Presidente da República dos Estados Unidos do Brasil, Nilo Peçanha, em cumprimento ao Decreto Lei 1.606, de 29 de dezembro de 1906. Tinha como objetivo “munir os filhos dos desfavorecidos da fortuna com o indispensável preparo técnico e intelectual como meio de vencer as dificuldades sempre crescentes na luta pela existência”.

Em razão do crescimento industrial na Era Vargas, em 1937, a escola passou, por meio do Decreto Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937, a denominar-se Liceu Industrial de Goiás.

Em 1942, em função do Decreto Lei nº 4.127, de 23 de fevereiro de 1942, que estabelecia as bases da organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial, transformou-se em Escola Técnica Industrial de Goiânia, atual capital do Estado. Naquela época a escola passou a oferecer aos discentes oriundos do ensino primário, cursos industriais básicos, com duração de quatro anos e aos candidatos à profissão de mestre, cursos de mestria.

Com o Decreto Lei nº 4.759, de 20 de agosto 1965, a escola recebeu a denominação de Escola Industrial Federal de Goiás, ano que foi implantado o Curso Técnico de Mecânica.

Em 1968, pela Portaria Ministerial nº 331, de 17 de junho de 1968, o estabelecimento de ensino passou a denominar-se Escola Técnica Federal de Goiás. Foi nessa época que começou a ser viabilizada a idéia de especializar a escola em cursos técnicos profissionalizantes de 2.º grau.

Com a promulgação da Lei nº 8.948, de 08 de dezembro de 1994, todas as Escolas Técnicas Federais, criadas pela Lei nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959, transformaram-se em Centros Federais de Educação Tecnológica condicionado apenas à publicação de decreto presidencial específico para cada centro.

Em 27 de março de 1997, foi publicado no Diário Oficial da União o Decreto Lei nº 2.855, de 27 de março de 1997, de criação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás, com a prerrogativa de implantar Cursos Superiores de Tecnologia.

Apesar da transformação, existia ainda, em termos legais, restrições ao tipo de instituições que eram os CEFETs, questão solucionada pelos Decretos nº 5.224/2004 e 5.225/2004 que estabelecem essas instituições como de nível superior. Assim, hoje, os CEFETs são, de fato e de direito, instituições de ensino superior que gozam de autonomia para a “criação de cursos superiores, voltados à área tecnológica e às áreas científica e tecnológica, assim como para ampliação e remanejamento de vagas nos referidos cursos”.

Desta forma, a implantação dos cursos superiores de tecnologia e a efetivação da instituição como de nível superior superaram as questões conceituais para que o CEFETGO fosse considerado de nível superior. Mesmo assim, vivem-se ainda algumas contradições internas e externas em relação a essa efetividade.

O instrumento de avaliação interna da gestão procura identificar oportunidades de melhorias relativas aos CSTs, pela necessidade da instituição se consolidar e ter uma gestão de instituição de nível superior, apesar de continuar atuando no nível médio, tanto com cursos técnicos profissionalizantes como no ensino médio.

A seguir, a figura 8 mostra o quadro permanente de docentes e a titulação por Unidade de ensino com percentual no CEFETGO. A figura 9 mostra o quadro permanente dos técnico-administrativos e os cargos ocupados por escolaridade do CEFETGO. A figura 10 mostra o quadro permanente dos técnico-administrativos e a titulação por unidade de ensino do CEFETGO.

Titulação	Goiânia	%	Jataí	%	Inhumas	%	Total	%
Graduado	37	11,6%	3	5,5%	2	11,1%	42	10,7%
Aperfeiçoamento	20	6,3%	5	9,1%	1	5,6%	26	6,6%
Especialista	112	35,1%	8	14,5%	4	22,2%	124	31,6%
Mestre	113	35,4%	34	61,8%	10	55,6%	157	40,1%
Doutor	37	11,6%	6	9,1%	1	5,6%	43	11,0%
Total	319	100,0%	56	100,0%	18	100,0%	392	100,0%

Fonte: CEFETGO (2007).

Figura 8 Docentes e a titulação por unidade de ensino no CEFETGO.

Cargo	Goiânia	%	Jataí	%	Inhumas	%	Total	%
NA- Auxiliar	40	21,9%	19	20,4%	05	12,8%	64	20,3%
NI – Intermediário	70	38,3%	24	25,8%	14	35,9%	108	34,3%
NS – Superior	73	39,9%	50	53,8%	20	51,3%	143	45,4%
Total	183	100,0%	93	100,0%	39	100,0%	315	100,0%

Fonte: CEFETGO (2007).

Figura 9 Técnico-administrativos e os cargos ocupados por escolaridade no CEFETGO.

Titulação	Goiânia	%	Jataí	%	Inhumas	%	Total	%
Fundamental	42	23,0%	19	20,4%	05	12,8%	66	21,0%
Médio	70	38,3%	24	25,8%	14	35,9%	108	34,3%
Graduado	34	18,6%	30	32,3%	06	15,4%	70	22,2%
Aperfeiçoamento	03	1,6%	00	0,0%	00	0,0%	03	1,0%
Especialista	21	11,5%	15	16,1%	12	30,8%	48	15,2%
Mestre	08	4,4%	02	2,2%	01	2,6%	11	3,5%

Doutor	05	2,7%	03	3,2%	01	2,6%	09	2,9%
Total	183	100,0%	93	100,0%	39	100,0%	315	100,0%

Fonte: CEFETGO (2007).

Figura 10 Técnico-administrativos e a titulação por Unidade de ensino no CEFETGO.

As situações apresentadas nas figuras 8, 9 e 10 anteriores, traçam o perfil gerencial institucional do CEFETGO, caracterizando questões importantes no processo de avaliação da gestão institucional. Na categoria dos técnico-administrativos, observa-se uma distorção. Ao entrar na carreira de servidor público federal, mesmo obtendo a titulação necessária, não consegue alcançar outro nível. Isto reflete no gerenciamento da instituição, visto que são questões que não conseguem ser equacionada pela direção, fazendo parte da estrutura organizacional e da carreira do serviço público federal.

5.2 POPULAÇÃO PESQUISADA

A população pesquisada é composta por pessoas da comunidade do CEFETGO, Unidade de Goiânia, envolvidas nos cursos superiores de tecnologia: docentes, técnico-administrativos e discentes. Em relação aos docentes e discentes foram considerados os 11 (onze) cursos superiores de tecnologia.

A seguir, a figura 11 mostra a população de docentes e discentes por cursos superiores de tecnologia no CEFETGO – Unidade de Goiânia.

Curso superior de tecnologia	Docentes	%	Discentes	%	Total	%
Agrimensura	24	9,5%	98	9,5%	122	9,5%
Eletromecânica Industrial	32	12,7%	102	9,9%	134	10,4%
Geoprocessamento	16	6,3%	52	5,0%	68	5,3%
Hotelaria	37	14,7%	114	11,0%	151	11,7%
Infra-Estrutura de Vias	10	4,0%	46	4,4%	56	4,4%
Construção Civil	12	4,8%	76	7,3%	88	6,8%
Planejamento Turístico	10	4,0%	62	6,0%	72	5,6%
Química Agroindustrial	16	6,3%	86	8,3%	102	7,9%
Redes de Comunicações	43	17,1%	177	17,1%	220	17,1%

Saneamento Ambiental	16	6,3%	80	7,7%	96	7,5%
Transportes Urbanos	36	14,3%	142	13,7%	178	13,8%
Total	252	100,0%	1035	100,0%	1287	100,0%

Fonte: CEFETGO (2007).

Figura 11 População de docentes e discentes por cursos superiores de tecnologia do CEFETGO - Unidade de Goiânia.

Observa-se na figura 11 a população de docentes e discentes nos cursos superiores de tecnologia envolvida na pesquisa, totalizando em 252 e 1035 pessoas, respectivamente. Em relação aos técnico-administrativos foram considerados os que atuam na administração geral e os que atuam em coordenações ligadas a gestão dos cursos superiores de tecnologia. Os técnico-administrativos totalizaram 183 pessoas, conforme descrito na figura 10 anterior.

A seguir, a figura 12 mostra a população envolvida e pesquisada com o percentual em cada segmento: docente, técnico-administrativo e discente.

Segmentos	População envolvida	População pesquisada	Percentual
Docente	252	84	33,3%
Técnico-administrativo	183	61	33,3%
Discente	1035	345	33,3%
Total	1470	490	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Figura 12 População envolvida e pesquisada com o percentual em cada segmento.

A população pesquisada totalizou 490 pessoas, sendo: 84 docentes, 61 técnico-administrativos e 345 discentes. Não foi feita nenhuma distinção entre os cursos envolvidos na pesquisa, visto que o objeto da avaliação foi a gestão do CEFETGO, Unidade de Goiânia, focada nos cursos superiores de tecnologia.

Desta forma, na consolidação final dos resultados foram considerados os 3 (três) segmentos: docente, técnico-administrativo e discente, paritariamente. A divisão e a consideração deste peso de 1/3 (um terço) por segmento visam a fortalecer a gestão, pois são os técnico-administrativos os responsáveis pelo gerenciamento da instituição. Ressalta-se, ainda, que existem muitos docentes exercendo cargos administrativos, direção, gerência e coordenação na instituição, devido à estrutura organizacional do CEFETGO.

5.3 COLETA DE DADOS

Para que os dados da pesquisa pudessem ser levantados, comparados e analisados fez-se necessária a elaboração e aplicação de um questionário, com o objetivo de quantificar opiniões, informações e atitudes, em números para classificá-los e analisá-los. O questionário para coleta de dados foi elaborado conforme:

1. Os critérios e itens do instrumento, descritos no capítulo 4, item 4.3 – Estruturação do Instrumento, deste trabalho;

2. De acordo com o Parágrafo 3º do Art. 3.º da Lei n.º 10.861, de 14/04/2004, que instituiu o SINAES, os instrumentos de avaliação de cursos, das instituições de educação superior e dos estudantes devem adotar a escala de conceitos de **1 a 5**;

3. Art. 32 da Portaria n.º 2.051, de 09/7/2004, por sua vez, estabeleceu que estes conceitos fossem assim codificados: Conceitos **1** e **2** – situação ou desempenho **fracos**; Conceito **3** – o **mínimo aceitável**; Conceitos **4** e **5** – situação ou desempenho **fortes**;

4. *Baldrige National Quality Program* (2007), Sistema de Pontuação - dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais. Na dimensão de processos gerenciais, aborda os fatores: enfoque, aplicação, aprendizado e integração, e na dimensão resultados organizacionais, aborda os fatores: relevância, tendência e nível atual. Conforme o anexo A, no final deste trabalho.

A seguir, a figura 13 mostra os conceitos (abrangências) usados para responder as questões do questionário utilizando-se dos parâmetros: **5, 4, 3, 2 e 1**.

Conceitos	Discriminação	Percentual
5	Todas as vezes	(= 100%)
4	Quase todas as vezes	(= ou > 75%)
3	Na maioria das vezes	(= ou > 50%)
2	Muitas vezes	(= ou > 25%)
1	Algumas vezes	(> 0 e < 25%)

Fonte: Adaptado de Critérios de Excelência - PNQ (FNQ, 2007).

Figura 13 Conceitos (abrangências) atribuídos e percentuais de pontos.

A figura 13 mostra os conceitos atribuídos com percentuais de pontos, usando dos parâmetros: 5, 4, 3, 2 e 1, no preenchimento do questionário: conceitos 4 e 5 – situação ou desempenho fortes; conceito 3 – o mínimo aceitável; e conceitos 1 e 2 – situação ou desempenho fracos.

A coleta de dados foi realizada nos 11 (doze) cursos superiores de tecnologia implantados no CEFETGO, Unidade de Goiânia, no período de 18 de julho a 03 de agosto de 2007.

O questionário usado para coletar os dados encontra-se no Apêndice A – Questionário de Consolidação do Instrumento de Avaliação da Gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica, no final deste trabalho, página 152.

5.4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A forma de apresentação foi realizada por critérios e itens, apresentando as tabelas com as pontuações alcançadas, os percentuais e os conceitos, a análise dos critérios e os gráficos correspondentes. Na seqüência, a consolidação final que considera os segmentos docente, técnico-administrativo e discente, paritariamente.

A seguir, serão apresentados os dados consolidados por segmento, considerando a pontuação atribuída a cada critério. Destaca-se que a pontuação total para os 8 (oito) critérios do instrumento é de 1000 (mil) pontos possíveis.

A forma de consolidação dos resultados apresenta-se na seguinte forma: 1. Pontuação dos critérios e itens por segmento; 2. Pontuação dos critérios por segmento; 3. Pontuação média dos critérios; 4. Pontuação por segmento; e 5. Pontuação final.

5.4.1 Pontuação dos Critérios e Itens por Segmento

5.4.1.1 Liderança

A seguir, as tabelas 1, 2 e 3 apresentam os resultados do critério “Liderança”. No critério, as pontuações alcançadas, os percentuais e os conceitos foram distribuídos em relação aos itens considerados a cada segmento: docente, técnico-administrativo e discente.

Tabela 1 Docente & Liderança.

1. Liderança	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
1.1 Sistema de liderança	19	35	54,3%	3
1.2 Cultura da excelência	26	35	74,3%	3
1.3 Desempenho da instituição	13	30	43,3%	2
Total	58	100	58,0%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 2 Técnico-administrativo & Liderança.

1. Liderança	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
1.1 Sistema de liderança	17	35	48,6%	2
1.2 Cultura da excelência	13	35	37,1%	2
1.3 Desempenho da instituição	16	30	53,3%	3
Total	46	100	46,0%	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 3 Discente & Liderança.

1. Liderança	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
1.1 Sistema de liderança	11	35	31,4%	2
1.2 Cultura da excelência	17	35	48,6%	2
1.3 Desempenho da instituição	15	30	50,0%	2
Total	43	100	43,0%	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

No item “Sistema de liderança”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (54,3%), técnico-administrativo (48,6%) e discente (31,4%). Para os docentes a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou >

50%). Já para os técnico-administrativos e discentes a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%).

No item “Cultura da excelência”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (74,3%), técnico-administrativo (37,1%) e discente (48,6%). Para os docentes a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%). E para os técnico-administrativos e discentes a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%).

Já no item “Desempenho da instituição”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (43,3%), técnico-administrativo (53,3%) e discente (50,0%). Para os docentes e discentes a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%). Já para os técnico-administrativos a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%).

A seguir, as figuras 14, 15 e 16 mostram as pontuações alcançadas em relação às pontuações máximas dos itens do critério “Liderança”, nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente.

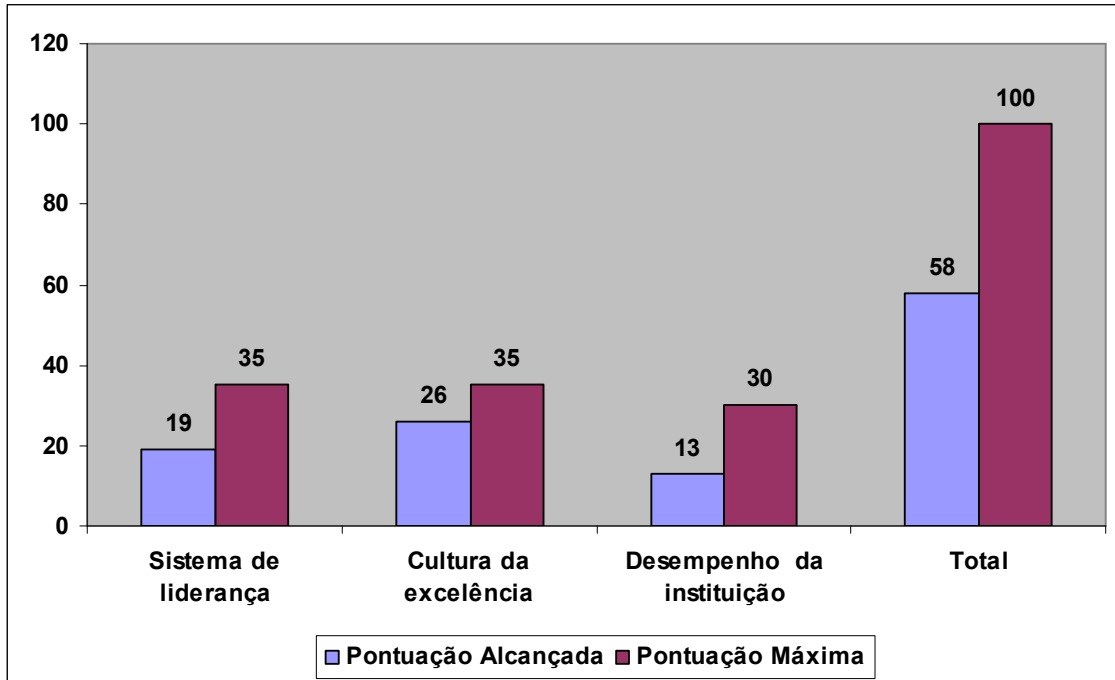


Figura 14 Docente & Liderança.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

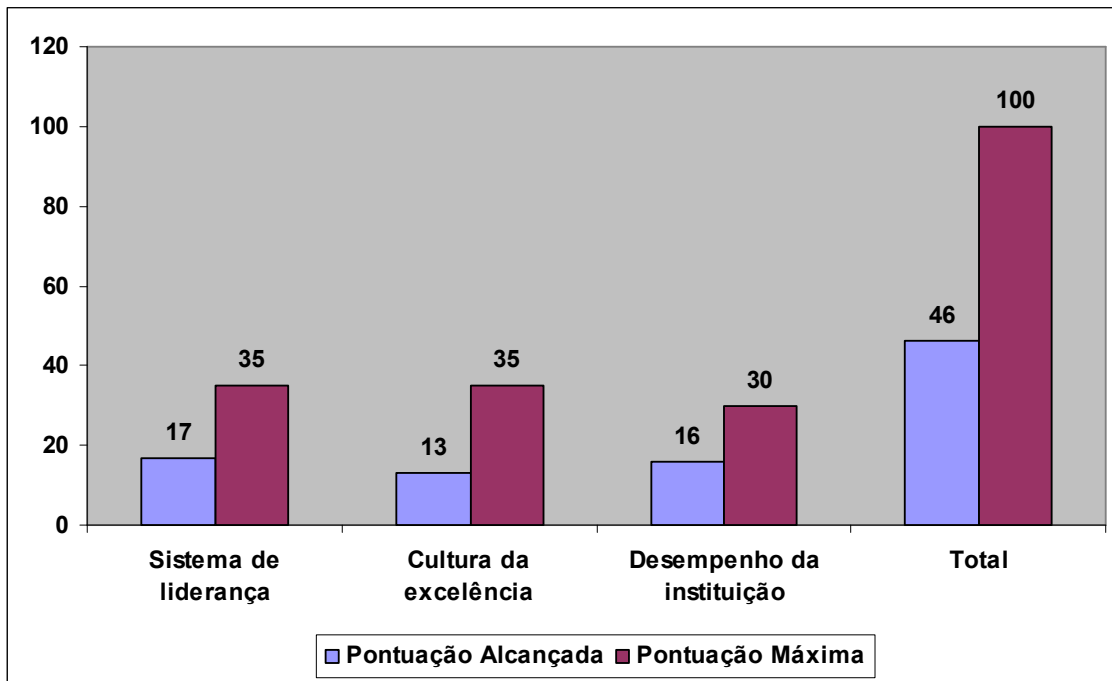


Figura 15 Técnico-administrativo & Liderança.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

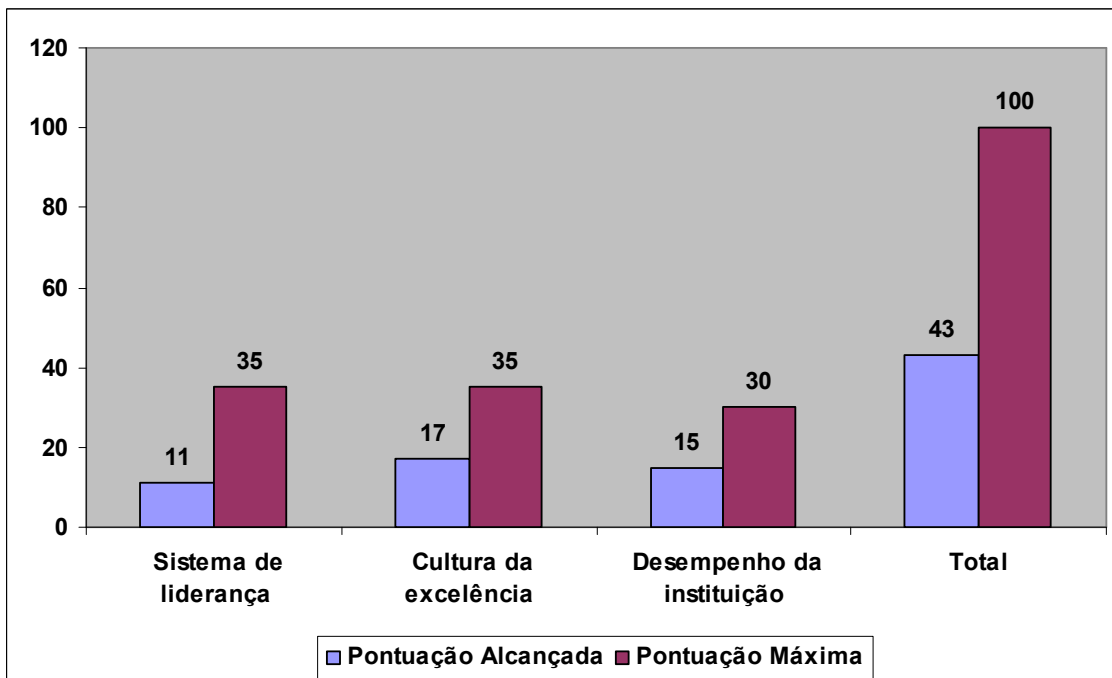


Figura 16 Discente & Liderança.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

5.4.1.2 Estratégias e Planos

A seguir, as tabelas 4, 5 e 6 apresentam os resultados do critério “Estratégias e Planos”. No critério, as pontuações alcançadas, os percentuais e os conceitos foram distribuídos em relação aos itens considerados a cada segmento: docente, técnico-administrativo e discente.

Tabela 4 Docente & Estratégias e Planos.

2. Estratégias e Planos	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
2.1 Formulação das estratégias	13	30	43,3%	2
2.2 Implementação das estratégias	16	30	53,3%	3
2.3 Planejamento pedagógico	13	30	43,3%	2
Total	42	90	46,7%	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 5 Técnico-administrativo & Estratégias e Planos.

2. Estratégias e Planos	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceitos
2.1 Formulação das estratégias	21	30	70,0%	3
2.2 Implementação das estratégias	16	30	53,3%	3
2.3 Planejamento pedagógico	18	30	60,3%	3
Total	55	90	61,1%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 6 Discente & Estratégias e Planos.

2. Estratégias e Planos	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
2.1 Formulação das estratégias	17	30	56,7%	3
2.2 Implementação das estratégias	14	30	46,7%	2
2.3 Planejamento pedagógico	18	30	60,3%	3
Total	49	90	54,4%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

No item “Formulação das estratégias”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (43,3%), técnico-administrativo (70,0%) e discente (56,7%). Para os docentes a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%). E para os técnico-administrativos e discentes a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%).

No item “Implementação das estratégias”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (53,3%), técnico-administrativo (53,3%) e discente (46,7%). Para os docentes e os técnico-administrativos a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%). E para os discentes a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%).

Já no item “Planejamento pedagógico”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (43,3%), técnico-administrativo (60,3%) e discente (60,3%). Para os docentes a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%). E para os técnico-administrativos e discentes a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%).

A seguir, as figuras 17, 18 e 19 mostram as pontuações alcançadas em relação às pontuações máximas dos itens do critério “Estratégias e Planos”, nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente.

