



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RAIMUNDO JOSÉ DE PAULA ALBUQUERQUE

**UMA ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO UTILIZADO
PELO CEFET-CE**

JOÃO PESSOA
2007

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

RAIMUNDO JOSÉ DE PAULA ALBUQUERQUE

**UMA ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO UTILIZADO
PELO CEFET-CE**

Trabalho apresentado à Banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro de Tecnologia da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba.

Orientadora: Prof. Dr^a Maria de Lourdes B. Gomes

João Pessoa
2007

A345u Albuquerque, Raimundo José de Paula
Uma análise do modelo de gestão utilizado pelo
CEFET-CE/Raimundo José de Paula Albuquerque João
Pessoa: UFPB, 2007.

167 f. il.:

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)
Programa de Pós-graduação em Engenharia de
Produção/UFPB.

1.Sistema de produção 2. Estruturas organizacionais
3.Modelo de gestão 4. Produção educacional 5. instituição
pública I Título.

CDU:658.5:378(043)

RAIMUNDO JOSÉ DE PAULA ALBUQUERQUE

**UMA ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO UTILIZADO PELO
CEFET-CE**

Dissertação julgada e aprovada em ____/____/____ para a obtenção do
título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA

Profª. Drª. Maria de Lourdes Barreto Gomes
Universidade Federal da Paraíba
Orientadora

Prof. Dr. Geraldo Maciel de Araújo
Universidade Federal da Paraíba
Examinador

Prof. Dr. João Medeiros Tavares Júnior
Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará
Examinador Externo

Acreditar nos sonhos,
plantar as sementes do futuro,
ver nas dificuldades desafios;
valorizar a justiça e a fraternidade;
ver no outro o irmão;
ver em Deus o caminho:
são lições que meus
pais, Roberto Teodoro de Albuquerque e Maria Heloísa
de Paula Albuquerque me ensinaram.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Deus, fonte de inspiração e amparo nos momentos de dúvida, desânimo e angústia, muito obrigado.

Ao CEFET-CE, pelo empenho em capacitar os seus docentes na busca da melhoria da qualidade do ensino público.

À UFPB e ao CENTEC que possibilitaram a realização do programa de pós-graduação em engenharia de produção.

À minha companheira, Paula Bernardi Marques e aos meus filhos pelo incentivo e apoio durante essa empreitada.

À minha orientadora, Professora Maria de Lourdes Barreto Gomes pela precisa orientação acadêmica, pelas indicações bibliográficas, pela lucidez de suas propostas, por sua amizade, paciência e tolerância, meus sinceros agradecimentos.

Aos professores Geraldo Maciel de Araújo e João Medeiros Tavares Júnior, pela participação na Banca Examinadora e pelas contribuições técnicas e científicas para a melhoria do conteúdo desta dissertação.

Agradeço ainda: Aos professores do PPGEF da UFPB que, empenhados em assegurar aos docentes capacitação profissional, viabilizaram esse Mestrado em caráter especial.

Aos meus colegas professores do CEFET-CE que assumiram minhas aulas possibilitando minha participação no Mestrado. Ao amigo e colega José Ramalho Torres pelo prazer da convivência e demonstração de amizade durante todos os momentos dessa empreitada.

Aos meus colegas de turma, Renata Jorge Vieira, Narcélio Araújo, Jerônimo Lima, Gislayne, José Pereira, Alice e Ângela pelo incentivo, amparo e motivação nos momentos de dificuldades.

Ao colega e amigo Marcos Bento pela paciência, tolerância e ajuda demonstrada durante todo o período do curso.

Às professoras Cláudia Sena e Zulmira Alice pelo incentivo e apoio à realização desse trabalho.

Aos funcionários do Departamento de Engenharia de Produção da UFPB Rosângela Gonçalves, Rosangela Herculano Clementino e Josemildo Correia Martins.

Às funcionárias Lurdinha do CENTEC e Fatinha do CEFET-CE, pelo apoio e atenção dedicados aos alunos do curso de pós-graduação em engenharia de produção.

Aos alunos do Núcleo de Engenharia de Produção/PB, pela curiosidade, pelas dúvidas e instigação ao estudo.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação.

“Ninguém ignora tudo, ninguém sabe tudo. Por isso aprendemos sempre”.