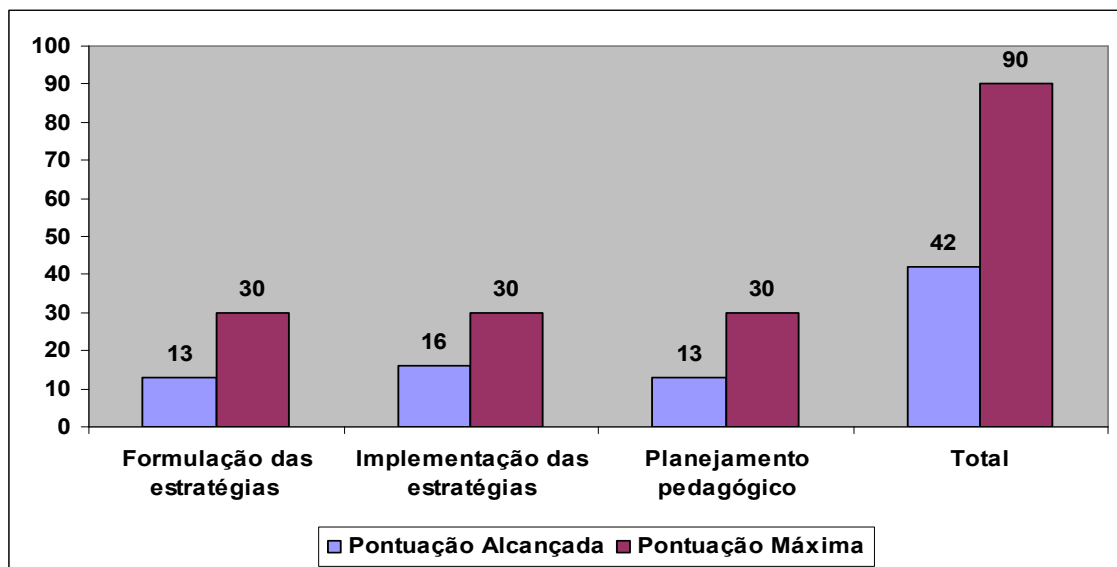


Figura 17 Docentes & Estratégias e Planos.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

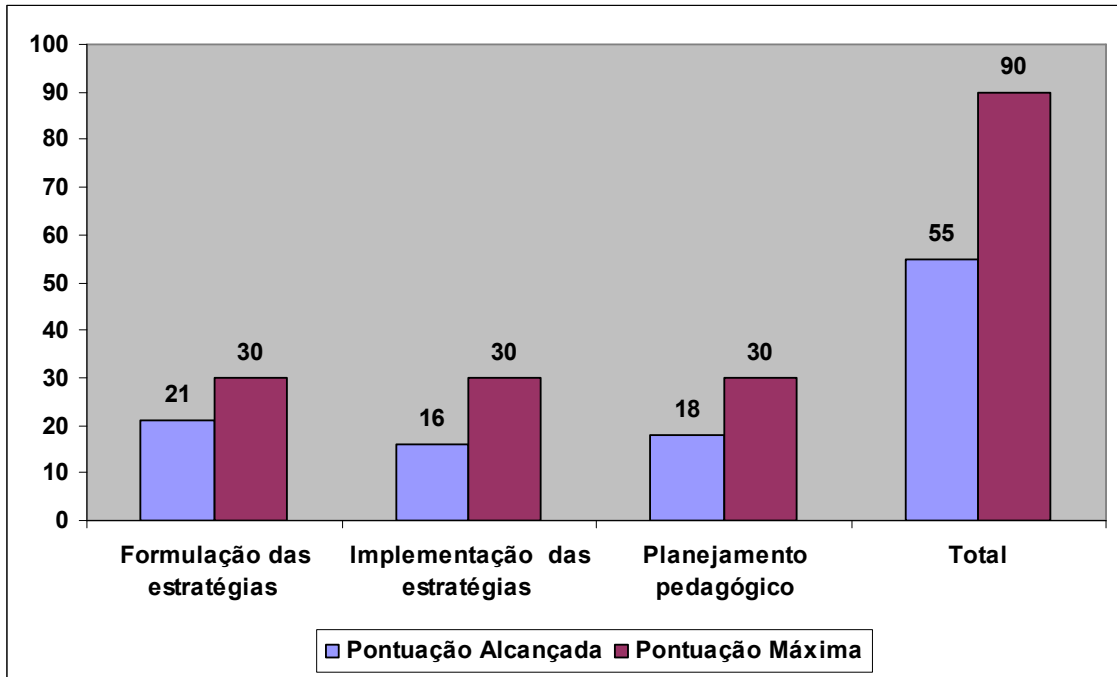


Figura 18 Técnico-administrativos & Estratégias e Planos.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

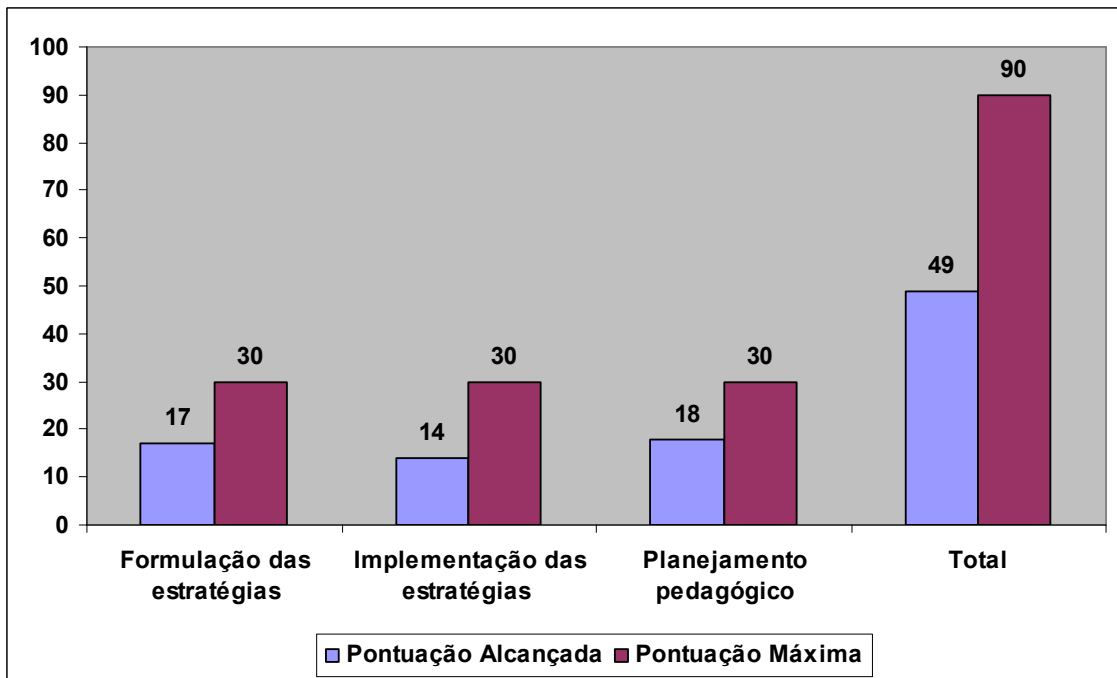


Figura 19 Discentes & Estratégias e Planos.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

5.4.1.3 Discentes

A seguir, as tabelas 7, 8 e 9 apresentam os resultados do critério “Discentes”. No critério, as pontuações alcançadas, os percentuais e os conceitos foram distribuídos em relação aos itens considerados a cada segmento: docente, técnico-administrativo e discente.

Tabela 7 Docente & Discentes.

3. Discentes	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
3.1 Expectativas	17	30	56,7%	3
3.2 Participação	21	30	70,0%	3
3.3 Relacionamento e satisfação	26	30	86,7%	4
Total	64	90	71,1%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 8 Técnico-administrativo & Discentes.

3. Discentes	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
3.1 Expectativas	21	30	70,0%	3
3.2 Participação	16	30	53,3%	3
3.3 Relacionamento e satisfação	17	30	56,7%	3
Total	54	90	60,0%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 9 Discente & Discentes.

3. Discentes	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
3.1 Expectativas	17	30	56,7%	3
3.2 Participação	22	30	73,3%	3
3.3 Relacionamento e satisfação	26	30	86,7%	4
Total	65	90	72,2%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

No item “Expectativas”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (56,7%), técnico-administrativo (70,0%) e discente (56,7%). Para os docentes, técnico-administrativos e discentes, a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%).

No item “Participação”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (70,0%), técnico-administrativo (53,3%) e discente (73,3%). Para docentes, técnico-administrativos e discentes, a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%).

Já no item “Relacionamento e satisfação”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (86,7%), técnico-administrativo (56,7%) e discente (86,7%). Para os docentes e discentes a situação ou desempenho é forte, isto é, conceito 4 (= ou > 75%). E para os técnico-administrativos a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%).

A seguir, as figuras 20, 21 e 22 mostram as pontuações alcançadas em relação às pontuações máximas dos itens do critério “Discentes”, nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente.

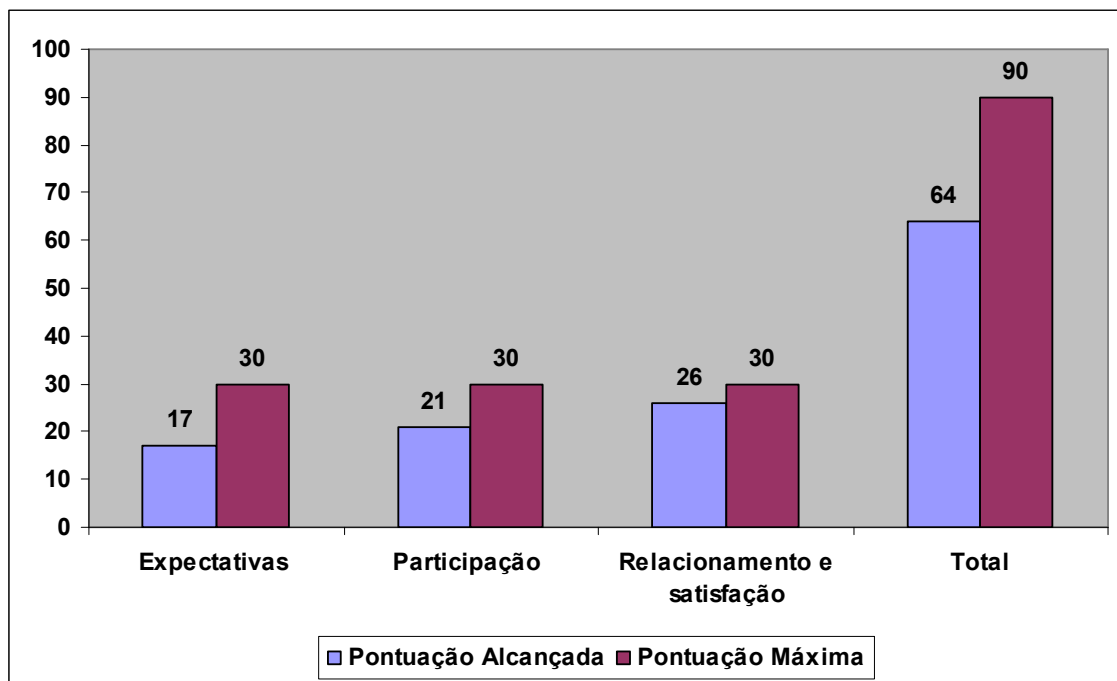


Figura 20 Docente & Discentes.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

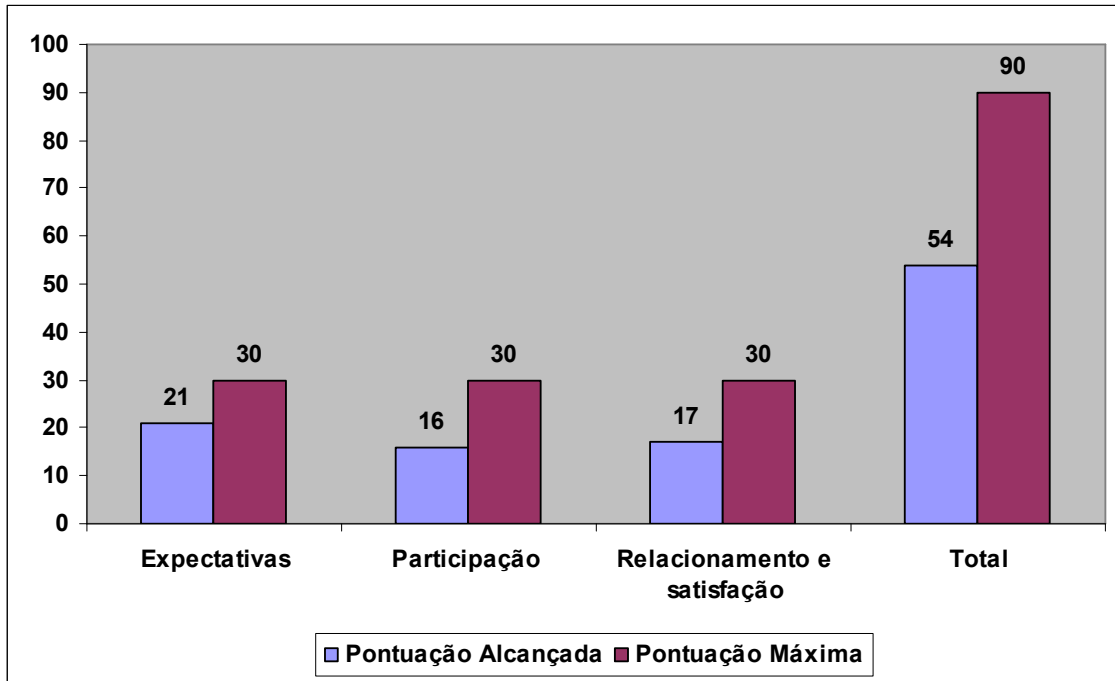


Figura 21 Técnico-administrativo & Discentes.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

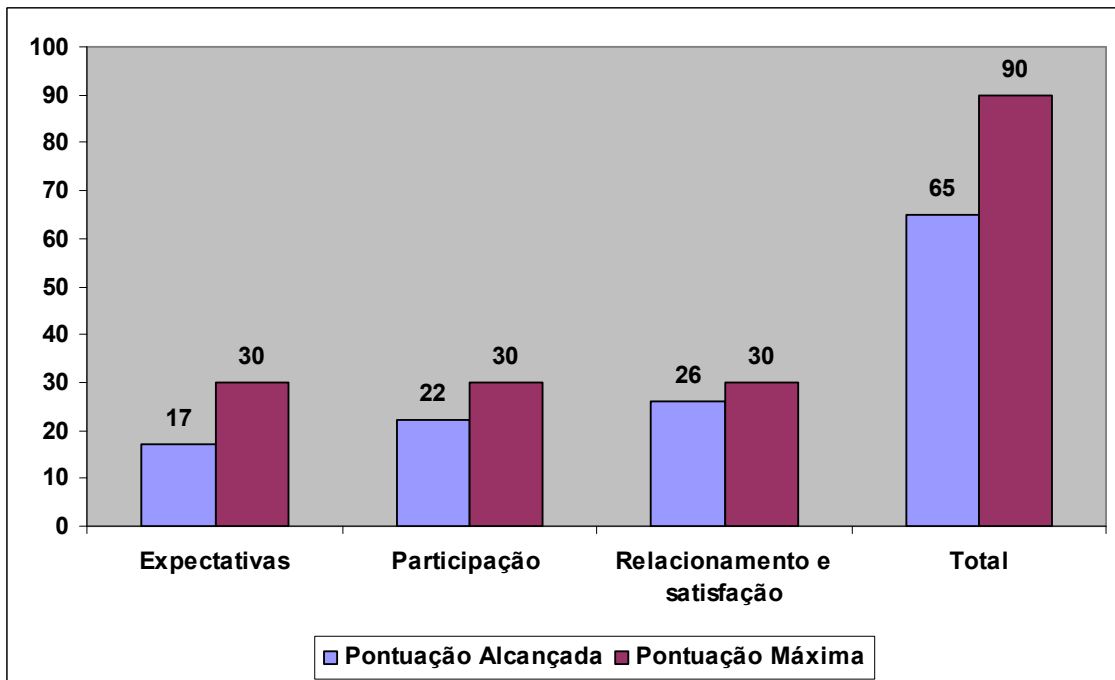


Figura 22 Discente & Discentes.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

5.4.1.4 Sociedade

A seguir, as tabelas 10, 11 e 12 apresentam os resultados do critério “Sociedade”. No critério, as pontuações alcançadas, os percentuais e os conceitos foram distribuídos em relação aos itens considerados a cada segmento: docente, técnico-administrativo e discente.

Tabela 10 Docente & Sociedade.

4. Sociedade	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
4.1 Responsabilidade social	21	30	70,0%	3
4.2 Relacionamento externo	13	30	43,3%	2
4.3 Ética e desenvolvimento social	22	30	73,3%	3
Total	56	90	62,2%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 11 Técnico-administrativo & Sociedade.

4. Sociedade	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
4.1 Responsabilidade social	24	30	80,0%	4
4.2 Relacionamento externo	21	30	70,0%	3
4.3 Ética e desenvolvimento social	28	30	93,3%	4
Total	73	90	81,1%	4

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 12 Discente & Sociedade.

4. Sociedade	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
4.1 Responsabilidade social	21	30	70,0%	3
4.2 Relacionamento externo	18	30	60,0%	3
4.3 Ética e desenvolvimento social	22	30	73,3%	3
Total	61	90	67,8%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

No item “Responsabilidade social”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (70,0%), técnico-administrativo (80,0%) e discente (70,0%). Para os docentes e discentes a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%). E para os técnico-administrativos a situação ou desempenho é forte, isto é, conceito 4 (= ou > 75%). No item “Relacionamento externo”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (43,3%), técnico-administrativo (70,0%) e discente (60,0%). Para os docentes a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou >25%). E para os técnico-administrativos e discentes a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%). Já no item “Ética e desenvolvimento social”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (73,3%), técnico-administrativo (93,3%) e discente (73,3%). Para os docentes e discentes a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%). E para os técnico-administrativos a situação ou desempenho é forte, isto é, conceito 4 (= ou > 75%).

A seguir, as figuras 23, 24 e 25 mostram as pontuações alcançadas em relação às pontuações máximas dos itens do critério “Sociedade”, nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente.

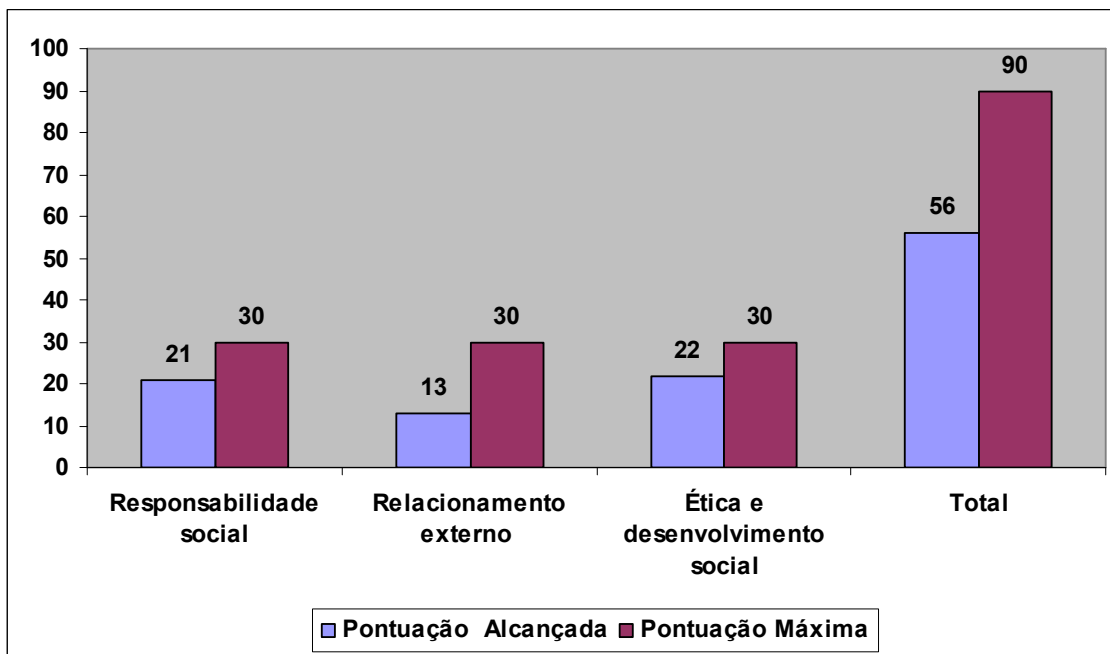


Figura 23 Docente & Sociedade.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

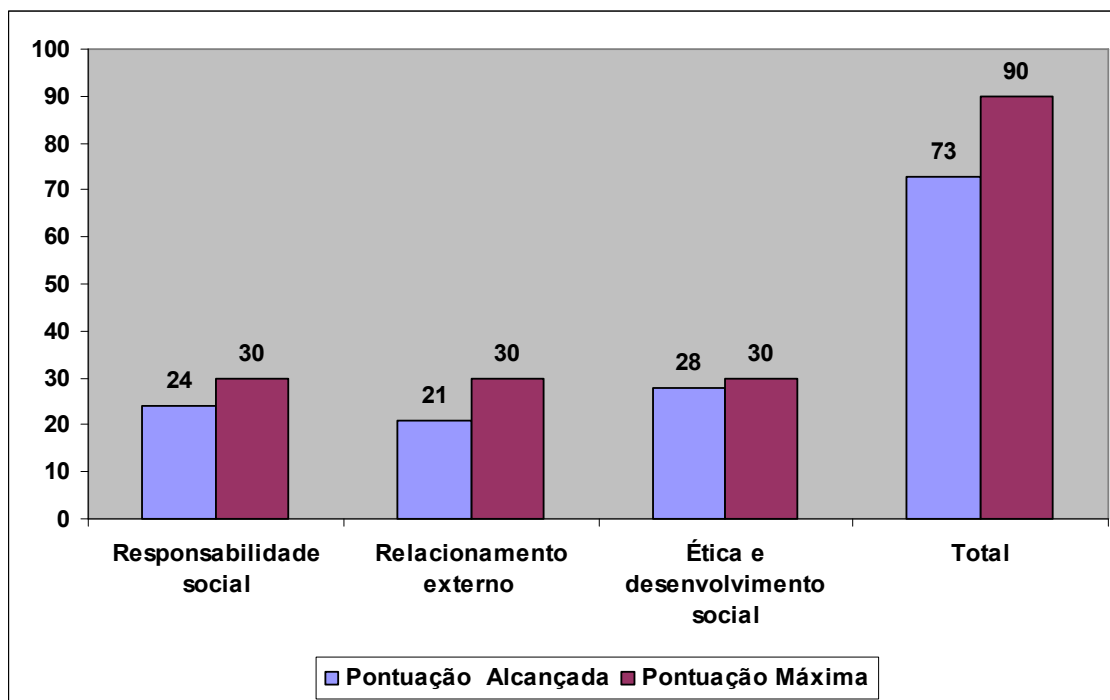


Figura 24 Técnico-administrativo & Sociedade.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

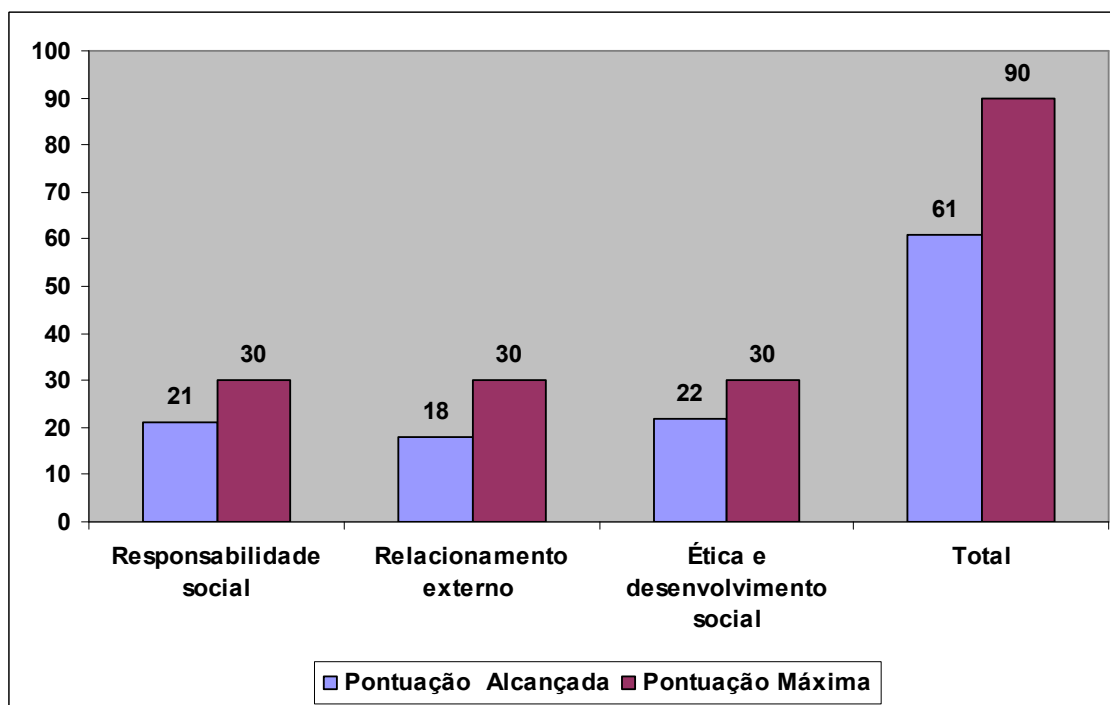


Figura 25 Discente & Sociedade.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

5.4.1.5 Informações e Conhecimento

A seguir, as tabelas 13, 14 e 15 apresentam os resultados do critério “Informações e Conhecimento”. No critério, as pontuações alcançadas, os percentuais e os conceitos foram distribuídos em relação aos itens considerados a cada segmento: docente, técnico-administrativo e discente.

Tabela 13 Docente & Informações e Conhecimento.

5. Informações e Conhecimento	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
5.1 Informações da instituição	13	30	43,3%	2
5.2 Informações comparativas	16	30	53,3%	3
5.3 Ativos intangíveis	12	30	40,0%	2
Total	41	90	45,6%	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 14 Técnico-administrativo & Informações e Conhecimento.

5. Informações e Conhecimento	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
5.1 Informações da instituição	13	30	43,3%	2
5.2 Informações comparativas	16	30	53,3%	3
5.3 Ativos intangíveis	13	30	43,3%	2
Total	42	90	46,7%	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 15 Discente & Informações e Conhecimento.

5. Informações e Conhecimento	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
5.1 Informações da instituição	12	30	40,0%	2
5.2 Informações comparativas	14	30	46,7%	2
5.3 Ativos intangíveis	13	30	43,3%	2
Total	39	90	43,3%	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

No item “Informações da instituição”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (43,3%), técnico-administrativo (43,3%) e discente (40,0%). Para os docentes, técnico-administrativos e discentes a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou >25%).

No item “Informações comparativas”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (53,3%), técnico-administrativo (53,3%) e discente (46,7%). Para os docentes e técnico-administrativos a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%). E para os discentes a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%).

Já no item “Ativos intangíveis”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (40,0%), técnico-administrativo (43,3%) e discente (43,3%). Para os docentes, técnico-administrativos e discentes a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%).

A seguir, as figuras 26, 27 e 28 mostram as pontuações alcançadas em relação às pontuações máximas dos itens do critério “Informações e Conhecimento”, nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente.

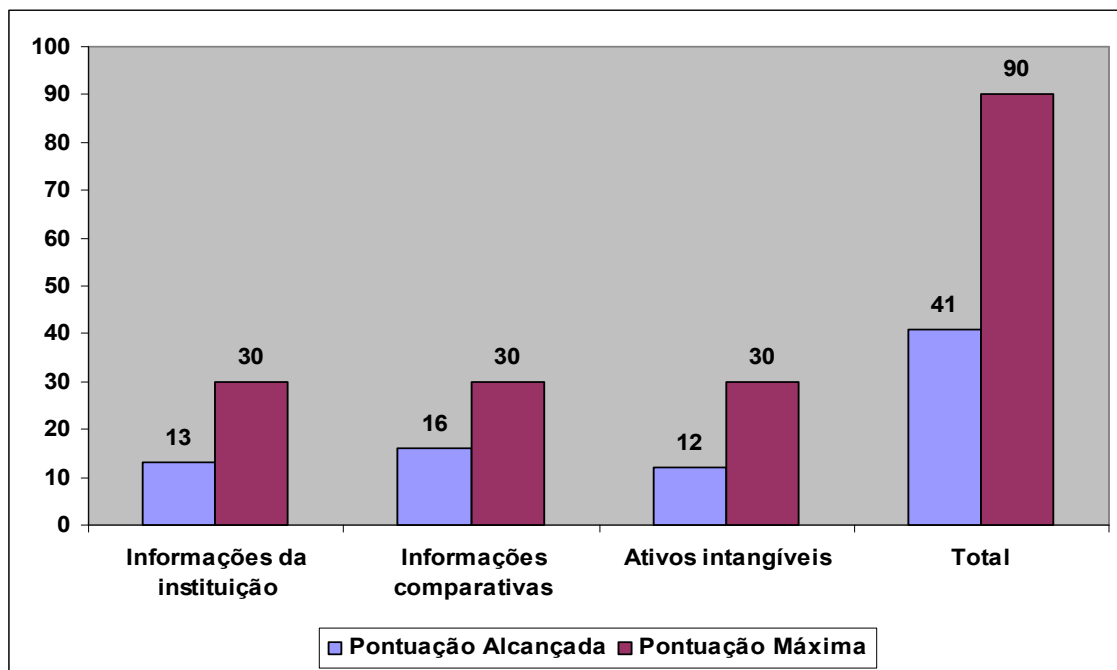


Figura 26 Docente & Informações e Conhecimento.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

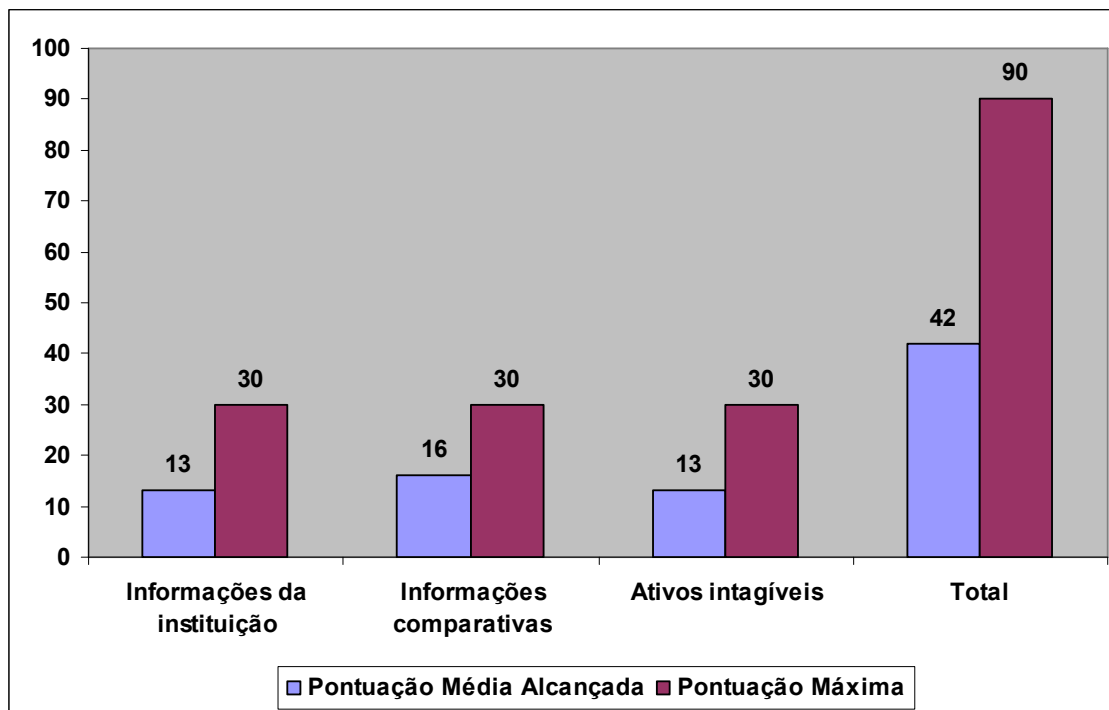


Figura 27 Técnico-administrativo & Informações e Conhecimento.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

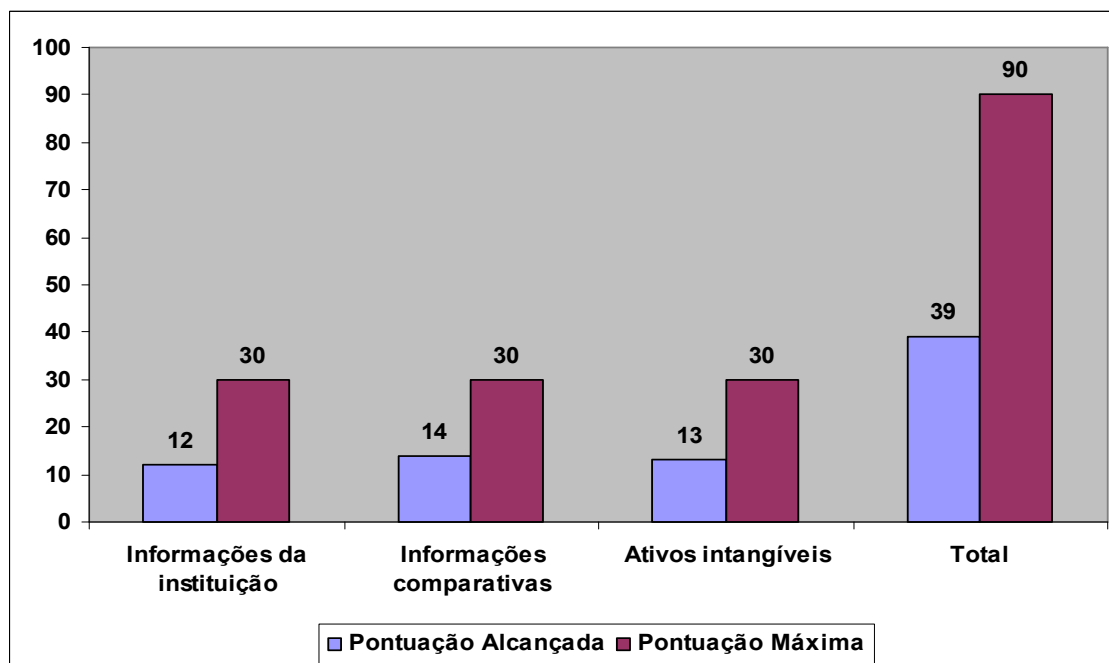


Figura 28 Discente & Informações e Conhecimento.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

5.4.1.6 Pessoas

A seguir, as tabelas 16, 17 e 18 apresentam os resultados do critério “Pessoas”. No critério, as pontuações alcançadas, os percentuais e os conceitos foram distribuídos em relação aos itens considerados a cada segmento: docente, técnico-administrativo e discente.

Tabela 16 Docente & Pessoas.

6. Pessoas	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
6.1 Sistema de trabalho	13	30	43,3%	2
6.2 Capacitação	17	30	56,7%	3
6.3 Qualidade de vida	11	30	36,7%	2
Total	41	90	45,6%	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 17 Técnico-administrativo & Pessoas.

6. Pessoas	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
6.1 Sistema de trabalho	21	30	70,0%	3
6.2 Capacitação	17	30	56,7%	3
6.3 Qualidade de vida	15	30	50,0%	2
Total	53	90	58,9%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 18 Discentes & Pessoas.

6. Pessoas	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
6.1 Sistema de trabalho	17	30	56,7%	3
6.2 Capacitação	21	30	70,0%	3
6.3 Qualidade de vida	25	30	83,3%	4
Total	63	90	70,0%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

No item “Sistemas de trabalho”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (43,3%), técnico-administrativo (70,0%) e discente (56,7%). Para os docentes a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%). E para os técnico-administrativos e discentes a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%).

No item “Capacitação”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (56,7%), técnico-administrativo (56,7%) e discente (70,0%). Para os docentes, técnico-administrativos e discentes a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%).

Já no item “Qualidade de vida”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (36,7%), técnico-administrativo (50,0%) e discente (83,3%). Para os docentes e os técnico-administrativos a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%). E para os discentes a situação ou desempenho é forte, isto é, conceito 4 (= ou > 75%).

A seguir, as figuras 29, 30 e 31 mostram as pontuações alcançadas em relação às pontuações máximas dos itens do critério “Pessoas”, nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente.

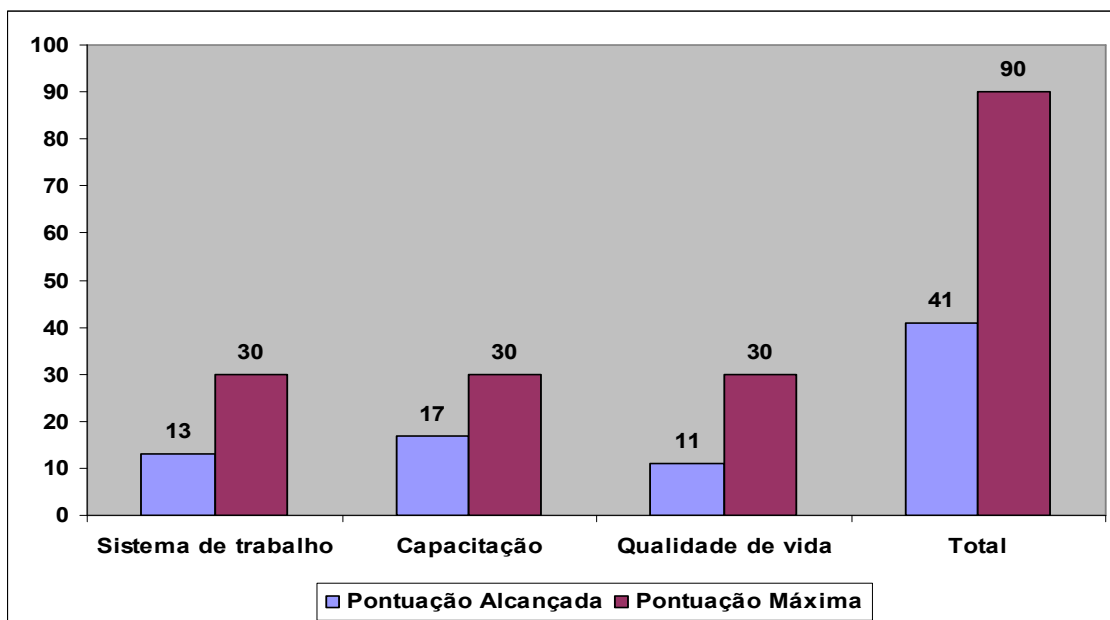


Figura 29 Docente & Pessoas.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

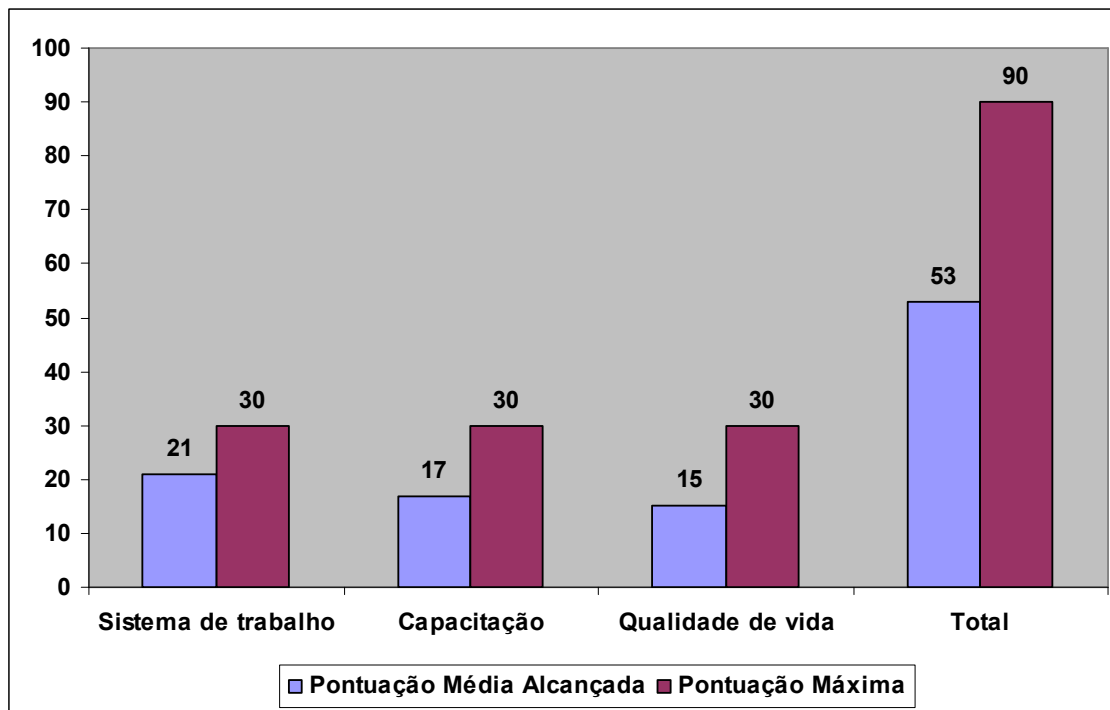


Figura 30 Técnico-administrativo & Pessoas.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

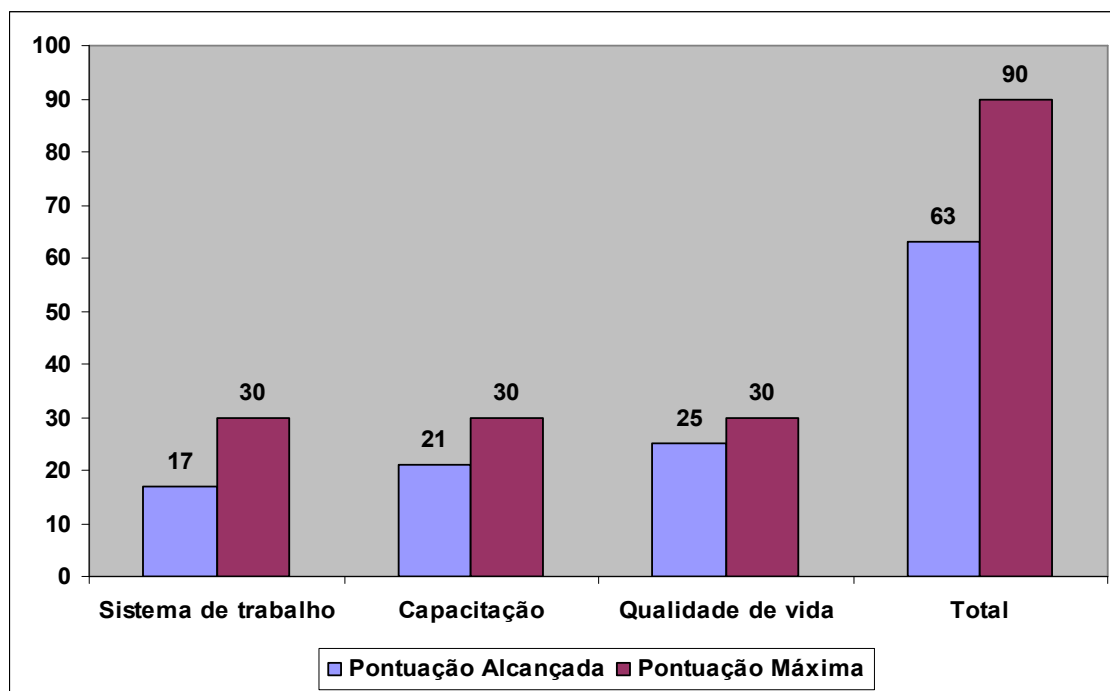


Figura 31 Discente & Pessoas.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

5.4.1.7 Processos

A seguir, as tabelas 19, 20 e 21 apresentam os resultados do critério “Processos”. No critério, as pontuações alcançadas, os percentuais e os conceitos foram distribuídos em relação aos itens considerados a cada segmento: docente, técnico-administrativo e discente.

Tabela 19 Docente & Processos.

7. Processos	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
7.1 Gestão dos cursos superiores	19	30	63,3%	3
7.2 Desenvolvimento dos cursos superiores	11	30	36,7%	2
7.3 Operacionalização dos cursos superiores	16	30	53,3%	3
Total	46	90	51,1%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 20 Técnico-administrativo & Processos.

7. Processos	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
7.1 Gestão dos cursos superiores	17	30	56,7%	3
7.2 Desenvolvimento dos cursos superiores	16	30	53,3%	3
7.3 Operacionalização dos cursos superiores	11	30	36,7%	2
Total	44	90	48,9%	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 21 Discente & Processos.

7. Processos	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
7.1 Gestão dos cursos superiores	13	30	43,3%	2
7.2 Desenvolvimento dos cursos superiores	10	30	33,3%	2
7.3 Operacionalização dos cursos superiores	11	30	36,7%	2
Total	34	90	37,8%	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

No item “Gestão dos cursos superiores”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (63,3%), técnico-administrativo (53,3%) e discente (43,3%). Para os docentes e técnico-administrativos a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%). E para os discentes a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%). No item “Desenvolvimento dos cursos superiores”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (36,7%), técnico-administrativo (56,7%) e discente (33,3%). Para os docentes e os discentes a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%). E para os técnico-administrativos a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%). Já no item “Operacionalização dos cursos superiores”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (53,3%), técnico-administrativo (36,70%) e discente (36,7%). Para os docentes a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%). E para os técnico-administrativos e discentes a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%).

A seguir, as figuras 32, 33 e 34 mostram as pontuações alcançadas em relação às pontuações máximas dos itens do critério “Processos”, nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente.