Paulo Freire

ALBUQUERQUE, Raimundo José de Paula. Uma análise do modelo de gestão utilizado pelo CEFET-CE. João Pessoa: UFPB, 2007.167f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/UFPB.

RESUMO

O desenvolvimento tecnológico percebido mais fortemente nas últimas duas décadas do século XX causou profundas mudanças nas áreas do conhecimento humano, influenciando enormemente os meios de comunicação, os transportes, os meios de produção de bens e serviços, e o comércio que agora se estabelece em nível global. Com o acirramento da disputa por mercados, cresce a estratégia das organizações, os temas ligados à qualidade dos produtos e à busca desesperada pela eficiência na produção. Essas organizações da era tecnológica necessitam cada vez mais de trabalhadores que além das competências associadas ao fazer (trabalho manual), sejam capazes de lidar com as novas tecnologias, pensar o trabalho como um todo, propor mudanças criativas, trabalhar em equipe, liderar pessoas e projetos etc. É o trabalhador da era do conhecimento. Tendo como pano de fundo esse cenário, as antigas Escolas Técnicas Federais, hoje CEFETs, que desde sua criação encontram-se vinculadas à formação de trabalhadores para a produção, foram chamadas para atender a essa nova demanda, ou seja, a formação de tecnólogos. Nessa perspectiva, é de se esperar que as Escolas Técnicas, acompanhando as mudanças ocorridas, tenham ajustado ao longo do tempo sua estrutura de produção de modo a cumprir a missão que hora passou a assumir. Nesse contexto, esse trabalho procura verificar se, na visão dos gestores, o modelo de gestão adotado pelo CEFET-CE atende as exigências legais que lhe são impostas pela sociedade atual. Metodologicamente trata-se de um estudo de caso realizado através de uma pesquisa qualitativa, tendo como principal elemento de estudo o grupo de gestão da instituição. A análise do material pesquisado permitiu concluir que embora se perceba um grande esforço no sentido de melhorar a eficiência da gestão institucional, problemas associados a disfunções do modelo burocrático, tais como o corporativismo, além de dificuldades ligadas ao planejamento, à gestão de informações, à gestão de recursos humanos, entre outros, têm sido responsáveis por indicadores de baixa eficiência em sua produção.

Palavras-chave: Produção em serviços. Modelos de gestão. Educação tecnológica.

ALBUQUERQUE, Raimundo José de Paula. An analysis of the model of management used for CEFET-CE. João Pessoa: UFPB, 2007.167f. Dissertação (Mestrado in Engineering of Production) Program of After-Graduation in Engineering of Production / Da federal Paraíba de Universidade.

ABSTRACT

The technological development which has been increasingly noticed in the last two decades of the 20th century caused deep changes in the areas of the human knowledge. It has also strongly influenced the means of communication, transportation, production of goods and services, as well as commerce that now settles down in global level. With the growing struggle for opening markets, the strategy of the organizations also grows together with caring for product quality and the desperate search for efficiency in the production process. In the technological era, organizations need workers who, besides manual abilities, are able to work with new technologies, to think of the work as a whole, to propose creative changes, to work in team, to lead people and projects etc. This is called the new-era worker. The former Federal Technical Schools, today called CEFETs, which have always worked on workers' formation, have been chosen to fulfill that new demand: technologists' formation. In that perspective, it is expected that the Technical Schools, by keeping up with advances, have adapted their production structure to accomplish the mission which they have taken up. In that context, this research aims to verify if the administration model adopted by CEFET-CE fulfills the attributions that have been imposed by the current society. The method used here is based on studying the cases through a qualitative research, having as corpus the administration group of the institution. The analysis of the results led to the conclusion that, although a great effort in the sense of improving the efficiency of the institutional administration could be seen, problems associated to dysfunctions of the bureaucratic model have been responsible for indicators of low efficiency in production. Among those problems we can number: corporativism, planning difficulties, the administration of information and the administration of human resources