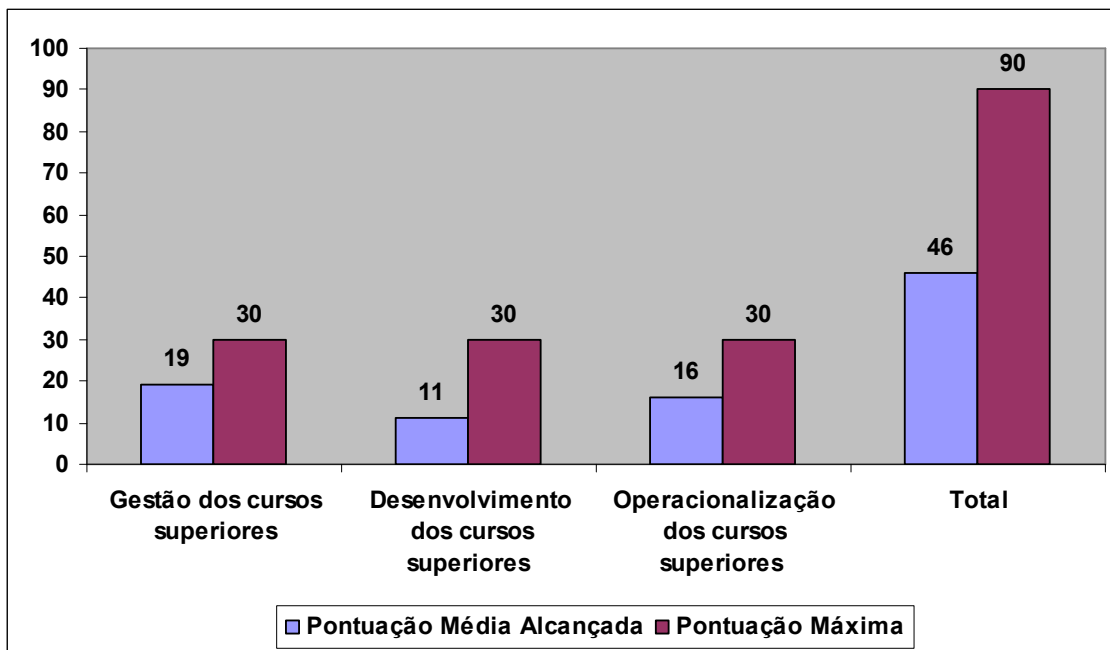


Figura 32 Docente & Processos.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

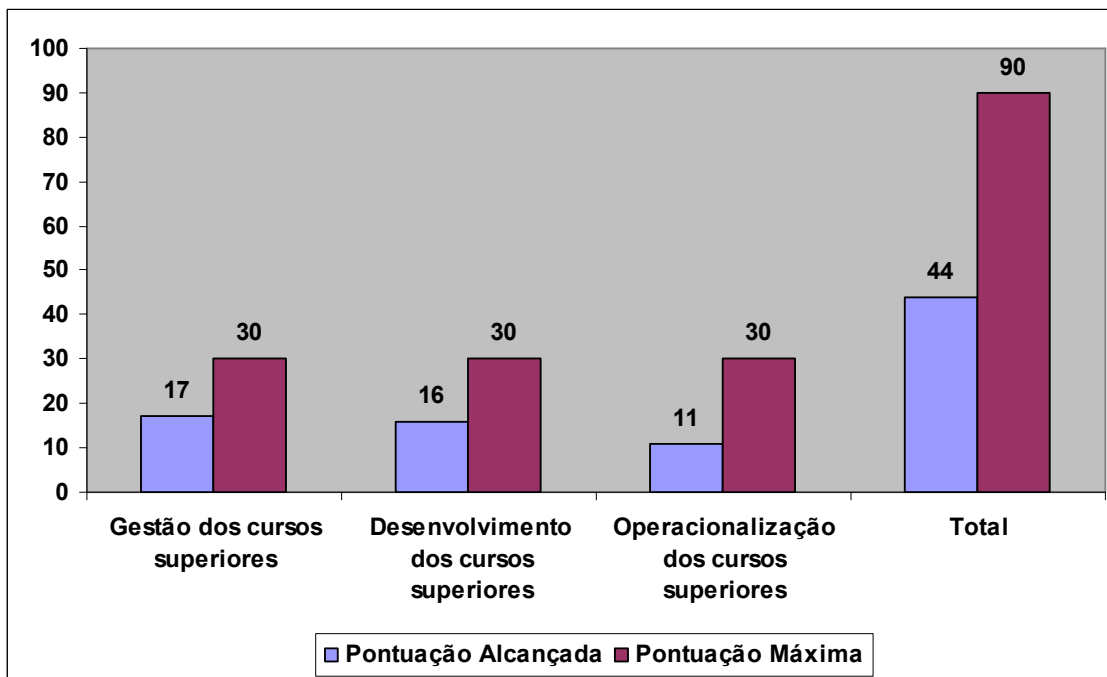


Figura 33 Técnico-administrativo & Processos.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

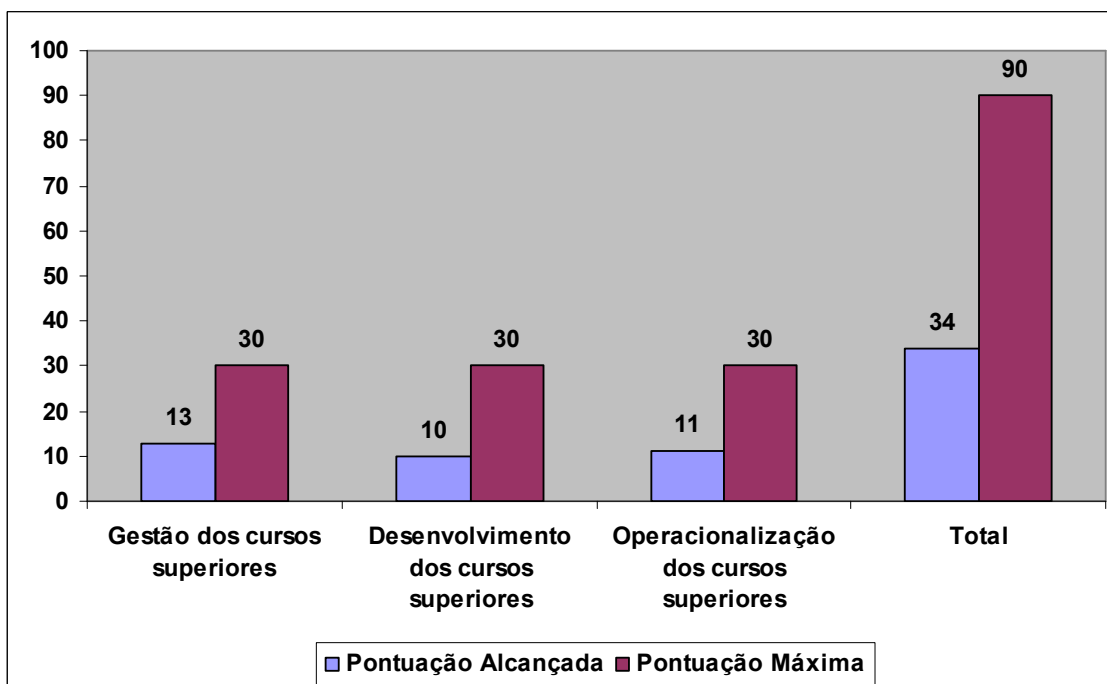


Figura 34 Discente & Processos.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

5.4.1.8 Resultados

A seguir, as tabelas 22, 23 e 24 apresentam os resultados do critério “Resultados”. No critério, as pontuações alcançadas, os percentuais e os conceitos foram distribuídos em relação aos itens considerados a cada segmento: docente, técnico-administrativo e discente.

Tabela 22 Docente & Resultados.

8. Resultados	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
8.1 Processos pedagógicos	32	60	53,3%	3
8.2 Discentes e sociedade	38	60	63,3%	3
8.3 Pessoas	36	60	60,0%	3
8.4 Orçamento	46	60	76,7%	3
8.5 Efetividade da instituição	47	60	78,3%	3
8.6 Liderança e responsabilidade social	37	60	61,7%	3
Total	236	360	65,6%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 23 Técnico-administrativo & Resultados.

8. Resultados	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
8.1 Processos pedagógicos	43	60	71,7%	3
8.2 Discentes e sociedade	41	60	68,3%	3
8.3 Pessoas	38	60	63,3%	3
8.4 Orçamento	51	60	85,0%	4
8.5 Efetividade da instituição	56	60	93,3%	4
8.6 Liderança e responsabilidade social	38	60	63,3%	3
Total	267	360	74,2%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Tabela 24 Discente & Resultados.

8. Resultados	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
8.1 Processos pedagógicos	39	60	65,0%	3
8.2 Discentes e sociedade	47	60	78,3%	4
8.3 Pessoas	43	60	71,7%	3
8.4 Orçamento	49	60	81,7%	4
8.5 Efetividade da instituição	37	60	61,7%	3
8.6 Liderança e responsabilidade social	43	60	71,7%	3
Total	258	360	71,7%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

No item “Processos pedagógicos”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (53,3%), técnico-administrativo (71,7%) e discente (65,0%). Para os docentes, técnico-administrativos e discentes a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%).

No item “Discente e sociedade”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (63,3%), técnico-administrativo (68,3%) e discente (78,3%). Para os docentes e técnico-administrativos a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%). E para os discentes a situação ou desempenho é forte, isto é, conceito 4 (= ou > 75%).

No item “Pessoas”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (60,0%), técnico-administrativo (63,30%) e discente (71,7%). Para os docentes, técnico-administrativos e discentes a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%).

No item “Orçamento”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (76,7%), técnico-administrativo (85,0%) e discente (81,7%). Para os docentes, técnico-administrativos e discentes a situação ou desempenho é forte, isto é, conceito 4 (= ou > 75%).

No item “Efetividade da instituição”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (78,3%), técnico-administrativo (93,3%) e discente (61,7%). Para os docentes e técnico-administrativos a situação ou desempenho é forte, isto é, conceito 4 (= ou > 75%). E para discentes a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%).

Já no item “Liderança e responsabilidade social”, os percentuais obtidos por segmento foram: docente (61,7%), técnico-administrativo (63,3%) e discente (71,7%). Para os docentes, técnico-administrativos e discentes a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%).

A seguir, as figuras 35, 36, 37, 38, 39 e 40 mostram as pontuações alcançadas em relação às pontuações máximas dos itens do critério “Resultados” nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente.

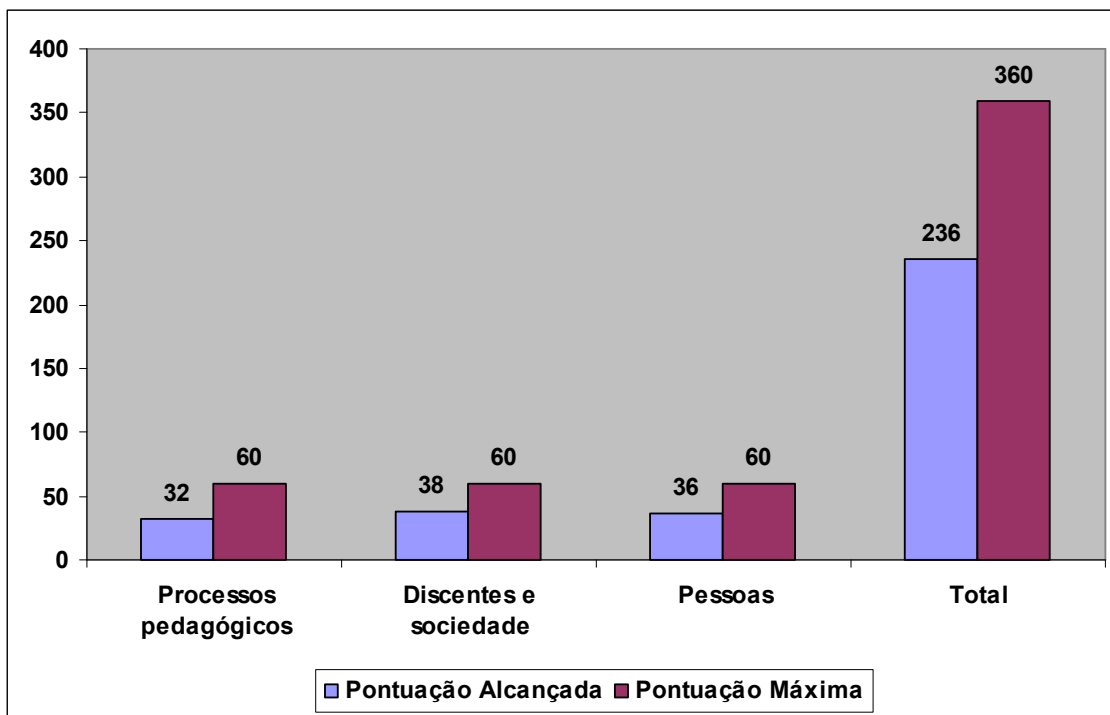


Figura 35 Docente & Resultados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

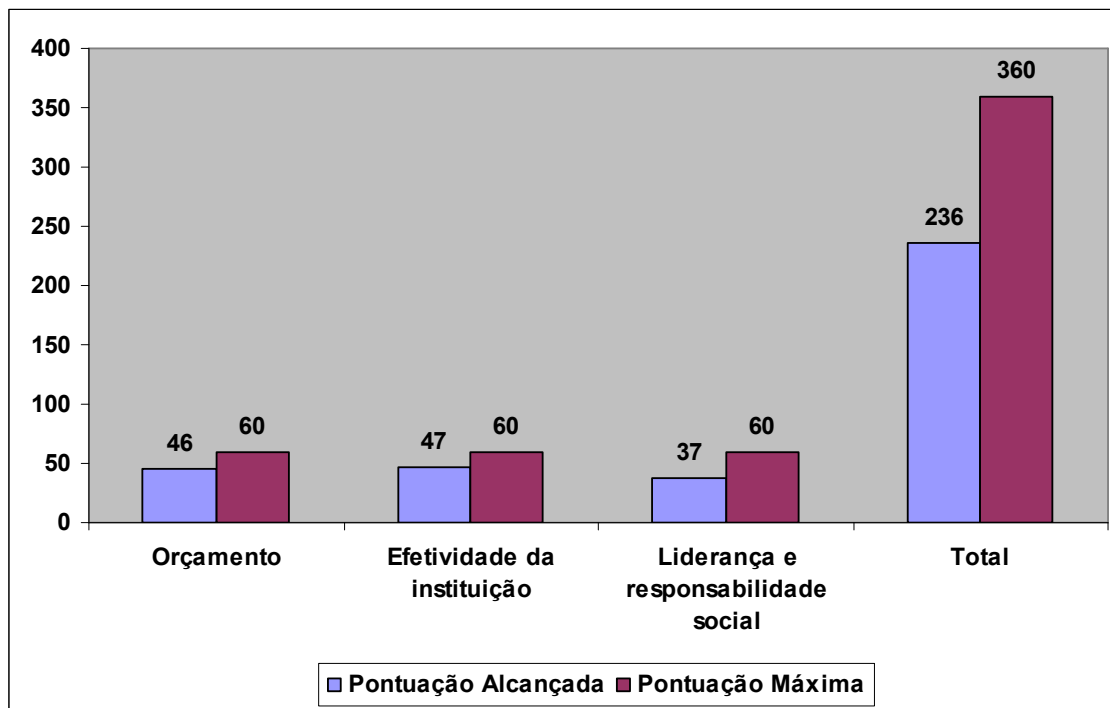


Figura 36 Docente & Resultados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

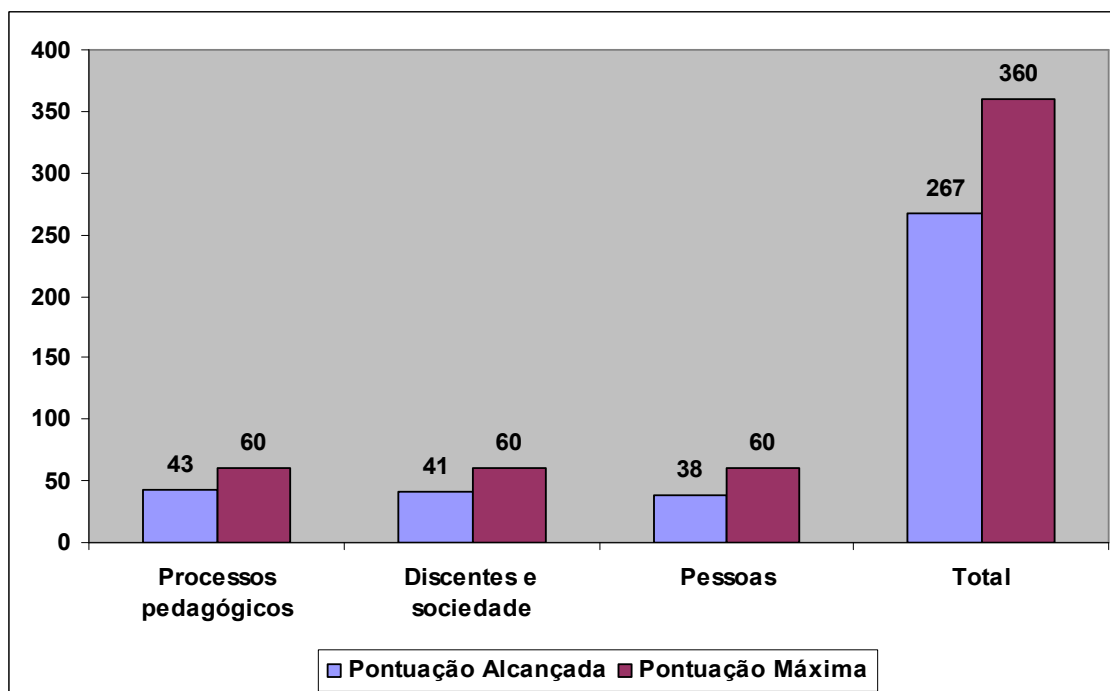


Figura 37 Técnico-administrativo & Resultados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

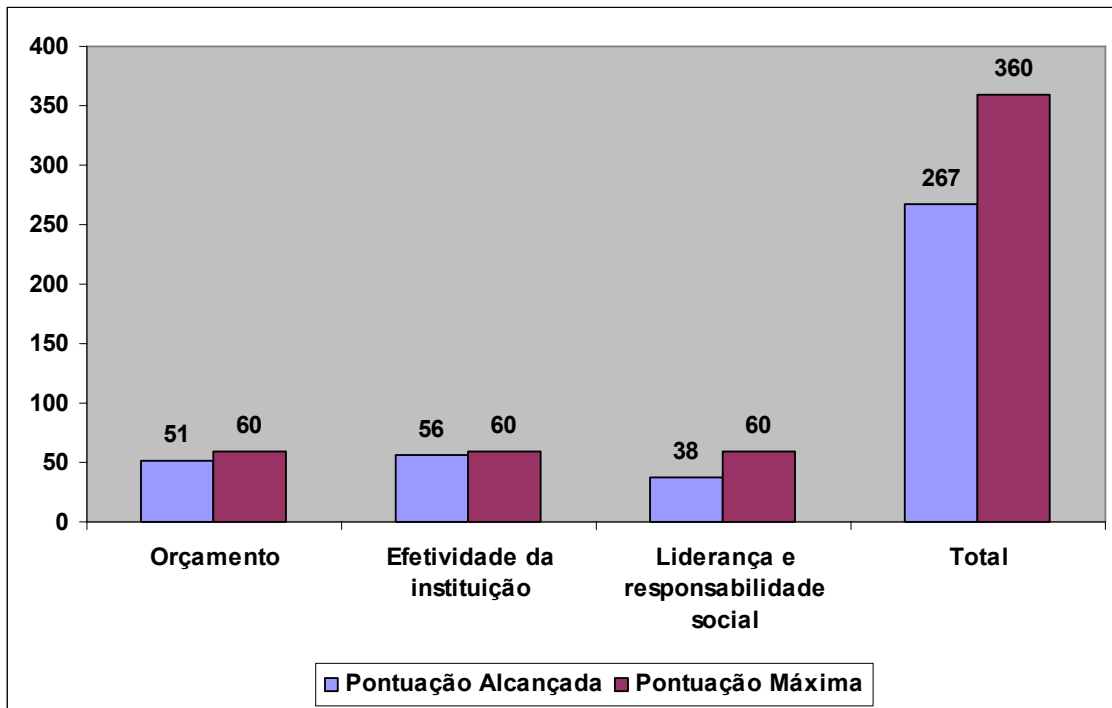


Figura 38 Técnico-administrativo & Resultados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

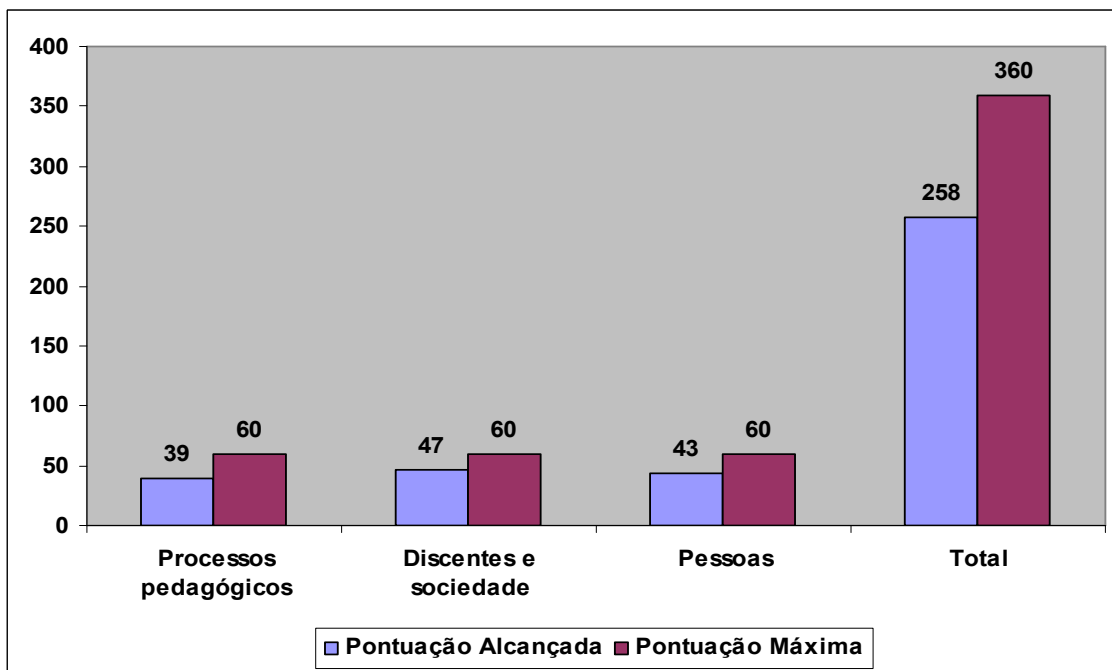


Figura 39 Discente & Resultados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

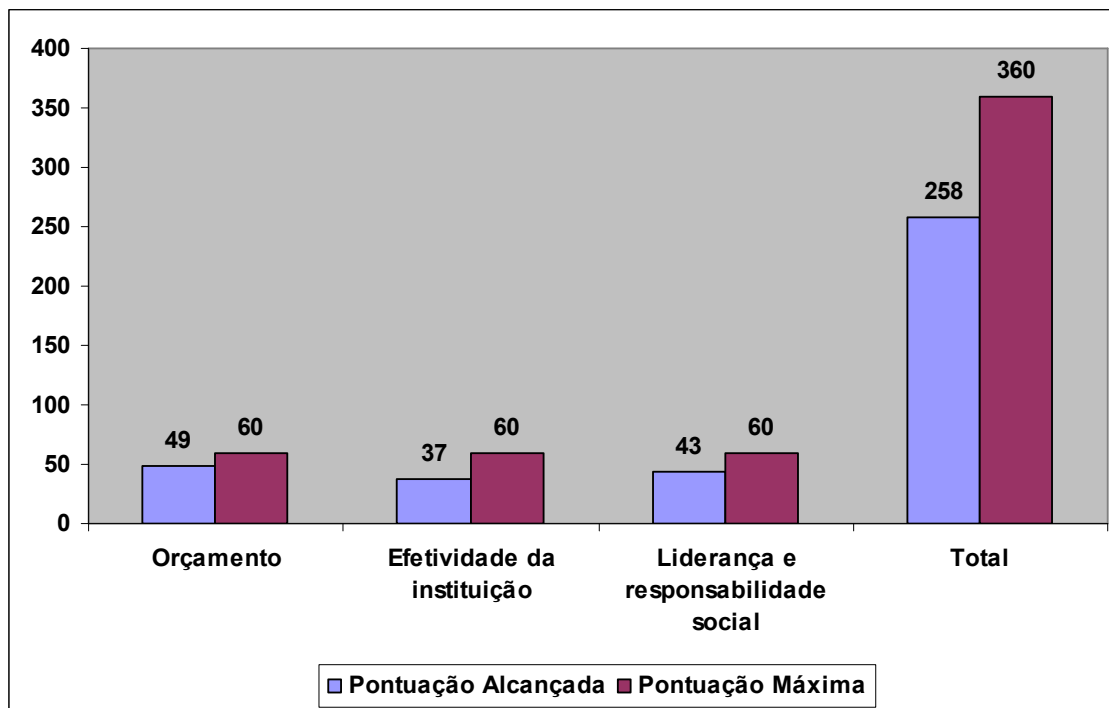


Figura 40 Discente & Resultados.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

5.4.2 Pontuação dos Critérios por Segmentos

5.4.2.1 Segmento: docente

A seguir, a tabela 25 apresenta as pontuações dos critérios no segmento docente. As pontuações alcançadas, os percentuais e os conceitos foram distribuídos em relação a cada critério.

Tabela 25 Pontuação dos critérios no segmento docente.

Critérios	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
1. Liderança	58	100	58,0%	3
2. Estratégias e Planos	41	90	45,6%	2
3. Discentes	64	90	71,1%	3

4. Sociedade	56	90	62,2%	3
5. Informações e Conhecimento	41	90	45,6%	2
6. Pessoas	41	90	45,6%	2
7. Processos	46	90	51,1%	3
8. Resultados	236	360	65,6%	3
Total	583	1000	58,3%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Nos critérios “Liderança” (58,0%), “Discentes” (71,1%), Sociedade” (62,2%), “Processos” (51,1%) e Resultados” (65,6%), a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%). Já nos critérios “Estratégias e Planos” (45,6%), “Pessoas” (45,6%) e “Informações e Conhecimento” (45,6%), a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%).

A seguir, as figuras 41 e 42 mostram as pontuações alcançadas dos critérios em relação às pontuações máximas no segmento docente.