Key words: Production in services. Administration models. Technological education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Caracterização do sistema de produção.....	27
Figura 2 - Modelo geral de administração de produção e estratégia de produção..	28
Figura 3 - Modelo geral de sistema de produção.....	29
Figura 4 - Exemplo de estrutura simples.....	46
Figura 5 - Exemplo de uma empresa pública.....	49
Figura 6 - Modelo mecanicista versus modelo orgânico.....	53
Figura 7 - Percepção da estrutura funcional.....	85
Figura 8 - Percepção das ações de coordenação e controle.....	86
Figura 9 - Registro de resultados da gestão.....	89
Figura 10 - Avaliação da produção dos serviços no CEFET-CE.....	94
Figura 11 - Identificação da estrutura organizacional do CEFET-CE.....	111
Figura 12 - Avaliação dos recursos destinados à gestão.....	113
Figura 13 - Eficiência X delegação de poder no CEFET-CE.....	114
Figura 14 - Coerência das ações X objetivos institucionais.....	119
Figura 15 - Eficiência X modelo de gestão.....	120
Figura 16 - Avaliação dos mecanismos de controle do CEFET-CE.....	123
Figura 17 - Relação treinamento X objetivos institucionais.....	125
Figura 18 - Avaliação do desempenho institucional.....	131
Figura 19 - Avaliação do modelo de gestão.....	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores de planejamento.....	44
Quadro 2 - Estrutura matricial de uma faculdade de administração de empresas	51
Quadro 3 - Modelo mecanicista versus modelo orgânico.....	53
Quadro 4 - Funções gestoras que farão parte da pesquisa	71
Quadro 5 - Variáveis e indicadores da pesquisa	72
Quadro 6 - Componentes da estrutura de gestão do CEFE-CE.....	77
Quadro 7 - Quadro de pessoal do CEFET-CE (Fortaleza).....	78
Quadro 8 - Ações gerenciais X recursos de gestão	117
Quadro 9 - Relação atividade X consumo de recursos de gestão.....	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Formas de participação no planejamento	79
Tabela 2 - Setores encarregados do planejamento.....	81
Tabela 3 - Modos de coleta de informações	82
Tabela 4 - Métodos de avaliação de desempenho.....	92
Tabela 5 - Modos de coleta e tratamento de informações	93
Tabela 6 - Componentes da missão do CEFET-CE.....	97
Tabela 7 - Objetivos estratégicos do CEFET-CE	99
Tabela 8 - Áreas de atuação do CEFET-CE	100
Tabela 9 - Outras áreas indicadas	101
Tabela 10 - Cursos oferecidos pelo CEFET-CE.....	102
Tabela 11 - Cursos não oferecidos pelo CEFET-CE.....	103
Tabela 12 - Indicação de instituições parceiras.....	104
Tabela 13 - Ações desenvolvidas pelo CEFET-CE	105
Tabela 14 - Estímulo à capacitação	106
Tabela 15 - Programas de treinamento institucional do CEFET-CE	107
Tabela 16 - Cursos indicados.....	108
Tabela 17 - Critérios para qualificação.....	109
Tabela 18 - Definição do modelo de gestão.....	115
Tabela 19 - Caracterização do modelo de gestão.....	116
Tabela 20 - Monitoramento e acompanhamento de resultados	122
Tabela 21 - Capacitação de servidores X contrapartida.....	126
Tabela 22 - Capacitação de servidores X políticas de RH	127
Tabela 23 - Coleta e tratamento de informações da gestão.....	129
Tabela 24 - Instrumentos de comunicação da gestão.....	130
Tabela 25 - Desafios institucionais do CEFET-CE 2005/2009	133

LISTA DE SIGLAS

CEFET-CE – Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará

CENTEC – Instituto Centro de Ensino Tecnológico

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

ETFs – Escolas Técnicas Federais

DNER – Departamento Nacional de Estradas e Rodagens

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

GSA – Grupos Semi-Autônomos

UNEDEs – Unidades de Ensino Descentralizadas

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

GRH – Gerência de Recursos Humanos (CEFET-CE)

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

DIREN – Diretoria de Ensino

CCA - Coordenadoria de Controle Acadêmico

DIRAP – Diretoria de Administração e Planejamento (CEFET-CE)

GEPOG – Gerência de Planejamento, Orçamento e Gestão

SIASG – Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

SICAP – Sistema Corporativo de Ações Públicas

SIREP – Sistema de Registro de Preços - Governo Federal

SICOP – Sistema Único de Controle de produto – Governo Federal

MEC – Ministério da Educação e cultura

COPLAN – Coordenadoria de Planejamento (CEFET-CE)

EAD - Educação a Distância

UECE – Universidade Estadual do Ceará

UFC - Universidade Federal do Ceará

COELCE – Companhia energética de Ceará

LG - LG Electronics.