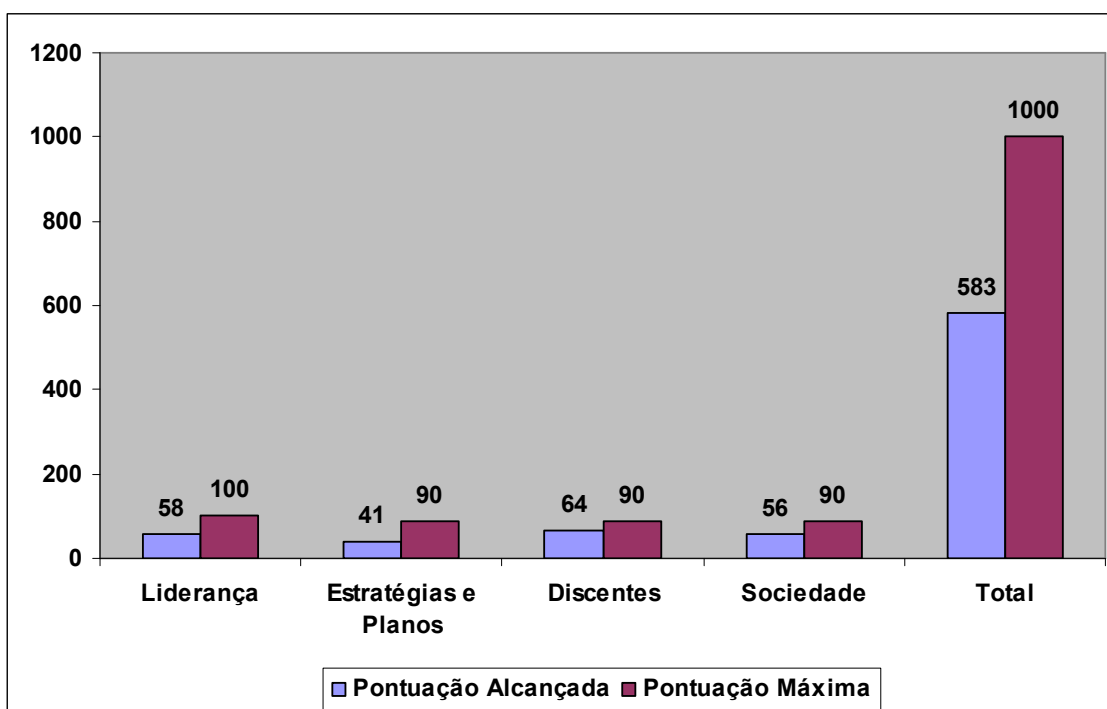


Figura 41 Pontuação dos critérios no segmento docente.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

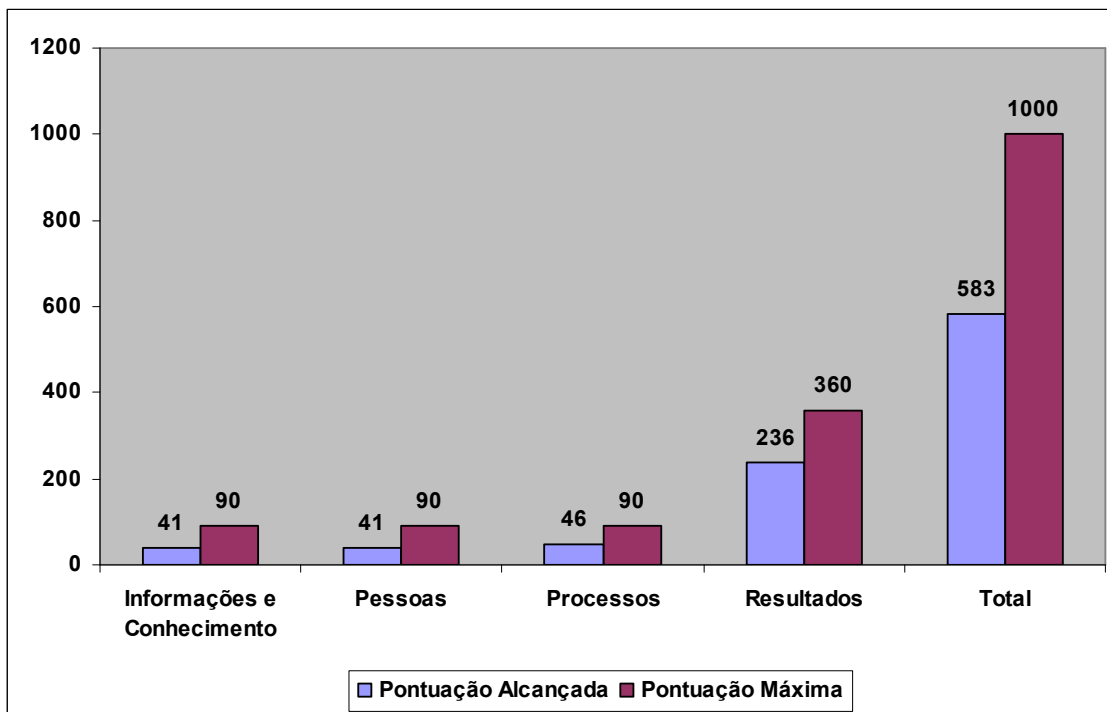


Figura 42 Pontuação dos critérios no segmento docente.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

5.4.2.2 Segmento: técnico-administrativo

A seguir, a tabela 26 apresenta as pontuações dos critérios no segmento técnico-administrativo. As pontuações alcançadas, os percentuais e os conceitos foram distribuídos em relação a cada critério.

Tabela 26 Pontuação dos critérios no segmento técnico-administrativo.

Crítérios	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
1. Liderança	46	100	46,0%	2
2. Estratégias e Planos	55	90	61,1%	3
3. Discentes	54	90	60,0%	3
4. Sociedade	73	90	81,1%	4
5. Informações e Conhecimento	42	90	46,7%	2

6. Pessoas	53	90	58,9%	3
7. Processos	44	90	48,9%	2
8. Resultados	267	360	74,2%	3
Total	634	1000	63,4%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Nos critérios “Liderança” (46,0%), “Informações e Conhecimento” (46,7%) e “Processos” (48,9%), a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%). Nos critérios “Estratégias e Planos” (61,1%), “Discentes (60,0%)”, “Pessoas” (58,9%) e “Resultados” (74,2%), a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%). Já no critério “Sociedade” (81,1%), a situação ou desempenho é forte, isto é, conceito 4 (= ou > 75%).

A seguir, as figuras 43 e 44 mostram as pontuações alcançadas dos critérios em relação à pontuação máxima no segmento técnico-administrativo.

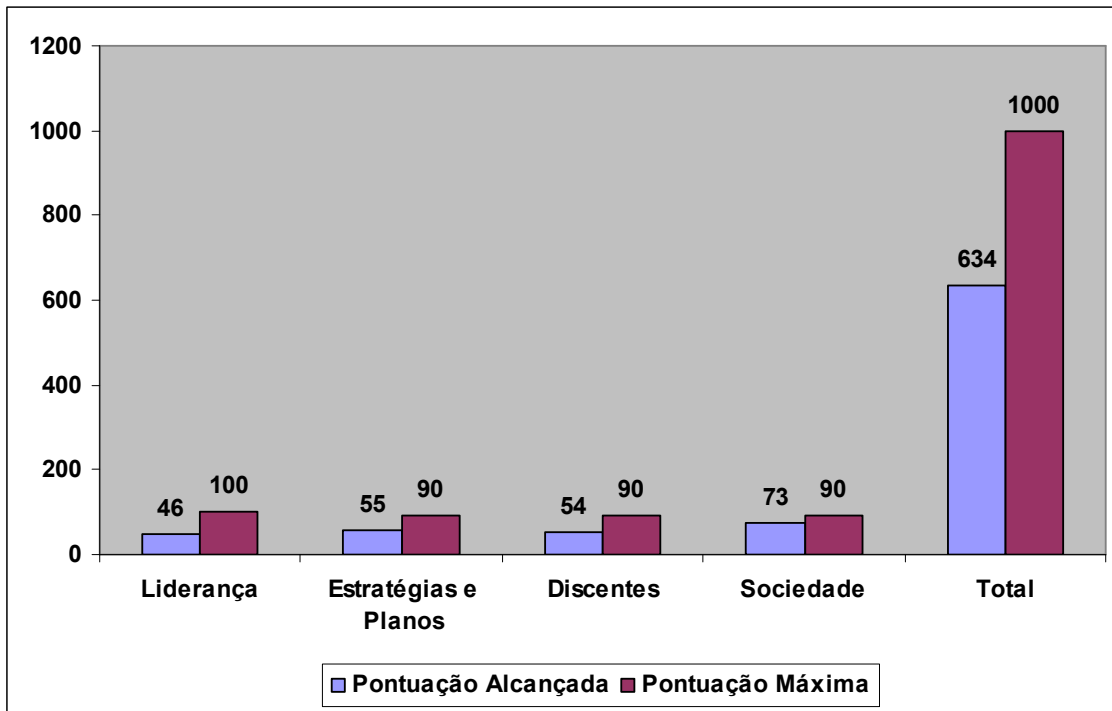


Figura 43 Pontuação dos critérios no segmento técnico-administrativo.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

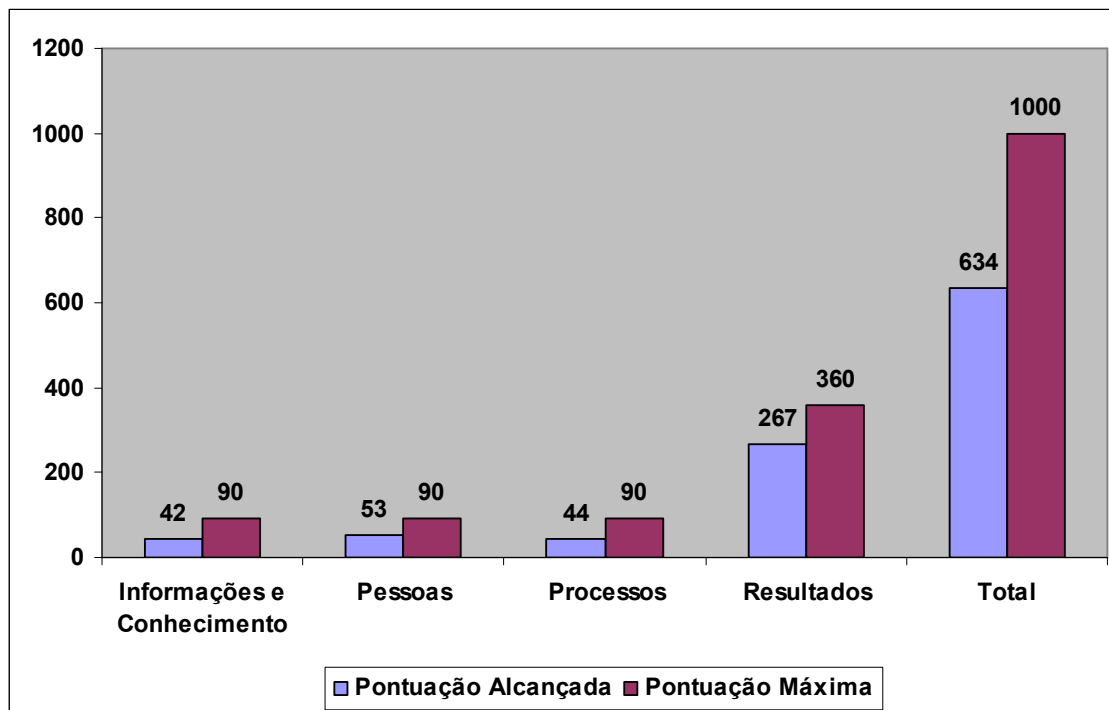


Figura 44 Pontuação dos critérios no segmento técnico-administrativo.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

5.4.2.3 Segmento: discente

A seguir, a tabela 27 apresenta as pontuações dos critérios no segmento discente. As pontuações alcançadas, os percentuais e os conceitos foram distribuídos em relação a cada critério.

Tabela 27 Pontuação dos critérios no segmento discente.

Critérios	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
1. Liderança	43	100	43,0%	2
2. Estratégias e Planos	49	90	54,4%	3
3. Discentes	65	90	72,2%	3
4. Sociedade	61	90	67,8%	3
5. Informações e Conhecimento	39	90	43,3%	2

6. Pessoas	63	90	70,0%	3
7. Processos	34	90	37,8%	2
8. Resultados	258	360	71,7%	3
Total	612	1000	61,2%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Nos critérios “Estratégias e Planos” (54,4%), “Discentes (72,2%)”, “Sociedade” (67,8%), “Pessoas” (70,0%) e “Resultados” (71,7%), a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%). Já nos critérios “Liderança” (43,0%), “Informações e Conhecimento” (43,3%) e “Processos” (37,8%), a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%).

A seguir, as figuras 45 e 46 mostram as pontuações alcançadas dos critérios em relação à pontuação máxima no segmento discente.

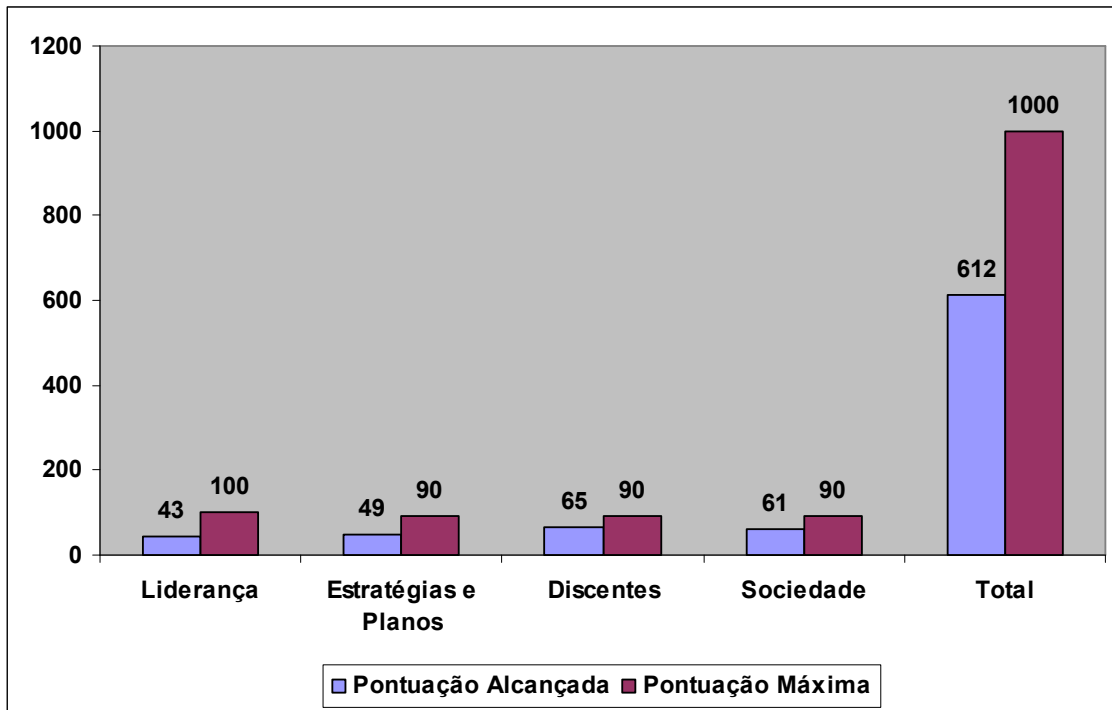


Figura 45 Pontuação dos critérios no segmento discente.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

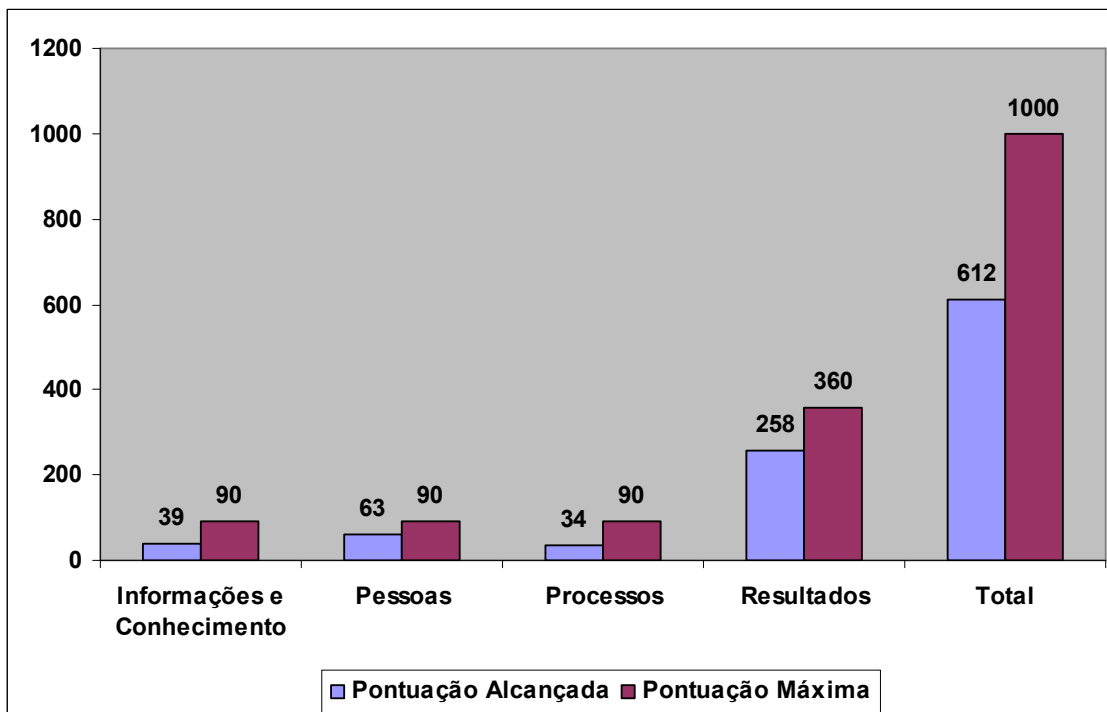


Figura 46 Pontuação dos critérios no segmento discente.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

5.4.3 Pontuação Média dos Critérios por Segmento

A seguir, a tabela 28 apresenta as pontuações médias dos critérios em todos os segmentos: docente, técnico-administrativo e discente. As pontuações alcançadas, os percentuais e os conceitos foram distribuídos em relação a cada critério.

Tabela 28 Pontuação média dos critérios.

Critérios	Pontuação Média	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
1. Liderança	49	100	49,0%	2
2. Estratégias e Planos	48	90	53,7%	3
3. Discentes	61	90	67,8%	3
4. Sociedade	63	90	70,4%	3

5. Informações e Conhecimento	41	90	45,2%	2
6. Pessoas	52	90	58,1%	3
7. Processos	41	90	45,9%	2
8. Resultados	254	360	70,5%	3
Total	610	1000	61,0%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Nos critérios “Resultados” (70,5%), “Sociedade” (70,4%), “Discentes” (67,8%), “Pessoas” (58,1%) e “Estratégias e Planos” (53,7%), a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%). Já nos critérios “Liderança” (49,0%), “Processos” (45,9%) e “Informações e Conhecimento” (45,2%), a situação ou desempenho é fraco, isto é, conceito 2 (= ou > 25%).

A seguir, as figuras 47 e 48 mostram as pontuações médias dos critérios em relação à pontuação máxima em todos os segmentos: docente, técnico-administrativo e discente.

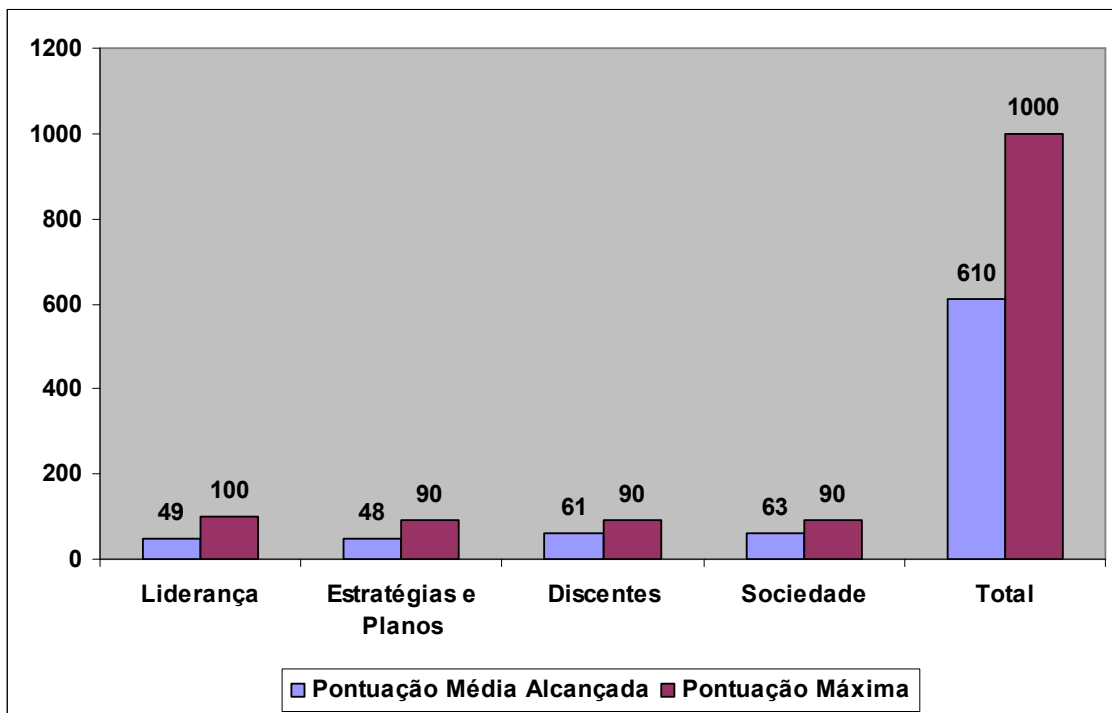


Figura 47 Pontuação média dos critérios.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

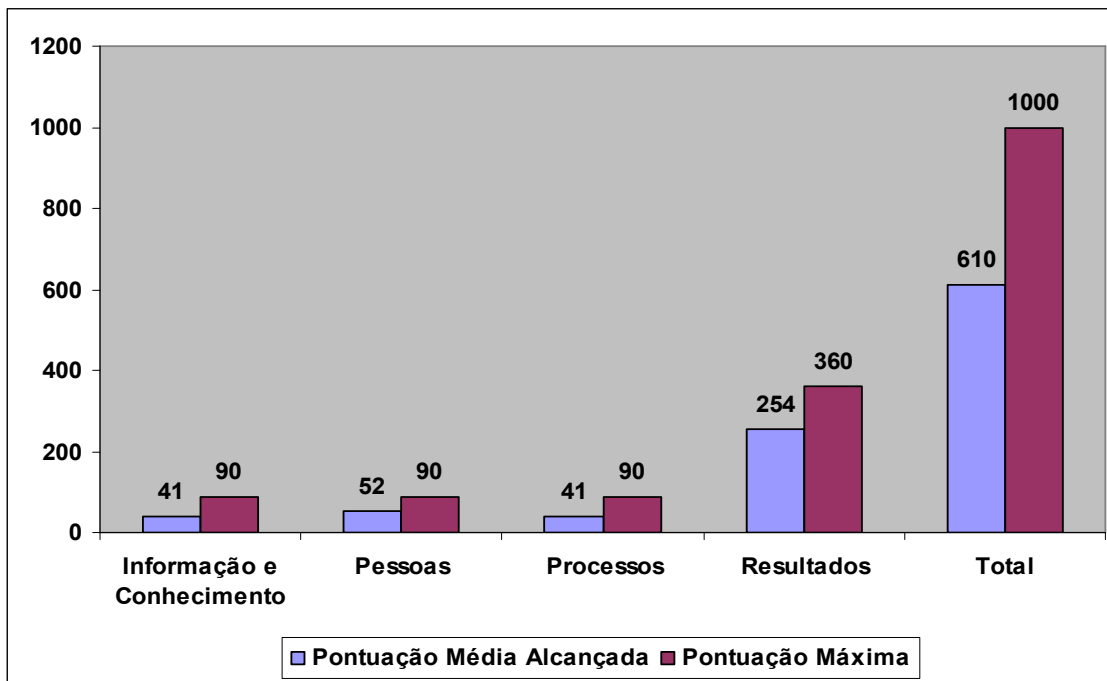


Figura 48 Pontuação média dos critérios.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

5.4.4 Pontuação dos Critérios por Segmento

A seguir, a tabela 29 apresenta as pontuações alcançadas dos critérios em relação à pontuação máxima, nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente, paritariamente. As pontuações alcançadas, os percentuais e os conceitos foram distribuídos em relação a cada segmento.

Tabela 29 Pontuação dos critérios por segmento.

Segmentos	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
Docente	583	1000	58,3%	3
Técnico-administrativo	634	1000	63,4%	3
Discente	612	1000	61,2%	3
Total (Média)	610	1000	61,0%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Nos segmentos docente (58,3%), técnico-administrativo (63,4%) e discente (61,2%), a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%).

A seguir, a figura 49 mostra as pontuações alcançadas dos critérios por segmentos docente, técnico-administrativo e discente.

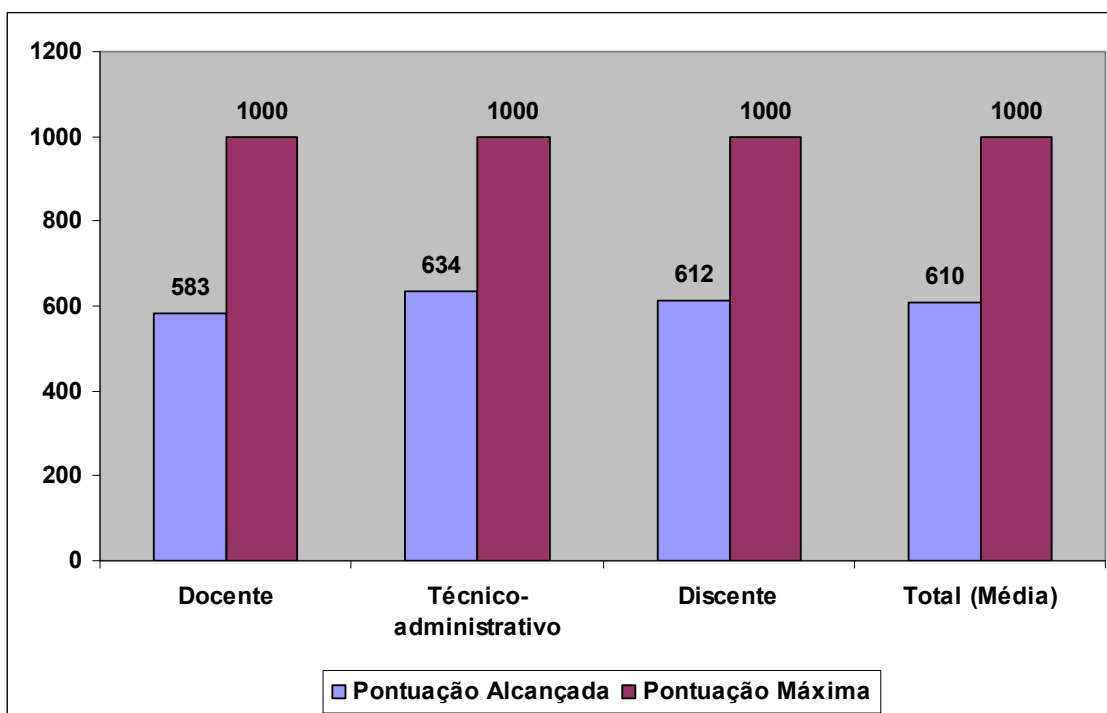


Figura 49 Pontuação dos critérios por segmento.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

5.4.5 Pontuação Final

A seguir, a tabela 30 apresenta a pontuação final alcançada dos critérios em relação à pontuação máxima possível, nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente, paritariamente.

Tabela 30 Pontuação final.

Pontuação Final	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual	Conceito
Total (Média)	610	1000	61,0%	3

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

A pontuação final obteve (610 em 1000) pontos possível, correspondente a (61,0%). **Constata-se que a situação ou desempenho é o mínimo aceitável, isto é, conceito 3 (= ou > 50%).**

A seguir, a figura 50 mostra a pontuação final alcançada dos critérios em relação à pontuação máxima possível.

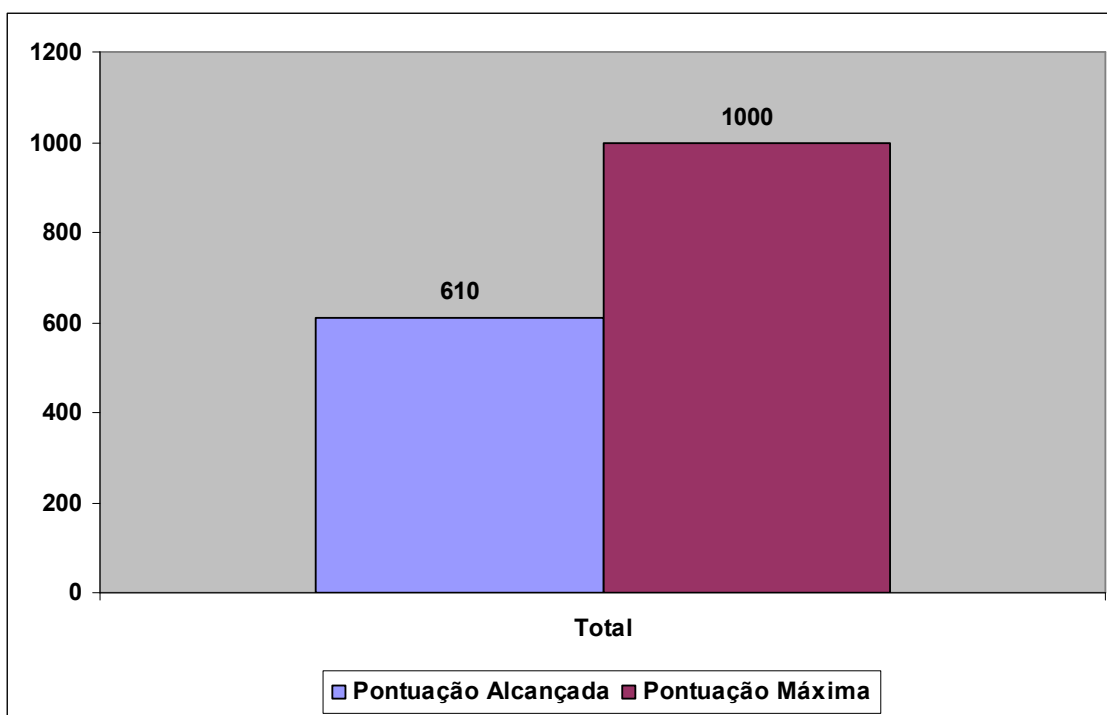


Figura 50 Pontuação final.

Fonte: Dados da Pesquisa (2007).

Comparando a pontuação final alcançada dos critérios nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente, isto é, 610 pontos, correspondente a 61,0%, com *Baldrige National Quality Program* (2007) - Sistema de Pontuação, e também com os Critérios de Excelência (FNQ, 2007) - Faixas de Pontuação Global, o CEFETGO (Unidade de Goiânia) apresenta enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos disseminados pelas principais áreas,

processos, produtos e/ou partes interessadas; uso continuado em quase todas as práticas, com controles atuantes; existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado; as práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização; existem algumas lacunas do inter-relacionamento entre as práticas de gestão; existem muitas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando regularmente a integração; a maioria dos resultados apresenta tendência favorável; o nível atual de maturidade alcançado pela gestão é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados.

Por se constituir numa primeira experiência de promover a avaliação da gestão institucional do CEFETGO, Unidade de Goiânia, focada nos cursos superiores de tecnologia, a aplicação do instrumento trouxe resultados importantes para gerar oportunidades de melhorias: o CEFETGO não possui sistemas consolidados de avaliação da gestão; não existe, institucionalmente, a procura por entender e criar programas de qualidade; existe pouco conhecimento, na cultura institucional, dos critérios de excelência e como selecioná-los adequadamente; os instrumentos de avaliação de desempenho ainda não estão implantados e nem consolidados.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

À medida que formos mais livres, que abrangemos em nosso coração e em nossa inteligência mais coisas, que ganharmos critérios mais finos de compreensão, nessa medida nos sentiremos maiores e mais felizes.

Anísio Teixeira

O presente capítulo conclui o trabalho e sugere trabalhos futuros.

6.1 CONCLUSÕES

A presente pesquisa envolveu um processo contínuo, dinâmico e processual. As dúvidas foram sanadas para responder a determinados questionamentos, orientada para a solução de um problema: como avaliar internamente a gestão de Centros Federais de Educação Tecnológica, nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais, utilizando critérios de prêmios da qualidade, tendo como foco os cursos superiores de tecnologia? Considera-se resolvido.

O objetivo geral desta pesquisa foi desenvolver um instrumento de avaliação interna da gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica, utilizando critérios de prêmios da qualidade, tendo como foco os cursos superiores de tecnologia, com propósito não só de cumprimento das etapas definidas pelo SINAES, mas também a melhoria da qualidade acadêmica e o desenvolvimento institucional. Considera-se alcançado, pois foi descrito o desenvolvimento do instrumento proposto no capítulo 4 – desenvolvimento do instrumento de avaliação da gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica.

O Capítulo 2 - Referencial Teórico – fundamentou o trabalho. Abordou os temas: gestão nas instituições de ensino superior, cursos superiores de tecnologia, avaliação das instituições de ensino superior, trabalhos da área e formulação do

problema de pesquisa. Temas necessários para que fossem compreendidas as concepções e relações que permeiam o instrumento proposto de avaliação da gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica.

Após a análise da literatura disponível, constatou-se que, entre as ferramentas de avaliação da gestão, os critérios de prêmios da qualidade foram os mais adequados para este estudo, pois são referenciais de avaliação da gestão consagrados e referendados pelas organizações privadas e públicas.

O instrumento foi desenvolvido, utilizando critérios de prêmios da qualidade, estes presentes em vários Prêmios, tanto internacionais: Prêmio *Deming* – Japão; Prêmio *Malcolm Baldrige Award* – Estados Unidos; Prêmio *Education Criteria for Performance Excellence* – Estados Unidos; Prêmio *European Foundation for Quality Management (EFQM)* – Europa; Prêmio Europeu de Gestão da Qualidade em Educação – Europa; como nacional: Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Em relação aos objetivos específicos, são feitas considerações sobre eles:

1. Selecionar os critérios de excelência de prêmios da qualidade, adequados no desenvolvimento do instrumento. Considera-se alcançado. No capítulo 4 – Desenvolvimento do Instrumento – selecionou os critérios de excelência de prêmios da qualidade utilizados na estruturação do instrumento (item 4.2 – Seleção dos Critérios);

2. Estruturar o instrumento de avaliação interna da gestão para os CEFETs. Considera-se alcançado. No capítulo 4 – Desenvolvimento do Instrumento – estruturou o instrumento de avaliação da gestão para os CEFETs (item 4.3 - Estruturação do Instrumento);

3. Descrever os critérios de excelência utilizados no desenvolvimento do instrumento. Considera-se alcançado. No capítulo 4 – Desenvolvimento do Instrumento – descreveu os critérios de excelência da estrutura do instrumento (item 4.4 – Descrição dos Critérios e Itens);

4. Justificar a escolha dos critérios de excelência usados na estrutura do instrumento. Considera-se alcançado. No capítulo 4 – Desenvolvimento do Instrumento – justificou a escolha dos critérios de excelência, utilizados na estruturação do instrumento (item 4.5 – Justificativa da Escolha);

5. Comparar os critérios do instrumento com modelos de excelência de prêmios da qualidade. Considera-se alcançado. No capítulo 4 - Desenvolvimento do Instrumento – comparou os critérios de excelência do instrumento com modelos de excelência de prêmios da qualidade (item 4.6 – Comparação do Instrumento com Modelos de Excelência de Prêmios da qualidade);

6. Aplicar o instrumento de avaliação da gestão para os CEFETs, no Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás (CEFETGO), Unidade Goiânia, focado nos CSTs, nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente. Considera-se alcançado. No capítulo 5 – Aplicação do Instrumento – aplicou o instrumento no CEFETGO, Unidade Goiânia, focado nos CSTs, nos segmentos docente, técnico-administrativo e discente.

O principal motivo para realização deste trabalho de pesquisa foi a necessidade do CEFETGO, Unidade de Goiânia, avaliar internamente sua gestão para identificar e gerar oportunidades de melhorias em seus processos gerenciais e resultados organizacionais.

Com este trabalho, foi possível traçar o perfil da gestão do CEFETGO, Unidade de Goiânia, com desenvolvimento e aplicação de um instrumento utilizando critérios de prêmios da qualidade, que considerou, principalmente, as características institucionais de gestão e pedagógicas.

No contexto da avaliação das instituições de ensino superior, é necessário ressaltar que a forma como é exercida a gestão influencia a implantação e consolidação dos cursos superiores de tecnologia. E, também, as questões pedagógicas essenciais à implantação de um curso influenciam, de forma concreta, na efetividade do curso.

Deste modo, é necessário que a instituição em que foi aplicado o instrumento, o CEFETGO, Unidade de Goiânia, considere os resultados da pesquisa, analisando e refletindo as várias vertentes do trabalho para que possa inserir no contexto de instituições de ensino superior de fato.

A aplicação do instrumento no CEFETGO (Unidade de Goiânia) representa o retrato de um momento e deve ser aproveitado para construir um novo cenário mais

promissor para a instituição como um todo, que possui um potencial para se desenvolver além do que é praticado no momento.

Este trabalho contribui com os Centros Federais de Educação Tecnológica com um instrumento de avaliação da gestão de seus processos gerenciais e resultados organizacionais, identificando oportunidades de melhorias com a conseqüente consolidação pedagógica dos cursos superiores de tecnologia.

6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

1. Aplicar o instrumento de avaliação da gestão para os CEFETs em instituições que têm o mesmo perfil do CEFETGO e que constituem a rede federal de educação tecnológica, com propósito de identificar e gerar melhorias de seus processos gerenciais e resultados organizacionais;
2. Propor ajustes no instrumento de avaliação da gestão para os CEFETs, de forma que possa ser aplicado em instituições privadas que tenham cursos superiores de tecnologia;
3. Construir e aplicar instrumentos de avaliação da gestão para instituições de educação profissional pública e privada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. **Docentes para uma educação de qualidade: uma questão de desenvolvimento profissional**. Revista Educar. Curitiba: Editora UFPR, 2004.

AZEVEDO, L. A. **Benchmarking para instituição de educação profissional: ferramenta para a competitividade**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC, 2001.

BALDRIGE, J. V. *et al.* **Policy making and effective leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1983.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM 2007. **Education Criteria for Performance Excellence**, ASQ/NIST, 2007.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM 2007. **Criteria for Performance Excellence**, ASQ/NIST, 2007.

BENAKOUCHE, T. **Exclusão x Inclusão social no ensino técnico no Brasil: notas para discussão**. In: Workshop Internacional “A Dança das Identidades ao Ritmo da Globalização”, Florianópolis, 2005.

BENCINI, R.; GENTILE, P. **Para aprender (e desenvolver) competências**. 2003. Disponível em: <http://www.uol.com.br/novaescola/.htm>. Acesso em: 24 de abril de 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Educação Profissional: Legislação Básica**, Brasília, 5ª edição, 2001.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei nº 5.524/68**. Disponível em <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 16 de abril de 2007.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei nº 5.540/68**. Disponível em <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 16 de abril de 2007.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 16 de abril de 2007.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras Providências. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 16 de abril de 2007.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Decreto nº 2.208**, de 17 de abril de 1997. Institui a Regulamentação da Educação Profissional. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 16 de abril de 2007.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Decreto nº 5.125**, de 23 de junho de 2004. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 16 de abril de 2007.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Resolução CNE/CP Nº 03**, 18 de dezembro de 2002. Brasília, 2002.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Parecer CNE/CP nº 29**, dezembro de 2002. Diretrizes Curriculares de Cursos Superiores de nível tecnológico. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/semtec/educprof/Eductecno/parecer29>. Acesso em: 26 jun. 2003.

_____. MEC. SETEC. **Instituições Federais de Educação Tecnológica**. Brasília, 2007. Disponível em <http://www.mec.gov.br/semtec/eduprof/insfedutec>. Acesso em: 27 de abril de 2007.

_____. MEC. SETEC. **Educação Profissional e Tecnológica como instrumento de inclusão educacional**. Nota Técnica/CASTEC nº. 05/2004. Brasília, 2004.

_____. MEC. SETEC. **Políticas Públicas para a Educação Profissional e Tecnológica**. Brasília: MEC, abr. 2004.

_____. MEC. SINAES. INEP. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação** /Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. 4. ed., ampl. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. S. Paulo: Atlas, 1996.

DIAS SOBRINHO, J.; RISTOFF, D. **Avaliação democrática para uma universidade cidadã**. Florianópolis: Insular, 2003.

DUCKER, P. F. **O advento da nova organização**. In: Gestão do Conhecimento (on knowledge management). **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DURAND, T. **L'alchimie de la compétence**. REVUE FRANCAISE DE GESTION n°127, janvier-février 2000. p. 84-102. Paris: FNEGE, 2000.

DUTRA, J. (org.). **Gestão por Competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EFQM. Fundação Européia para Gerenciamento da Qualidade. **Introdução a Excelência**, 2007. Disponível em: <http://www.efqm.org/>. Acesso em: 27 de abril de 2007.

FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência 2007**. Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. Prêmio Nacional de Qualidade - PNQ, 2007. Disponível em: <http://www.fcq.org/>. Acesso em: 22 de abril de 2007.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FREIRE, P. **Educação e mudanças**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

_____. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In. DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por competências**: um Instrumento avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FRAÇÃO, L. E. **A Tecnologia e o Profissional do Futuro**. Disponível em <http://www.enfato.com.br/artigos.asp>. Acesso em 16 de abril de 2007.

FREITAS, A.L.P. & RODRIGUES, S.G. **A estrutura do processo de auto-avaliação de IES: uma contribuição para a gestão educacional**. In: Anais do XXIII ENEGEP. Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

FRIZZO, M. **A importância da avaliação institucional para a melhoria da qualidade de ensino – a experiência de uma instituição de ensino superior**. In: Anais do XXIV ENEGEP. Ouro Preto: ABEPRO, 2004.

- _____. **Avaliação institucional: seu papel na estrutura universitária.** In: Anais do XXV ENEGEP. Florianópolis: ABEPRO, 2005.
- GARIBA, M. J. A. **Instrumento de avaliação de cursos superiores de tecnologia, baseado na ferramenta Benchmarking.** Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- HAVE, S. ten *et al.* **Modelos de Gestão: o que são e quando devem ser usados.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- HENRIQUES, P. de T. C. **Changing of paradigm: Developing a Contemporary Strategy for Technological Education in Brazil.** Oklahoma: Faculty of the Graduate College of the State University, 1999.
- HEEMAN, A. **Texto Científico: Um Roteiro para Estruturação, Citações e Referências de Projetos e Trabalhos Monográficos.** 3.ed.-Curitiba: Guerreiro Editora, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance.** Harvard Business Review. Jan./Fev. 1992.
- LUNA, S. V. de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução.** São Paulo: EDUC, 2005.
- MILAN, G. S. & MAIOLI, F. C. **Os principais atributos relacionados aos serviços prestados por uma instituição de ensino superior e a satisfação de alunos.** In: Anais do XXVI ENEGEP. Porto Alegre: ABREPRO, 2006.
- MULLER, J. R. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o Balanced Scorecard.** Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC, 2001.
- MYRDAL, G. **Objectivity in Social Research.** Nova York, Rondon House, 1999.

OLIVEIRA, D. A.; ROSAR, M. de F. F. (org.). **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

PACHECO, J. **Competências curriculares: as práticas ocultas nos discursos das reformas**. Revista de Estudos Curriculares. São Paulo, 2003a.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999b.

PERRENOUD, P. *et al.* **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PIRATELLI, C. L.; HERMOSILLA, J. L. G.; & SACOMANO, J. B. **Considerações sobre o tema qualidade em serviços aplicado ao ensino superior**. In: Anais do XXIV ENEGEP. Florianópolis: ABEPRO, 2005.

QUEIROZ, J. V. **Um instrumental de auxílio à tomada de decisão sobre financiamento para instituições de ensino superior**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

REGA, L. S. **A mercadorização do saber como produto do neoliberalismo de Milton Friedman e a metáfora da “rã na chaleira”**. Disponível em <http://www.teologica.br/>. Acesso em: 18 de abril de 2007.

RODRIGUES, C. M. C.; RIBEIRO, J. L. D.; & SILVA, W. R. **A responsabilidade social em IES: uma dimensão de análise do SINAES**. In: Anais do XXV ENEGEP. Porto Alegre: ABREPO, 2006.

ROMANO, C. A. **Universidade Tecnológica: Conceituação da Organização e Delineamento da Estrutura e da Gestão Fundamentados no Conhecimento Socialmente Significativo**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC, 2005.

SANTOS, J. P. **Modelo para avaliação de cursos superiores de tecnologia, usando o Benchmarking com o ranqueamento de critérios baseado no método AHP**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC, 2005.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SIQUEIRA, D. M. R. **Avaliação da qualidade em serviços: uma proposta metodológica**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC, 2006.

SPANBAUER, S. J. **Um Sistema de Qualidade para a Educação: usando técnicas de qualidade e produtividade para salvar nossas escolas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995.

THE DEMING PRIZE, 2007. **The Guide for The Deming Application Prize 2007**. The Deming Prize Committee Union of Japanese Scientists and Engineers. Disponível em: <http://www.juse.or.jp/>. Acesso em: 27 de abril de 2007.

TYLER, R. W. **General Statement on Evaluation**. Journal of Education Research, p. 35, 1975.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAINKO, M. A.; GISI, M. L. (Orgs.). **Políticas e Gestão da Educação Superior**. Curitiba: Champagnat, 2003.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE CONSOLIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PARA OS CENTROS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA

O questionário integra o trabalho de dissertação de mestrado que desenvolve e aplica um instrumento de avaliação da gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica. Utiliza critérios de excelência de prêmios da qualidade, focado nos cursos superiores de tecnologia, com propósito de cumprimento das etapas definidas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), e também a melhoria da qualidade acadêmica e o desenvolvimento institucional.

O instrumento é contextualizado nos cursos superiores de tecnologia, ao modo como a concepção desses cursos pode interferir na gestão institucional. Para tanto, foram pesquisados e selecionados critérios de excelência de prêmios da qualidade utilizados na avaliação da gestão de organizações de qualquer natureza.

A seleção dos critérios levou em consideração aspectos gerenciais associados aos aspectos pedagógicos. Cada critério do instrumento é subdividido em itens. As pontuações dos critérios e dos itens seguem a concepção dos modelos de excelência de prêmios da qualidade.

O instrumento de avaliação da gestão para os CEFETs possui 8 (oito) critérios de excelência e 27 (vinte e sete) itens, selecionados a partir dos principais modelos de excelência de prêmios da qualidade: *The Deming Prize* (2007) – Japão; *Malcolm Baldrige Award* (2007) – EUA; *Education Criteria for Performance Excellence* (2007) – EUA; *European Foundation for Quality Management* – EFQM (2007) – Europa; *Modelo Europeu de Gestão da Qualidade em Educação* (2007) – Europa e *Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ (FNQ, 2007)* – Brasil.

A seguir, a figura 1 mostra os critérios e itens do instrumento com pontuação máxima e percentual.

Crítérios e Itens do Instrumento	Pontuação Máxima	Percentual
1. Liderança	100	10,0%
1.1 Sistema de liderança	35	3,5%
1.2 Cultura da excelência	35	3,5%
1.3 Desempenho da instituição	30	3,0%
2. Estratégias e Planos	90	9,0%
2.1 Formulação das estratégias	30	3,0%
2.2 Implementação das estratégias	30	3,0%
2.3 Planejamento pedagógico	30	3,0%
3. Discentes	90	9,0%
3.1 Expectativas	30	3,0%
3.2 Participação	30	3,0%
3.3 Relacionamento e satisfação	30	3,0%
4. Sociedade	90	9,0%
4.1 Responsabilidade social	30	3,0%
4.2 Relacionamento externo	30	3,0%
4.3 Ética e desenvolvimento social	30	3,0%
5. Informações e Conhecimento	90	9,0%
5.1 Informações da instituição	30	3,0%
5.2 Informações comparativas	30	3,0%
5.3 Ativos intangíveis	30	3,0%
6. Pessoas	90	9,0%
6.1 Sistemas de trabalho	30	3,0%
6.2 Capacitação	30	3,0%
6.3 Qualidade de vida	30	3,0%
7. Processos	90	9,0%
7.1 Gestão dos cursos superiores	30	3,0%
7.2 Desenvolvimento dos cursos superiores	30	3,0%
7.3 Operacionalização dos cursos superiores	30	3,0%
8. Resultados	360	36,0%
8.1 Processos pedagógicos	60	6,0%
8.2 Discentes e sociedade	60	6,0%
8.3 Pessoas	60	6,0%
8.4 Orçamento	60	6,0%
8.5 Efetividade da instituição	60	6,0%
8.6 Liderança e responsabilidade social	60	6,0%
Total de pontos possíveis	1000	100,0%
Fonte: Seleccionados de The Deming Prize (2007), Malcolm Baldrige Award (2007), Education Criteria for Performance Excellence (2007), European Foundation for Quality Management – EFQM (2007), Instrumento Europeu de Gestão da Qualidade em Educação (2007), e Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (FNQ, 2007).		