SEMACE – Superintendência Estadual do Meio Ambiente - Ceará

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

PRO-TÉCNICO – Preparação para os Cursos Técnicos do CEFET-CE

PRO-MÉDIO - Preparação para os Cursos Médios do CEFET-CE

PRO-JOVEM – Programa Nacional de Inclusão de Jovens

PRO-INFO - Programa Nacional de Informática na Educação

CLEC – Centro de Línguas Estrangeiras do CEFET-CE

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

DIPPG – Diretoria de Pós-graduação - CEFET-CE

PROAP – Programa de Apoio à Pós-graduação – CAPES – Governo Federal

PDCA – Ciclo do PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir)

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO AO ESTUDO	16
1.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA DA PESQUISA	16
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	17
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
1.4 OBJETIVOS.....	24
1.4.1 Geral	24
1.4.2 Específicos.....	24
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
CAPÍTULO 2 - EIXO TEMÁTICO DA PESQUISA	26
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO	26
2.2 QUESTÕES RELACIONADAS À PRODUÇÃO EM SERVIÇOS	34
2.2.1 Caracterização dos serviços	35
2.2.2 Produção em serviços de educação	38
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E AS BASES PARA O MODELO DE GESTÃO	40
2.3.1 Estruturas mecanicistas	44
2.3.2 Estruturas orgânicas	52
2.4 SERVIÇO PÚBLICO	58
2.5 EDUCAÇÃO PÚBLICA	60
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	69
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	69
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	70
3.3 ÁREA E PERÍODO DA PESQUISA	70
3.4 TÉCNICAS METODOLÓGICAS	71
3.4.1 Variáveis de investigação	71
3.5 FORMAS DE COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES.....	72
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	74
3.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO	75

CAPÍTULO 4 - RESULTADOS DA PESQUISA	76
4.1 A INSTITUIÇÃO ESTUDADA	76
4.2 SISTEMA DE PRODUÇÃO DOS SERVIÇOS DO CEFET-CE	78
4.2.1 Subsistema planejamento	79
4.2.2 Subsistema informação.....	82
4.2.3 Subsistema coordenação e acompanhamento	85
4.2.4 Subsistema registro e controle de informações	88
4.2.5 Subsistema Avaliação e Realimentação do Processo Produtivo dos Serviços	92
4.3 ATRIBUIÇÕES DO CEFET-CE	95
4.3.1 Subfunção missão e estratégia do CEFET-CE	95
4.3.2 Subfunção áreas de atuação do CEFET-CE	100
4.3.3 Subfunção relações do CEFET-CE com outras instituições	103
4.3.4 Subfunção treinamento e capacitação de pessoal.....	106
4.4 SISTEMA DE GESTÃO DO CEFET-CE	110
4.4.1 Subfunção estrutura organizacional hierárquica	111
4.4.2 Subfunção delegação de poder e tomada de decisão	114
4.4.3 Subfunção métodos de gestão	115
4.4.4 Subfunção ações gerenciais mais freqüentes.....	117
4.4.5 Subfunção coerência das ações com os objetivos institucionais	119
4.4.6 Subfunção ações gerenciais e estrutura organizacional	120
4.4.7 Subfunção monitoramento e avaliação de resultados	122
4.4.8 Subfunção mecanismos de seleção e treinamento.....	124
4.4.9 Subfunção coleta e gerenciamento de informações	128
4.5 OUTRAS QUESTÕES PERTINENTES	131
4.6 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO.....	137
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	140
5.1 CONCLUSÃO	140
5.2 RECOMENDAÇÕES AO CEFET-CE.....	144
5.3 SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS.....	145
REFERÊNCIAS	147
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	153
APÊNDICE B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO	166

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO AO ESTUDO

Em 1909, por iniciativa do então presidente Nilo Peçanha, foi criada em nível nacional, a Rede Federal de Educação Profissional, composta por 19 Escolas de Aprendizes e Artífices.

Acompanhando a evolução do processo industrial, essas escolas vivenciaram ao longo do tempo mudanças em seus nomes e em suas missões institucionais. Mais recentemente, as Escolas Técnicas Federais, como herdeiras das antigas Escolas de Aprendizes e Artífices, foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica, assumindo assim a formação de profissionais em nível de terceiro grau, estes, os tecnólogos.

O estudo que ora se inicia procura evidenciar se as transformações pelas quais estas instituições passaram em seu processo evolutivo foram acompanhadas por mudanças em seus modelos de gestão de forma a assegurar-lhes a manutenção do conceito que gozam junto à sociedade a que servem. O tópico seguinte apresenta várias considerações sobre o tema aqui introduzido.

1.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA DA PESQUISA

Inegavelmente o desenvolvimento tecnológico tem em muito contribuído para a redução do número de postos de trabalho, notadamente no que se refere às tarefas repetitivas e que envolvem baixo nível de formação profissional. Por outro lado, todo esse desenvolvimento não foi e nem será capaz de eliminar a participação do homem nos processos de produção. O que se observa de modo crescente é uma mudança no perfil do trabalhador requisitado pelas empresas que buscam selecionar profissionais possuidores de habilidades e competências mais elevadas que os trabalhadores da era industrial. São estes os chamados trabalhadores da era do conhecimento.

Sobre as mudanças ocorridas no processo de formação profissional, Peterossi (1994, p. 156) destaca:

O ritmo do avanço tecnológico não permite mais que se objetive a preparação de profissionais somente para o fazer, já que este fazer não mais se reveste da posição de uma conquista profissional duradoura, em face das mudanças aceleradas.

A necessidade de formação desse novo trabalhador, levou as escolas de educação profissional a reverem seus currículos e seus processos de gestão, de modo a tornarem-se mais ágeis em face da velocidade das transformações ocorridas no mundo da produção.

Nessa importante área de formação, destaca-se o trabalho das antigas Escolas Técnicas Federais (ETFs), hoje Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). Instituições quase centenárias, as Escolas Técnicas evoluíram ao longo dos anos, tendo sua história intimamente ligada à formação de trabalhadores em todo o país.

Com quase cem anos de experiências, as antigas ETFs hoje CEFETs, incorporam, nesse processo evolutivo, a necessidade de formação em nível de terceiro grau, ou seja, passam a formar os chamados tecnólogos.

Nesse contexto, o tema desta dissertação aborda a gestão de um Centro Federal de Educação Tecnológica, na perspectiva de verificar como essa renomada instituição adaptou-se às mudanças ocorridas no mundo da produção, de modo a bem cumprir sua missão institucional.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

De uma forma geral, a gestão da produção busca a adoção de um conjunto de princípios organizacionais os quais aplicados de maneira sistematizada, podem obter maior eficiência no processo produtivo. Entenda-se aqui eficiência como sendo atingir objetivos com um menor consumo de insumos, sejam estes de quaisquer natureza.

Embora a uma primeira vista tal definição pareça de fácil consecução, a realidade é bem diferente, pois a gerência de pessoas e a quantidade de informações que, na maioria das vezes, envolve a gestão da produção, levam a se atingir um alto grau de complexidade, onde a obtenção de sucesso ou fracasso está além da aplicação de um conjunto de regras, de maneira lógica e sistematizada.

Nesse contexto, as decisões poderiam ser padronizadas e, através de um processo de informatização, chegar-se-ia facilmente ao almejado sucesso. O que se vê, com toda a informatização dos processos de manufatura, é que nem os maiores computadores têm para si o poder de decisão, cabendo-lhes, nesse *mister*, o papel

coadjuvante de armazenar e fornecer a tempo as informações requeridas para o processo decisório. Cabe ao homem, e só a este, a função de decisão. Isso ocorre pelo fato da ação de gestão requerer, além de informações, o que é básico para a tomada de decisão, habilidades que vão muito além do raciocínio lógico. Esse processo envolve conhecimentos sobre o próprio homem, ator principal das ações.

Assim, o crescimento da complexidade dos processos industriais e a busca crescente pela eficiência levaram, naturalmente, ao desenvolvimento de formas de gerenciamento que pudessem dar suporte a essas novas necessidades.