Figura 1 Critérios e itens do instrumento com pontuação máxima e percentual.

Conforme a figura 1 as pontuações dos critérios e itens seguem a concepção dos modelos de excelência de gestão de prêmios da qualidade. A pontuação do critério “Resultados” representa 36% do total de pontos do instrumento, tendência observada nos principais prêmios da qualidade. Observa-se que a maioria dos modelos de avaliação da gestão evidencia os processos e esses se destacam pelo foco nos resultados.

A seguir, a figura 2 mostra os conceitos usados para responder as questões do questionário utilizando-se dos parâmetros: **5, 4, 3, 2 e 1**.

Conceitos	Discriminação	Percentual
5	Todas as vezes	(= 100%)
4	Quase todas as vezes	(= ou >75%)
3	Na maioria das vezes	(= ou >50%)
2	Muitas vezes	(= ou > 25%)
1	Algumas vezes	(> 0 e < 25%)
Fonte: Adaptado de Critérios de Excelência - PNQ (FNQ, 2007).		

Figura 2 Conceitos atribuídos e percentuais dos pontos.

O quadro 2 mostra os conceitos: **5, 4, 3, 2 e 1**. No preenchimento do questionário abaixo, considere que: conceitos **5 e 4** – situação ou desempenho fortes; conceito **3** – mínimo aceitável; e conceitos **2 e 1** – situação ou desempenho fracos.

A seguir, a figura 3 apresenta o questionário. Na 1ª. (primeira) coluna as perguntas e na 2ª. (segunda) coluna deve ser assinalada o número do conceito, conforme a figura 2 acima . O número de questões está associado à pontuação de cada item.

1. Liderança					
Sistema de liderança	5	4	3	2	1
1. A liderança na instituição é exercida de forma a permitir que as decisões sejam tomadas, comunicadas e implementadas, visando atender às necessidades e anseios da comunidade?					
2. A direção interage com a comunidade, demonstrando comprometimento e buscando oportunidades para a instituição?					
3. A direção é avaliada com base em competências de liderança previamente estabelecidas?					
4. Os gerentes e coordenadores são avaliados conforme competências de liderança estabelecidas?					
1.2 Cultura da excelência	5	4	3	2	1
1. Os valores e as diretrizes institucionais são definidos para melhorar a cultura institucional e o atendimento das partes interessadas?					

2. A instituição assegura que os valores e diretrizes institucionais são entendidos e aplicados pelos servidores?					
3. A instituição possui métodos para o estabelecimento de padrões de trabalho para as principais práticas de gestão e existem mecanismos de controle que verificam se esses padrões estão sendo cumpridos?					
4. A instituição possui mecanismos que permitem avaliar e melhorar, de forma global, as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho, promovendo crescimento institucional?					
1.3 Desempenho da instituição	5	4	3	2	1
1. Existem mecanismos de avaliação do desempenho institucional?					
2. O desempenho institucional é analisado criticamente, considerando as necessidades da comunidade, as estratégias, os planos, as informações e as variáveis do ambiente externo?					
3. O resultado da análise de desempenho é divulgado a toda comunidade?					
4. Existem ações decorrentes do resultado da análise de desempenho?					
2. Estratégias e Planos					
Formulação das estratégias e planos	5	4	3	2	1
1. A instituição possui um processo de formulação de estratégias e planos que considera as necessidades da comunidade e que permite direcionar suas ações e melhorar seu desempenho?					
2. O processo de formulação de estratégias utiliza informações íntegras e atualizadas em relação à comunidade, questões educacionais e operacionais?					
3. As estratégias e planos são comunicados aos servidores e aos interessados visando ao comprometimento mútuo?					
Implementação das estratégias e planos	5	4	3	2	1
1. As estratégias são desdobradas em planos que visem a sua implementação?					
2. Os recursos necessários à implementação das ações são disponibilizados?					
3. A instituição acompanha a implementação dos planos e comunica a comunidade?					
Planejamento pedagógico	5	4	3	2	1
1. Existe planejamento institucional para implantação de cursos superiores e as diretrizes institucionais são					

consideradas?					
2. A implantação de cursos superiores obedece a critérios de demanda de mercado e estudos de viabilidade?					
3. A decisão da implantação de cursos superiores leva em consideração a capacidade de recursos humanos, da infraestrutura física e de materiais?					
3. Discentes					
Expectativas	5	4	3	2	1
1. A instituição possui critérios para inserção do egresso no mercado de trabalho, definindo seu público alvo e de que forma atingi-lo?					
2. As necessidades dos discentes são identificadas, analisadas e compreendidas, considerando o mercado e os grupos de discentes definidos?					
3. Cursos e projetos da instituição são divulgados à comunidade e os discentes têm conhecimento dos projetos desenvolvidos pela instituição?					
Participação	5	4	3	2	1
1. A instituição possui mecanismos de participação de seus discentes nas decisões globais da instituição?					
2. Os mecanismos de participação discente garantem representatividade e são avaliados nos processos institucionais?					
3. A participação dos discentes é efetivada em relação as suas demandas e anseios?					
Relacionamento e satisfação	5	4	3	2	1
1. A instituição possui canais de relacionamento que permitem ao discente conhecer, reclamar, sugerir, solicitar informações?					
2. As reclamações, sugestões, incluindo as obtidas em contatos informais, são tratadas ou atendidas ou solucionadas de modo eficaz?					
3. A satisfação e a insatisfação dos discentes são avaliadas e as informações obtidas são utilizadas para melhorar os processos gerenciais e resultados institucionais?					
4. Sociedade					
Responsabilidade social	5	4	3	2	1
1. A instituição identifica os aspectos sociais relativos aos cursos superiores e trata os impactos a eles associados?					
2. Os cursos superiores atendem demandas sociais					

previamente identificadas?					
3. A instituição é envolvida em questões relativas à efetivação dos cursos superiores e ao desenvolvimento institucional?					
Relacionamento externo	5	4	3	2	1
1. A instituição possui mecanismos de identificação dos anseios da comunidade em que se insere?					
2. Os impactos e as respectivas informações relevantes, associados aos seus cursos superiores, são comunicados à comunidade?					
3. A comunidade conhece as áreas e os níveis de atuação institucional e é envolvida na implantação dos cursos superiores de tecnologia?					
Ética e desenvolvimento social	5	4	3	2	1
1. A instituição estimula o comportamento ético e busca assegurar relacionamentos éticos com a comunidade?					
2. As competências da instituição são mobilizadas para o fortalecimento da sua atuação social?					
3. A instituição respeita e trata de forma igual as diferenças sociais, sexuais e de raça?					
5. Informações e Conhecimento					
Informações da instituição	5	4	3	2	1
1. A instituição possui métodos para definir, desenvolver, implantar e atualizar sistemas de avaliação?					
2. Os métodos para coletar, medir e sistematizar as informações e disseminá-las são definidos segundo parâmetros pedagógicos?					
3. As avaliações são periódicas e os resultados são divulgados à comunidade, interferindo nos processos institucionais?					
Informações comparativas	5	4	3	2	1
1. As informações coletadas são sistematizadas de acordo com critérios pré-estabelecidos?					
2. Os processos de análise das informações priorizam a atividade-fim da instituição?					
3. A análise das informações obtidas por meio de mecanismos de avaliação gera mudanças institucionais?					
Ativos intangíveis	5	4	3	2	1
1. A instituição possui mecanismos de aquisição e					

desenvolvimento de novos conhecimentos?					
2. A instituição possui estratégias para disseminar os conceitos e aplicar os princípios da gestão do conhecimento, tanto em níveis administrativos como pedagógicos?					
3. Existem mecanismos de construção da memória institucional de modo a preservar e propagar o conhecimento adquirido?					
6. Pessoas					
Sistemas de trabalho	5	4	3	2	1
1. A estrutura de cargos e a organização do trabalho são definidas e implantadas para promover a resposta rápida, quanto à iniciativa, inovação, cooperação e comunicação eficaz?					
2. Os servidores são selecionados para os cargos levando-se em consideração os requisitos das funções de desempenho e suas competências?					
3. O desempenho dos servidores é avaliado, levando-se em consideração os resultados institucionais e pedagógicos, e isso proporciona reconhecimento?					
Capacitação	5	4	3	2	1
1. A instituição identifica as necessidades de capacitação e desenvolvimento de seus servidores?					
2. A instituição prioriza a capacitação levando em consideração a efetivação dos cursos superiores?					
3. A instituição prioriza que as competências a serem desenvolvidas pelos servidores, na capacitação, sejam focadas no desenvolvimento dos cursos superiores?					
Qualidade de vida	5	4	3	2	1
1. A instituição identifica perigos e trata os riscos relacionados à saúde, à segurança e ergonomia?					
2. A instituição desenvolve programas de melhoria do bem-estar, satisfação e motivação de seus servidores?					
3. A satisfação, bem-estar e motivação dos servidores são avaliados e as informações obtidas são utilizadas para promover ações que melhorem as situações identificadas?					
7. Processos					
Gestão dos cursos superiores	5	4	3	2	1
1. Os cursos superiores são planejados a partir das necessidades identificadas?					

2. Os processos institucionais são gerenciados para assegurar que os novos cursos superiores sejam lançados em acordo com diretrizes e documentos legais?					
3. Os procedimentos de implementação dos cursos superiores são disseminados e gerenciados como parte integrante da cultura e estrutura institucional?					
Desenvolvimento dos cursos superiores	5	4	3	2	1
1. Os processos de gerenciamento institucionais priorizam a efetivação dos cursos superiores?					
2. A concepção pedagógica dos cursos superiores é explicitada a toda comunidade escolar?					
3. As questões financeiras e orçamentárias da instituição são priorizadas no desenvolvimento dos cursos superiores?					
Operacionalização dos cursos superiores	5	4	3	2	1
1. O gerenciamento institucional leva em consideração as necessidades da efetivação dos cursos superiores?					
2. No orçamento institucional é priorizado o investimento na implantação dos cursos superiores?					
3. Os recursos humanos e físicos são considerados na operacionalização dos cursos superiores?					
8. Resultados					
Processos pedagógicos	5	4	3	2	1
1. Os resultados relativos ao desempenho dos cursos superiores são relevantes nos aspectos pedagógicos, são analisados e comparados visando à melhoria desses processos, gerando mudanças?					
Discentes e sociedade	5	4	3	2	1
1. Os resultados relativos ao desempenho de discentes são relevantes e considerados como fator importante na melhoria do relacionamento com a comunidade interna e externa, no que diz respeito à consolidação dos processos institucionais e dos cursos superiores de tecnologia?					
Pessoas	5	4	3	2	1
1. Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e à qualidade de vida são relevantes e permitem avaliar a tendência e os níveis de desempenho em relação a outros referenciais comparativos?					
Orçamento	5	4	3	2	1

1. Os resultados dos principais indicadores relativos ao desempenho orçamentário são relevantes e permitem avaliar que itens financeiros podem ser melhorados no que diz respeito ao investimento para implantação dos cursos superiores?					
Efetividade da instituição	5	4	3	2	1
1. Os resultados relativos ao desempenho institucional, relacionado aos cursos superiores, são considerados na avaliação da efetividade, no que diz respeito à atividade-fim e à missão institucional?					
Liderança e responsabilidade social	5	4	3	2	1
1. Os resultados relativos à liderança são relevantes e permitem avaliar quais os itens do desempenho que podem ser melhorados?					
2. Os resultados relativos à responsabilidade social são relevantes e permitem avaliar quais os itens do desempenho que podem ser melhorados?					
Fonte: Adequado conforme os critérios e itens do instrumento e de acordo com <i>Baldrige National Quality Program (2007)</i> - Sistema de Pontuação. Na dimensão de processos gerenciais, aborda os fatores: enfoque, aplicação, aprendizado e integração. Na dimensão de resultados organizacionais, aborda os fatores: relevância, tendência e nível atual.					

APÊNDICE B – ARTIGO PUBLICADO



XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade
Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE UM CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA

Celso da Silva Espíndola (UTFPR)
cse@cefetgo.br

Cezar Augusto Romano (UTFPR)
caromano@cefetpr.br

Luciano Scandelari (UTFPR)
luciano@cefetpr.br

O Ministério da Educação tem institucionalizado vários mecanismos de avaliação do ensino superior no país, composto pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Acredita-se que a avaliação das instituições torna-se essencial para a sedimentação e consolidação de seus cursos e de sua proposta pedagógica, proporcionando crescimento institucional. Neste contexto, é necessário que o sistema educacional do país seja capaz de formar profissionais qualificados para exercer suas atividades. Uma das formas de melhorar a produtividade com qualidade do sistema consiste na avaliação e monitoramento do desempenho das instituições de ensino superior com uso de Critérios de Excelência de Prêmios da qualidade. Este artigo mostra a aplicação de um modelo de avaliação da gestão em um Centro Federal de Educação Tecnológica, utilizando Critérios de Excelência de Prêmios da qualidade, focada nos cursos superiores de tecnologia. O modelo é fundamentado nos princípios da qualidade, associados ao emprego de técnicas estatísticas, cujo objetivo é determinar o estágio de maturidade da gestão, focado nos cursos superiores, nos segmentos: docente, técnico-administrativos e alunos, nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais. Acredita-se que a aplicação de um modelo desta natureza venha a contribuir para a gestão educacional destas instituições.

Palavras-chaves: Avaliação, Gestão, CEFET.

Fonte: ESPÍNDOLA, C. S.; ROMANO, C. A.; & SCANDELARI, L. **Avaliação de um Centro Federal de Educação Tecnológica.** In: Anais do XXVII ENEGEP. Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.



1. Introdução

O presente artigo mostra a aplicação de um modelo de avaliação da gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica, utilizando Critérios de Excelência de Prêmios da qualidade, tendo como foco os cursos superiores de tecnologia, visando melhorar a qualidade na gestão destas instituições.

As instituições de educação tecnológicas são avaliadas conforme as diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, e dentre os procedimentos adotados está a criação da Comissão Própria de Avaliação, que analisa parâmetros institucionais, tanto os de gestão como os pedagógicos.

A presente avaliação da gestão determina o estágio de maturidade do CEFET pesquisado, nas dimensões de processo gerencial e resultado organizacional. Na dimensão de processos gerenciais foram avaliados os fatores: Enfoque (Adequação e Proatividade), Aplicação (Disseminação e Continuidade), Aprendizado (Refinamento); e Integração (Coerência, Interrelacionamento e Cooperação). Na dimensão de resultados organizacionais foram avaliados os fatores: Relevância, Tendência e Nível Atual.

2. Suporte Teórico

Atualmente, o Ministério da Educação tem institucionalizado vários mecanismos de avaliação do ensino superior no País, composto pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. O sistema está fortemente regulamentado pela Lei 10.861/2004. O SINAES é composto por três vertentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos, e do desempenho dos estudantes. Sendo que os princípios fundamentais do SINAES são: “responsabilidade social com a qualidade da educação superior; reconhecimento da diversidade do sistema; respeito à identidade, à missão e à história das instituições; globalidade, isto é, compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada; e continuidade do processo avaliativo”. Dessa forma, a lei que estabelece o SINAES (2004) provoca: “impactos nas instituições; a instituição também vai ser avaliada por comissões; a instituição vai ter sua Comissão Permanente de Avaliação; a qualidade da auto-avaliação da instituição torna-se fundamental”. Comparando com o modelo de avaliação do ensino superior anterior, o novo sistema propõe outro eixo na avaliação do ensino superior que é a avaliação institucional e que apresenta duas perspectivas: a auto-avaliação e a avaliação externa. Na avaliação interna (auto-avaliação) tem-se: “indicativos para a avaliação externa; precisa envolver a comunidade; precisa voltar-se principalmente para a instituição; priorizar o Critério Responsabilidade social; ser participativa, negociada e qualitativa” (BRASIL/MEC/SINAES, 2004).

O CEFET pesquisado faz parte da Rede das Instituições Federais de Educação Tecnológica (IFET), composta por 144 escolas, sendo: 01 Universidade Tecnológica com 06 Campus; 33 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs); 37 Unidades de Ensino Descentralizadas (UNEDs); 01 Escola Técnica Federal (ETF); 36 Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs); 30 Escolas Técnicas vinculadas a Universidades Federais (BRASIL/MEC/SETEC/2007).

3. Modelo



XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
 A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade
 Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007

O modelo aplicado na avaliação da gestão do CEFET, possui 8 (oito) Critérios de Excelência e 27 (vinte) Itens, adequados a partir dos principais modelos de Prêmios da qualidade: The Deming Prize (2007) – Japão; Malcolm Baldrige Award (2007) – EUA; Education Criteria for Performance Excellence (2007) – EUA; European Foundation for Quality Management – EFQM (2007) - Europa; Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (FNQ, 2007) - Brasil. Os Critérios de Excelência do modelo foram adequados tendo em vista as características principais da instituição de ensino a ser avaliada, sendo uma instituição pública no sentido amplo, com vagas gratuitas, função social fortemente marcada e cobrada pela comunidade interna e externa. Considera-se assim, que o aspecto social exerce um papel essencial no modelo de avaliação da gestão, diferentemente de instituições que não apresentam essas características. A tabela 1 mostra os Critérios e Itens do modelo e pontuação máxima.

Critérios e Itens do modelo	Pontuação máxima
1. Liderança	100
1.1 Sistema de liderança	35
1.2 Cultura da excelência	35
1.3 Desempenho da instituição	30
2. Estratégias e Planos	90
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Implementação das estratégias	30
2.3 Planejamento pedagógico	30
3. Alunos	90
3.1 Expectativas	30
3.2 Participação	30
3.3 Relacionamento e satisfação	30
4. Sociedade	90
4.1 Responsabilidade social	30
4.2 Relacionamento externo	30
4.3 Ética e desenvolvimento social	30
5. Informações e Conhecimento	90
5.1 Informações da instituição	30
5.2 Informações comparativas	30
5.3 Ativos intangíveis	30
6. Pessoas	90
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 Capacitação	30
6.3 Qualidade de vida	30
7. Processos	90
7.1 Gestão dos cursos superiores	30
7.2 Desenvolvimento dos cursos superiores	30
7.3 Operacionalização dos cursos superiores	30
8. Resultados	360
8.1 Processos pedagógicos	60
8.2 Alunos e sociedade	60
8.3 Pessoas	60
8.4 Orçamento	60
8.5 Efetividade da instituição	60
8.6 Liderança e responsabilidade social	60
Total de pontos possíveis	1000

Fonte: Adequado de The Deming Prize (2007), Malcolm Baldrige Award (2007), Education Criteria for Performance Excellence (2007), European Foundation for Quality Management – EFQM (2007), Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ (FNQ, 2007)

Tabela 1 - Critérios e Itens do Modelo e Pontuação Máxima



Conforme a tabela 1, a pontuação do Critério Resultados representa 36% do total de pontos do modelo, tendência observada nos principais Prêmios da Qualidade. A pontuação dos Itens segue a concepção dos modelos de Prêmios da Qualidade. Acredita-se que a maioria dos sistemas de avaliação evidenciam os processos e esses se destacam pelo foco nos resultados. A tabela 02 mostra os conceitos e abrangência atribuída e percentual dos pontos.

Conceitos (Abrangência)	Percentual
A – Todas	100% (= 100%)
B – Quase todas	80% (= ou >75%)
C – Maioria	60% (= ou >50%)
D – Muitas	40% (= ou >25%)
E – Algumas	20% (>0 e <25%)
F – Nenhuma	0% (= 0%)

Fonte: Adaptado de Critérios de Excelência (2007)

Tabela 2 – Conceitos e abrangência atribuída e percentual dos pontos

A tabela 2 mostra os conceitos e abrangência atribuída na etapa de elaboração e aplicação do questionário.

4. Procedimentos

Consta-se de um trabalho quantitativo-qualitativo, por se tratar da avaliação da gestão para os Centros Federais de Educação Tecnológica, utilizando Critérios de Excelência de Prêmios da qualidade, o que pressupõe valor e subjetividade. As etapas utilizadas na estruturação do modelo foram as seguintes:

Para estruturar o modelo: 1. Identifica o contexto educacional; 2. Caracteriza o perfil institucional; 3. Seleciona os critérios de excelência dos Prêmios da qualidade; 4. Descreve os critérios; 5. Define pontuação dos critérios; 6. Estrutura o modelo de referência.

Para aplicar o modelo: 1. Elaborar o questionário, conforme o modelo da tabela 1; 2. Aplicar o questionário nos segmentos: docentes, técnico-administrativos e alunos, focado nos cursos superiores; 3. Interpretar a pontuação do questionário - conforme Critérios de Excelências (2007), Diretrizes para Pontuação e Tabelas de Pontuação (%) – Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais (FNQ, 2007) – Brasil; 4. Consolida os resultados - conforme Critérios de Excelência (2007), Faixas de Pontuação Global (FNQ, 2007) - Brasil.

5. Perfil Institucional

A antiga Escola Técnica Federal, transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET, pelo Decreto Lei nº 2.85 de 27 de março de 1997, mas efetivada como Instituição de Ensino Superior (IES) pelo Decreto Lei nº 5.154/2004, de 26 de março de 2004, modificando a partir de então, o seu perfil de atuação e, a par de todas as dificuldades encontradas, vem se afirmando como referências em Cursos Superiores de Tecnologia (CSTs). Assim, hoje o CEFET pesquisado é de fato e de direito, Instituições de Ensino Superior – IES, que goza de autonomia para a criação de cursos superiores, voltados à área tecnológica e às áreas científica e tecnológica, assim como para ampliação e remanejamento de vagas nos referidos cursos. Dessa forma, a implantação dos CSTs e a efetivação da instituição como de nível superior superaram as questões conceituais para que o CEFET pesquisado seja considerado de nível superior. A seguir, a tabela 3 mostra o número de docentes e a titulação por Unidade de Ensino do CEFET pesquisado. A tabela 4 apresenta os técnico-administrativos e os cargos ocupados por escolaridade. A tabela 5 mostra os técnico-administrativos e a titulação.

Titulação	Unidade1	Unidade2	Unidade3	Total
------------------	-----------------	-----------------	-----------------	--------------



XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
 A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade
 Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007

Graduado	37	03	02	42
Aperfeiçoamento	20	05	01	26
Especialista	112	08	04	114
Mestre	113	34	10	157
Doutor	31	05	01	37
Pós-Doutor	06	01	00	00
Total	319	56	18	393

Fonte: CEFET Pesquisado (2007)

Tabela 3 - Titulação Docente por Unidade de Ensino

Escolaridade	Unidade1	Unidade2	Unidade3	Total
NS – Superior	73	50	20	143
NI – Intermediário	70	24	14	108
NA- Auxiliar	40	19	05	64
Total	183	93	39	315

Fonte: CEFET Pesquisado (2007)

Tabela 4 - Escolaridade dos Técnico-administrativos por Unidades de Ensino

Titulação	Unidade1	Unidade2	Unidade3	Total
Doutor	05	03	01	09
Mestre	08	02	01	11
Especialista	11	15	28	48
Aperfeiçoamento	05	00	00	05
Graduado	34	30	06	70
Médio-Completo	46	14	14	74
Médio-Incompleto	24	10	00	34
Fundamental-Completo	42	19	05	64
Total	183	93	39	315

Fonte: CEFET Pesquisado (2007)

Tabela 5 - Titulação dos Técnico-administrativos por Unidade de Ensino

As situações apresentadas traçam o perfil gerencial institucional do CEFET pesquisado e reflete na gestão da instituição, visto que são questões que não conseguem ser equacionada pela direção, fazendo parte da estrutura organizacional e da carreira do serviço público federal.

6. População

A população pesquisada são as pessoas envolvidas nos cursos superiores de tecnologia: docentes, técnico-administrativos e alunos. Em relação aos docentes e alunos foram considerados 12 (doze) cursos superiores da Unidade 1, onde concentra o maior número. A tabela 6 mostra a população de docentes e alunos por Curso Superior de Tecnologia.