Da mesma maneira, a necessidade de disciplinar as relações entre capital e trabalho, em face dos movimentos sindicais que surgiram com o processo de industrialização, levaram à necessidade da intervenção governamental no processo de produção, de modo a assegurar, a trabalhadores e empresários, regras claras para uma convivência harmoniosa no processo produtivo. Surge assim, a legislação trabalhista e a previdência social, notadamente na chamada era Vargas.

Neste contexto, a administração pública cresceu regida por um conjunto de leis próprias, uma forte burocracia e a execução de serviços para os quais, na maioria das vezes, não houve concorrência. Como exemplos de serviços prestados pelo Estado através de suas empresas tem-se a Previdência Social, através do INSS; a construção e a manutenção de estradas através do DNER; o controle do trânsito através dos Departamentos de Trânsito, dentre outros.

Enquanto as empresas privadas tiveram, desde o início, que competir entre si na busca da preferência dos consumidores, as instituições públicas, muitas delas atuando em áreas onde não tinham concorrência, ficaram à margem dos processos de gestão mais modernos. Isso contribuiu para uma notória ineficiência observada em algumas destas instituições. (PEREIRA, 2001)

Outras empresas do Governo sejam Estaduais ou Federais, atuam em áreas onde a iniciativa privada lhes faz concorrência, como é o caso da área de saúde e educação.

As Escolas Técnicas Federais criadas no início do século XX compõem uma rede de educação profissional em nível nacional, que, durante quase cem anos, representou o principal sustentáculo de formação de nível técnico em todo o país.

A partir das Escolas Técnicas (ETFs) foram criados os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), cuja missão era a formação profissional de

nível básico, técnico e tecnológico, conforme previsto na Lei n.º 9394 de 20 de dezembro de 1996.

Os CEFETs, enquanto empresas públicas da área de educação, estruturam sua gestão de acordo com os princípios adotados pelo poder público. Estes princípios se baseiam na burocracia, na divisão do trabalho, na racionalidade, na legalidade e na disciplina hierárquica verticalizada. Segundo Lima (2005, p. 39), “A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos a fim de garantir a máxima eficiência possível”.

Além disso, sendo o CEFET uma empresa pertencente ao poder executivo, ligada ao Ministério da Educação, sofre por parte do Governo central uma forte dependência de ordem administrativa e financeira, estando sujeito às determinações e orientações emanadas pelo Governo central. Como exemplo, dessa ingerência podem-se citar as necessidades de aprovação do regimento interno, a definição de valores para gratificações internas, a sujeição a programas governamentais de contenção de despesas, dentre outros.

Atualmente, os CEFETs têm atuado em outros campos, mais especificamente tendo-lhes sido atribuída a função de formação de profissionais de nível superior. Nesse contexto, seus objetivos se tornaram mais amplos e a sua incumbência, entre outras, é a de atender a uma sociedade de mudanças rápidas. Para atender a essa nova dinâmica, e sintonizar-se com as novas demandas exigidas pelo mercado, o CEFET procurou ajustar sua estrutura interna e investir fortemente na capacitação de seus professores, principalmente no que se refere à titulação de mestres e doutores. Sobre o tema, Oliveira (2004, p.87), afirma:

Ao transformar-se, na passagem do milênio, em CEFET, a instituição passou a oferecer cursos superiores de graduação em tecnologia, inicialmente nas áreas de Telemática e Mecatrônica, além dos ensinamentos médio e técnico. Percebendo sua sina acadêmica, o CEFET investiu maciçamente na formação de recursos humanos, indispensáveis à estruturação dos requisitos de uma Universidade Tecnológica: ensino, pesquisa e extensão tecnológicos de excelente qualidade.

Essa nova postura adotada pela instituição ocorre não só como fruto da visão local, mas também da percepção governamental, que ao transformar as escolas técnicas em CEFETS, deu a estes, atribuições de formação de um profissional de 3º grau, os tecnólogos, que curricularmente deveriam atender a

essas novas exigências demandadas pelo mercado, ou seja, a formação de um profissional que além do domínio de habilidades referentes a sua área profissional, fosse flexível o bastante para acompanhar a nova dinâmica do mundo do trabalho.

O CEFET nasce assim, para atender a uma sociedade mais exigente que os antigos clientes da Escola Técnica. Percebem-se, na ação administrativa do CEFET, preocupações com o *marketing* institucional, com a divulgação de suas ações internas e externas e a preocupação na identificação de suas ações com os anseios da comunidade. Essa preocupação com o cliente não era observada até poucos anos, onde a Escola Técnica achava que bem cumpria seu papel fornecendo cursos considerados de qualidade. Assim agindo, o CEFET procura sintonizar-se com a afirmação de Carlzon (*apud* ALBRECHT, 2000, p. 21) que ao referir-se sobre a qualidade em serviços, afirmava: “A única coisa que conta é o cliente satisfeito”.

Para promover esse conjunto de transformações, o CEFET vem ajustando sua estrutura organizacional buscando a horizontalização administrativa com o objetivo de agir com maior flexibilidade.

A necessidade do CEFET rever sua forma de gerenciamento e de tomada de decisões vem levando seus dirigentes a buscarem, a exemplo de outras empresas tradicionais, melhores formas de gestão e de cumprimento de suas atribuições. Entretanto, a cristalização dos princípios antigos de gestão e a burocracia, peculiar a empresa pública, interferem no ajustamento aos novos padrões de gerenciamento exigidos pela sociedade atual. Neste contexto, esse estudo questiona:

O modelo de gestão adotado pelo CEFET, na visão de seus gestores, atende as exigências legais que lhes são impostas pela sociedade atual?

1.3 JUSTIFICATIVA

As mudanças ocorridas no mundo da produção, impulsionadas principalmente pelo desenvolvimento tecnológico, trouxeram consigo grandes modificações no mundo do trabalho. Sobre essa verdadeira revolução, observa Gomes (2004, p.86):

Essa Revolução Tecnológica, no plano das relações de trabalho, traz à tona os mesmos desafios que surgiram com a Revolução Industrial, pois envolve velocidade das transformações da realidade e lacunas no tocante às instituições, legislações e ao papel do Estado.

Outro fator a considerar quanto ao desenvolvimento tecnológico é o seu caráter irreversível. Sobre essa questão, refere-se Grinspun (1999, p. 20):

A não ser que haja uma catástrofe inimaginável no presente momento, a tecnologia moderna preside e continuará a presidir a nossa civilização em futuro próximo ou pelo menos em futuro médio.

Tal desenvolvimento acirrou a competição entre as empresas, estimulou a disputa por novos mercados, reduziu distâncias devido à melhoria nos meios de comunicação e transporte e transformou o mundo em um único mercado global, culminando em um processo que conhecemos hoje como globalização.

Neste contexto, a complexidade dos novos processos, alcançada principalmente com a informatização e a automação industrial, gerou a necessidade de um novo trabalhador, o chamado “trabalhador do conhecimento”

Essa nova dinâmica observada no mundo do trabalho requer a existência de escolas que atendam a formação de profissionais com as competências agora exigidas. Estas escolas, para cumprir tal missão, precisam conhecer os mecanismos que regem o mundo da produção, de modo a formar profissionais que atendam às necessidades hoje requeridas. Mais ainda, estas escolas devem desenvolver mecanismos capazes de responder, de maneira eficaz, às constantes transformações ocorridas no mundo do trabalho.

Nesse aspecto, algumas questões são levantadas: Que tipo de escola seria capaz de atender às exigências hoje impostas pelo mundo do trabalho? A quem caberia a transmissão e o desenvolvimento desse conhecimento de modo a formar os novos trabalhadores requeridos ao processo produtivo? Que processo de gestão deveria adotar essa escola de modo a tornar-se ágil e eficaz diante das constantes mudanças no mundo do trabalho?

Inegavelmente, questões como as formuladas acima precisam de respostas claras, a fim de contribuir com o mundo da produção no aprimoramento de seu principal capital, ou seja, o homem. Para repensar o tema, é importante analisar dados históricos passados e recentes, tendo como referência o CEFET.

No início do século XX (1909), surgiram, no Brasil, as chamadas escolas de aprendizes artífices (nível básico) que mais tarde vieram a se transformar nas Escolas Técnicas Federais (nível técnico) hoje, Centros Federais de Educação Tecnológicas, incorporando além dos cursos de nível básico e técnico, a formação de nível tecnológico (3º grau).