Curso Superior de Tecnologia	Docentes	Alunos	Total
Agrimensura	24	98	122
Construção de Vias Terrestres	10	46	56
Geoprocessamento	16	52	68
Hotelaria	37	114	151
Eletromecânica Industrial	32	102	134
Planejamento Turístico	12	62	74
Química Agroindustrial	16	86	102
Redes de Comunicações	28	122	150
Saneamento Ambiental	16	80	96
Transportes Urbanos	36	142	178



XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
 A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade
 Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007

Eletrônica	15	55	70
Automação Industrial	12	76	88
Total	252	1035	1287

Fonte: CEFET Pesquisado (2007)

Tabela 6 - População de docentes e alunos por curso superior de tecnologia (Unidade 1)

Conforme enumerado nas tabelas 4 e 5, a população do segmento técnico-administrativos, totalizou 183 pessoas. Não foi considerada nenhuma distinção entre os cursos envolvidos na pesquisa, visto que o objeto da avaliação é a gestão do CEFET pesquisado, focada nos Cursos Superiores de Tecnologia, dessa forma foram considerados os três segmentos: docentes, técnico-administrativos e alunos, com proporcionalidade de 1/3 (um terço) para cada. A divisão e a consideração desse peso de 1/3 (um terço) por segmento procuram fortalecer o sistema de gestão, visto que são os técnico-administrativos os responsáveis pelo gerenciamento da instituição. Ressalta-se, ainda, que existem muitos professores exercendo cargos administrativos, de direção, gerência e de coordenação na instituição. Na tabela 7 é mostrada a população envolvida e a pesquisada, com os percentuais em cada segmento.

Segmentos	População envolvida	População pesquisada	Percentual
Docentes	252	84	33,33%
Técnico-Administrativos	183	61	33,33%
Alunos	1035	345	33,33%
Total	1470	490	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Tabela 7 – População envolvida e pesquisada com os percentuais em cada segmento

7. Resultados

Os resultados estão apresentados na seguinte forma: consolidação da pontuação dos 3(três) segmentos: docentes, técnico-administrativos e alunos; pontuação consolidada por critério; pontuação consolidada por segmento; e consolidação da pontuação final. Destaca-se que a pontuação total para os 8 (oito) Critérios de Excelência do modelo é de 1000 (mil) pontos. As tabelas 8, 9 e 10, apresentam a comparação entre a pontuação de cada segmento e a pontuação total de cada Critério.

Critérios de Excelência	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual
1. Liderança	58	100	58,0%
2. Estratégias e Planos	45	90	50,0%
3. Alunos	64	90	71,1%
4. Sociedade	56	90	62,2%
5. Informações e Conhecimento	39	90	43,3%
6. Pessoas	41	90	45,6%
7. Processos	40	90	44,4%
8. Resultados	151	360	41,9%
Total	494	1000	49,4%

Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Tabela 8 - Consolidação da Pontuação do Segmento Docente

Critérios de Excelência	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual
1. Liderança	46	100	46,0%
2. Estratégias e Planos	55	90	61,1%
3. Alunos	54	90	60,0%



XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
 A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade
 Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007

4. Sociedade	73	90	81,1%
5. Informações e Conhecimento	42	90	46,7%
6. Pessoas	53	90	58,9%
7. Processos	40	90	44,4%
8. Resultados	119	360	33,1%
Total	482	1000	48,2%

Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Tabela 9 - Consolidação da Pontuação do Segmento Técnico-Administrativo

Crítérios de Excelência	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual
1. Liderança	43	100	43,0%
2. Estratégias e Planos	49	90	54,4%
3. Alunos	65	90	72,2%
4. Sociedade	61	90	67,8%
5. Informações e Conhecimento	39	90	43,3%
6. Pessoas	63	90	70,0%
7. Processos	34	90	37,8%
8. Resultados	104	360	28,9%
Total	458	1000	45,8%

Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Tabela 10 - Consolidação da Pontuação do Segmento Alunos

Observando a tabela 8, verifica-se que os Critérios que evidenciaram maior pontuação, foram: Alunos (71,1%), Sociedade (62,2%), Liderança (58,0%), Estratégias e Planos (50,0%), Pessoas (45,6%), Processos (44,4%), Informações e Conhecimento (43,3%), e Resultados (41,9%). Na tabela 9, verifica-se que os Critérios que evidenciaram maior pontuação foram: Sociedade (81,1%), Estratégias e Planos (61,1%), Alunos (60,0%), Pessoas (46,6%), Liderança (46,0%), Processos (44,4%), Informações e Conhecimento (43,3%), e Resultados (33,1%). Já na tabela 10, verifica-se que os Critérios que evidenciaram maior pontuação, foram: Alunos (72,2%), Pessoas (72,0%), Sociedade (67,8%), Estratégias e Planos (54,4%), Informações e Conhecimento (43,3%), Liderança (43,0%), Processos (37,8%), e Resultados (28,9%). A seguir, a tabela 11 mostra a pontuação consolidada por Critério.

Crítérios de Excelência	Pontuação Média Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual
1. Liderança	49	100	49,0%
2. Estratégias e Planos	48	90	53,3%
3. Alunos	61	90	67,8%
4. Sociedade	66	90	73,3%
5. Informações e Conhecimento	40	90	44,4%
6. Pessoas	52	90	57,8%
7. Processos	38	90	42,2%
8. Resultados	125	360	34,7%
Total	479	1000	47,9%

Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Tabela 11 - Pontuação Consolidada por Critério



XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
 A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade
 Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007

Observando a tabela 11, verifica-se que os Critérios que evidenciaram maior pontuação, foram: Sociedade (73,3%), Alunos (67,8%), Pessoas (57,8%), Estratégias e Planos (53,3%), Liderança (49,0%), Informações e Conhecimento (44,4%), Processos (43,2%) e Resultados (34,7%). A seguir, a tabela 12, mostra a pontuação consolidada por segmento, com proporcionalidade de 1/3 (um terço) para cada. Os pesos foram assim distribuídos pela importância de cada segmento na avaliação da gestão institucional.

Pontuação final	Pontuação Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual
Docentes	494	1000	49,2%
Técnico-administrativos	482	1000	48,2%
Alunos	458	1000	45,8%
Total	1434	3000	47,8%

Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Tabela 12 - Pontuação Consolidada por Segmento

Observando a tabela 12, verifica-se que os três segmentos obtiveram as seguintes pontuações: docentes 494 (49,2%); técnico-administrativos 482 (48,2%); e alunos 458 (45,8%). A seguir, a tabela 13 mostra a consolidação da pontuação final.

Pontuação Final	Pontuação Média Alcançada	Pontuação Máxima	Percentual
Total Geral	478	1000	47,8%

Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Tabela 13 – Consolidação da Pontuação Final

Observando a tabela 13, verifica-se que a pontuação média alcançada pelos três segmentos foi de 478 pontos, correspondente a 47,8%, em um total de 1000 (mil) pontos.

8. Conclusão

Após a observação e análise do resultado obtido, na tabela 13, Consolidação da Pontuação Final, constata-se que o CEFET obteve 478 pontos, correspondente a 47,8%, em um total de 1000 (mil) pontos. Comparando com a Faixa de Pontuação Global dos Critérios de Excelência (FNQ, 2007), que visa determinar o nível de maturidade alcançada pela gestão de uma organização, o CEFET pesquisado apresenta enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas, com controles atuantes. Existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas do inter-relacionamento entre as práticas de gestão, e ainda existem muitas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando regularmente a integração. A maioria dos resultados apresenta tendência favorável. Nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados.

Por se constituir em uma primeira experiência de promover a avaliação da gestão institucional do CEFET pesquisado, focada nos Cursos Superiores de Tecnologia, o resultado pode contribuir nas seguintes oportunidades de melhorias: o CEFET não possui sistemas consolidados de auto-avaliação; não existe, institucionalmente, a procura por entender e criar programas de qualidade; existe pouco conhecimento, na cultura institucional, dos Critérios de Excelência e como desenvolvê-los; os mecanismos de avaliação de desempenho ainda não



XXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade
Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007

estão implantados e nem consolidados. Assim, aplicação de um modelo de avaliação da gestão no CEFET trouxe para instituição reflexões e discussões importantes para gerar oportunidades de melhorias.

Referências

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. 2007. *Education Criteria for Performance Excellence, 2007*. Disponível em: <http://www.baldrige.nist.gov/>. Acesso em 27 de abril de 2007.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. 2007. *Malcolm Baldrige Award, 2007*. Disponível em: <http://www.baldrige.nist.gov/>. Acesso em 27 de abril de 2007.

BRASIL/MEC/SETEC. *Instituições Federais de Educação Tecnológica*. Brasília, 2007. Disponível em <http://www.mec.gov.br/semtec/eduprof/insfeduteec>. Acesso em 16 de abril de 2007.

BRASIL/MEC/SINAES. *Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras Providências. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em 16 de abril de 2007.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA. 2007. *FNQ - Fundação Nacional da Qualidade*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007. Disponível em: <http://www.fcq.org/>. Acesso em 22 de abril de 2007.

EFQM, 2007. *Fundação Europeia para Gerenciamento da Qualidade. Introdução a Excelência*. Disponível em: <http://www.efqm.org/welcome.htm>. Acesso em 27 de abril de 2007.

THE DEMING PRIZE, 2007. Disponível em: <http://www.juse.or.jp/e/deming/index.html>. Acesso em 27 de abril de 2007.

ANEXO A – SISTEMA DE PONTUAÇÃO

SISTEMA DE PONTUAÇÃO

O sistema de pontuação visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de processos gerenciais e resultados organizacionais.

Na dimensão de processos gerenciais são avaliados os fatores **Enfoque**, **Aplicação**, **Aprendizado** e **Integração**, definidos conforme descrito abaixo:

O fator **Enfoque** refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- **Adequação** – atendimento aos requisitos do item, incluindo os mecanismos de controle, de forma apropriada ao perfil da organização;
- **Proatividade** - capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.

O fator **Aplicação** refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

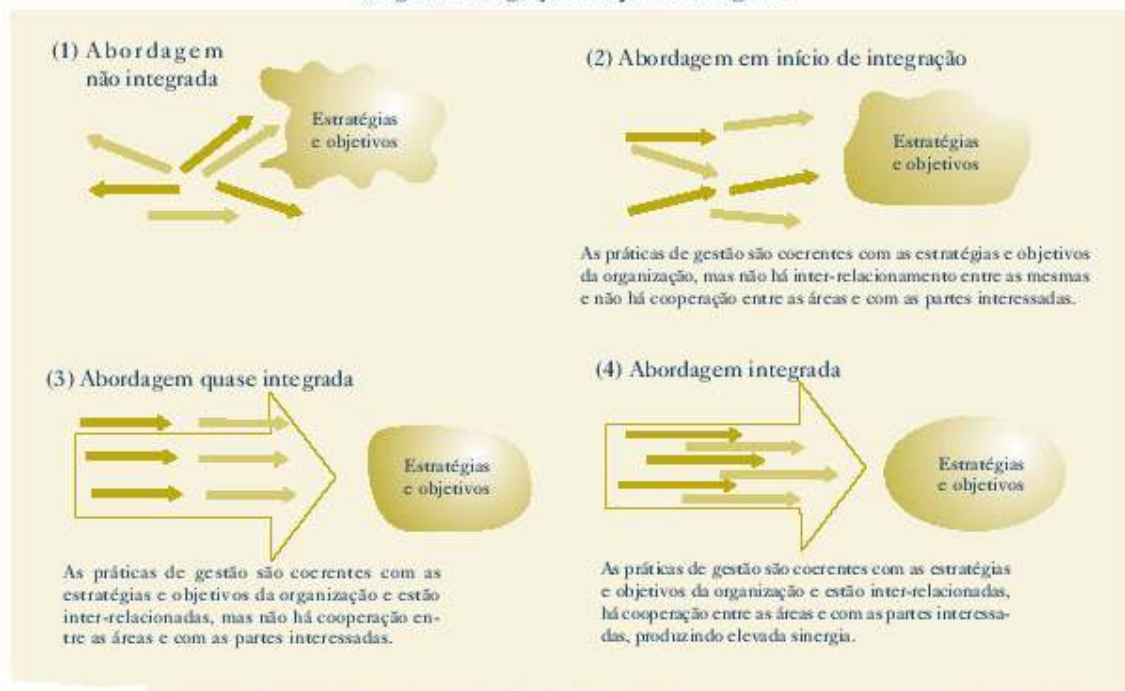
- **Disseminação** – implementação, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente ao item, considerando-se o perfil da organização;
- **Continuidade** – utilização periódica e ininterrupta.

O fator **Aprendizado** refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- **Refinamento** - aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que pode incluir eventuais inovações, tanto incrementais quanto de ruptura.

O fator **Integração** (ver figura abaixo) refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

Estágios da integração das práticas de gestão



Fonte: Baldrige National Quality Program, 2007.

- **Coerência** - relação harmônica com as estratégias e objetivos da organização;
- **Inter-relacionamento** - implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, quando apropriado;
- **Cooperação** - colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e as suas partes interessadas, quando pertinente, na implementação das práticas de gestão.

Na dimensão de **resultados organizacionais** são avaliados os fatores **Relevância**, **Tendência**, e **Nível atual**, os quais são definidos conforme descrito abaixo:

- **Relevância** – importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização;
- **Tendência** – comportamento ao longo do tempo;
- **Nível atual** – comparação do valor atual em relação às informações comparativas pertinentes.

Fonte: *Baldrige National Quality Program, 2007.*

ANEXO B – DIRETRIZES PARA PONTUAÇÃO

DIRETRIZES PARA PONTUAÇÃO

Os itens de **processos gerenciais** são pontuados segundo as diretrizes da Tabela de Pontuação (%) – processos gerenciais e de acordo com a seguinte seqüência:

- Determine o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação **Enfoque / Aplicação / Aprendizado / Integração**;
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso pelo menos dois outros fatores estejam em estágio superior;
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima do item (ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas, página 16). A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

Os Itens de **resultados organizacionais** são pontuados segundo as diretrizes da Tabela de Pontuação (%) – resultados organizacionais e de acordo com a seguinte seqüência:

- Determine o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação **Relevância / Tendência / Nível atual**;
- O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais caso os outros dois fatores estejam em estágio superior;
- Multiplique o percentual encontrado pela pontuação máxima do item (ver Perfil, Critérios, Itens e Pontuações Máximas, página 16). A pontuação do item será o valor dessa multiplicação.

A pontuação final é a soma da pontuação dos Itens.

Fonte: Critérios de Excelência (FNQ, 2007).

ANEXO C – TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – PROCESSOS GERENCIAIS

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) - PROCESSOS GERENCIAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do item ou não estão relacionadas O atendimento aos requisitos é reativo 	<p>Enfoque</p> <ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns dos requisitos do item O atendimento a alguns(requisitos) é proativo 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do item O atendimento a muitos requisitos é proativo 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do item O atendimento a maioria dos requisitos é proativo 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do item O atendimento a quase todos os requisitos é proativo 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do item O atendimento a todos os requisitos é proativo
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas não estão disseminadas Uso não relatado 	<p>Aplicação</p> <ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em alguns(as) áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes Uso continuado em algum (as) das práticas de gestão apresentadas 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em muitas das áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes Uso continuado em muitas das práticas de gestão apresentadas 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas na maioria das áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes Uso continuado em maioria das práticas de gestão apresentadas 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes Uso continuado em quase todas as práticas de gestão apresentadas 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes Uso continuado em todas as práticas de gestão apresentadas
<ul style="list-style-type: none"> Não há melhorias sendo implantadas; e as práticas de gestão apresentadas não demonstram evidências de refinamento 	<p>Aprendizado</p> <ul style="list-style-type: none"> Há melhorias sendo implantadas ou algumas práticas de gestão apresentadas são refinadas 	<ul style="list-style-type: none"> Muitas práticas de gestão apresentadas são refinadas 	<ul style="list-style-type: none"> A maioria das práticas de gestão apresentadas é refinada 	<ul style="list-style-type: none"> Quase todas as práticas de gestão apresentadas são refinadas e espelham o estado-da-arte da gestão 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão apresentadas são refinadas e espelham o estado-da-arte; pelo menos uma apresenta uma inovação de ruptura representando um novo <i>benchmark</i>
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão apresentadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização 	<p>Integração</p> <ul style="list-style-type: none"> Quase todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; quase todas as práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão apresentadas 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização e estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização na sua implementação, quando apropriado 	<ul style="list-style-type: none"> Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização e estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização e com as partes interessadas pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> Plena integração das práticas de gestão; as áreas da organização trabalham em harmonia entre si e com as partes interessadas pertinentes, construindo parcerias e obtendo elevada sinergia

Notas:

- (1) Abrangência: "algum(as)" (>0 e <1/4); "muitas" (= ou >1/4); "maioria" (= ou >1/2); "quase todas" (= ou >3/4); "todas" (= 100%).
- (2) Para determinação da abrangência do atendimento (alguns, muitas etc.), considerar que cada pergunta dos itens de processos gerenciais contempla um ou mais requisitos.
- (3) Nota zero em "enfoque" implica em nota igualmente zero em "aplicação", "aprendizado" e "integração".
- (4) Nota zero em "aplicação" implica em nota igualmente zero em "aprendizado".

Fonte: Critérios de Excelência (FNQ, 2007)

ANEXO D – TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) - RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

0%	20%	40%	60%	80%	100%
<ul style="list-style-type: none"> • Não foram apresentados resultados relevantes 	<p>Relevância</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alguns(ns) dos resultados relevantes foram apresentados 	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos dos resultados relevantes foram apresentados 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos resultados relevantes foi apresentada 	<ul style="list-style-type: none"> • Quase todos os resultados relevantes foram apresentados 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os resultados relevantes foram apresentados
<ul style="list-style-type: none"> • Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências (insuficiência de dados) 	<p>Tendência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendência favorável em algum(ns) dos resultados apresentados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis em muitos dos resultados apresentados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis na maioria dos resultados apresentados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis em quase todos os resultados apresentados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências favoráveis em todos os resultados apresentados
<ul style="list-style-type: none"> • Nenhuma informação comparativa pertinente é apresentada 	<p>Nível atual</p> <ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de todos os resultados apresentados é inferior às informações comparativas pertinentes; ou o nível atual de somente algum(ns) resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de muitos resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual da maioria dos resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de quase todos os resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes; e a organização avaliada é referencial de excelência em alguns resultados apresentados 	<ul style="list-style-type: none"> • O nível atual de todos os resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes; e a organização avaliada é referencial de excelência em alguns resultados apresentados

Notas:

- (1) Abreviação: "algum (ns)" (>0 e <1/4); "muitos" (= ou >1/4); "maioria" (= ou >1/2); "quase todos" (= ou >3/4); "todos" (=100%).
- (2) Para avaliar os fatores "tendência" e "nível atual" considerar somente os resultados relevantes apresentados.
- (3) Nota zero em "relevância" implica em nota igualmente zero nos demais fatores.
- (4) **Líder de mercado:** Organização, processo, produto ou resultado em posição de liderança nos mercados em que se compete por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza. Esses mercados podem incluir o mercado alvo da colocação de produtos, o mercado de trabalho, o mercado financeiro, o mercado de matérias-primas e insumos.
- (5) **Líder do setor de atuação:** Organização, processo, produto ou resultado em posição de liderança dentro do setor de atuação ou ramo de negócio, em que as forças do macro-ambiente criam condições similares de competição.

Fonte: Critérios de Excelência (FNQ, 2007).

ANEXO E – FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL

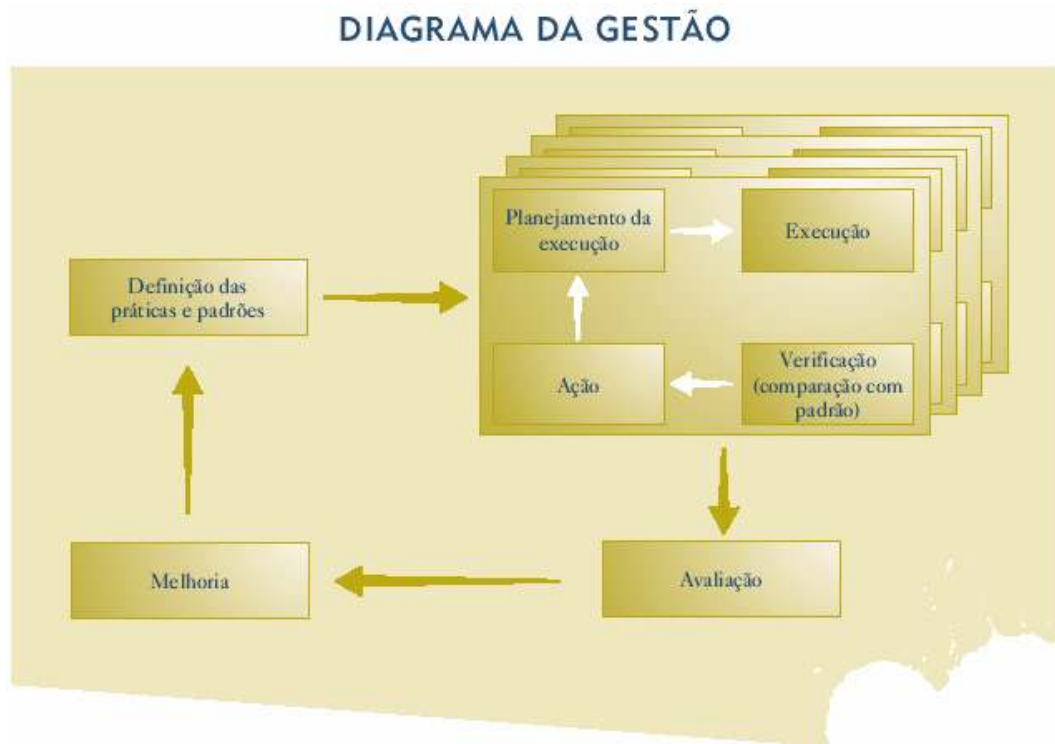
FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL

As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. A soma da pontuação dos 24 itens dos critérios gera a pontuação global da organização, expressa por um valor de 0 a 1000 que se enquadra numa das seguintes faixas:

Faixa de pontuação Número	Descrição da maturidade da Gestão	Valor da pontuação
9	Enfoques altamente proativos, refinados, inovadores, totalmente disseminados, com uso continuado, sustentados por uma aprendizagem permanente e plenamente integrados. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os indicadores. Liderança no setor reconhecida como "referencial de excelência" na maioria das áreas, processos ou produtos.	851 - 1000
8	Enfoques muito refinados, alguns inovadores, proativos, com uso continuado e muito bem disseminados pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. O aprendizado promove fortemente a inovação. As práticas entre itens e critérios são na maioria integradas. Tendências favoráveis em todos resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.	751 - 850
7	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo a maioria refinada a partir de aprendizado e inovação para muitos itens. Quase todos os requisitos são atendidos de forma proativa. Uso continuado em quase todas as práticas, disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem algumas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando eventualmente a integração. Quase todos resultados apresentam tendência favorável e nenhum apresenta tendência desfavorável. Nível atual superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.	651 - 750
6	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, o refinamento decorre do aprendizado e inovação para muitas práticas do item. Existe inter-relacionamento entre as práticas de gestão, mas ainda existem algumas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando em parte a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável. O nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, podendo ser considerado líder do ramo.	551 - 650
5	Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas, com controles atinentes. Existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão, e ainda existem muitas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando regularmente a integração. A maioria dos resultados apresenta tendência favorável. Nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados.	451 - 550
4	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas, com controle das práticas para muitos itens. Uso continuado para a maioria das práticas. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para muitos itens. As práticas de gestão são coerentes com a maioria das estratégias da organização, mas existem lacunas significativas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. Muitos resultados relevantes são apresentados como decorrência da aplicação dos enfoques. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas.	351 - 450
3	Enfoques adequados aos requisitos de muitos itens com proatividade, estando disseminados em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem incoerências entre as práticas de gestão e as estratégias assim como existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para alguns itens. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques, avaliações e melhorias são apresentados com algumas tendências favoráveis.	251 - 350
2	Os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens, com práticas proativas, em consideração aos fundamentos da excelência, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Algumas práticas apresentam integração. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados.	151 - 250
1	Estágios preliminares de desenvolvimento de enfoques, quase todos reativos, associados aos fundamentos da excelência, considerando os requisitos dos Critérios. A aplicação é local, muitas em início de uso, apresentando poucos padrões de trabalho associados aos enfoques desenvolvidos. O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Não ocorrem o refinamento e a integração. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.	0 - 150

Fonte: Critérios de Excelência (FNQ, 2007).

ANEXO F – DIAGRAMA DA GESTÃO



Fonte: Critérios de Excelência (FNQ, 2007).

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](#)