Se, de início, tinham como missão a formação de profissionais de nível básico, como: marceneiros, alfaiates, carpinteiros, eletricitistas, etc, evoluíram ao longo do tempo, procurando acompanhar as novas exigências demandadas pelo mercado, até a formação de tecnólogos, através de cursos de 3º grau.

Sobre o tema, destaca Oliveira (2004, p. 6):

O destino da Escola Técnica, nascida Escola de Aprendizes e Artífices, em 1909, Escola Industrial no pós-guerra, Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) no final do século XX, é transformar-se em Universidade Tecnológica. Nesta trajetória quase centenária, a Escola Técnica, hoje CEFET, tem respondido proativamente, não só a um contexto histórico engendrado por um mercado sempre em mutação, mas, sobretudo, às exigências educacionais e acadêmicas da sociedade”.

Ciente desse processo mutante, alerta Oliveira (2004), quanto à necessidade de as empresas adotarem uma postura proativa no sentido de antecipar-se ao que está por vir, sob pena de serem atropeladas pelo processo desenvolvimentista.

Esse mercado mutante exige, em escala crescente, um profissional que seja capaz de assimilar as constantes mudanças a que será submetido em função da evolução tecnológica. Sobre essa evolução, destaca Drucker (*apud* GOMES, 2004, p. 84):

A inovação é uma realidade econômica e social, uma mudança no comportamento das pessoas em geral. Isto é, no modo como as pessoas trabalham e produzem algo. Por isso, a inovação tem de estar sempre próxima do mercado, centrada no mercado e, principalmente, ser movida pelo mercado.

Nesse processo, que ocorre em espiral crescente, o desenvolvimento tecnológico gera mudanças comportamentais. Estas mudanças elevam o grau de exigência dos consumidores, o que volta a impulsionar novas pesquisas e o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Essa ânsia por mudanças, pela substituição do velho pelo novo, (consumismo), passa a influenciar inteiramente a gestão das empresas, independente de sua finalidade, quer seja manufatureira ou de serviço, pública ou privada.

Dessa forma, supõem-se que o crescimento do CEFET ao longo de sua história tenha ocorrido, não só através da ampliação de sua missão institucional, mas também, através de mudanças na sua estrutura interna, ocorridas de maneira a suportar o crescimento da instituição ao longo dos anos.

Nesse contexto, sendo o CEFET uma empresa prestadora de serviços na área de educação, é de se esperar que as mudanças que lhes foram impostas nesse processo evolutivo, também tenham gerado mudanças em seus processos de gestão, de modo a dar à instituição a agilidade e flexibilidade exigidas pelo mercado.

Assim sendo, estudar a maneira como o CEFET-CE se estruturou para cumprir sua missão, torna-se relevante para pessoas e instituições com interesse na área de educação profissional.

Da mesma maneira, acredita-se que aprofundar conhecimentos referentes à gestão de uma escola de formação profissional seja de grande interesse para a área de engenharia de produção, pois possibilitará a apropriação de maneira sistematizada, de conhecimentos referentes a uma atividade, cujo resultado tem influência direta sobre a produção, ou seja, o nível de qualificação dos trabalhadores.

As informações que se pretende obter ao final desse trabalho, poderão contribuir com a geração de dados e informações importantes à melhoria do processo de gestão adotado pelo CEFET-CE, dados estes que, por semelhanças de gestão com instituições similares, poderão ser úteis a estas e a outras escolas. Esse estudo deverá fornecer à área de Engenharia de Produção, contribuição referente à organização e gestão de um Centro Federal de Educação Tecnológica, evidenciando detalhes referentes à gestão e disseminação do conhecimento tecnológico que possam ser utilizados por pessoas com interesse nessa área.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Geral

Verificar se, na visão dos gestores, o modelo de gestão adotado pelo CEFET atende às exigências legais que lhes são impostas pela sociedade atual.

1.4.2 Específicos

1. Mapear as atribuições do CEFET-CE.
2. Identificar os elementos que compõem o sistema de produção dos serviços gerados pelo CEFET-CE, bem como a interação entre eles.
3. Identificar as ações gestoras adotadas no CEFET-CE, considerando as novas atribuições assumidas pela instituição e as exigências do novo ambiente competitivo.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esse trabalho está estruturado em cinco capítulos, conforme descrição a seguir:

O primeiro capítulo apresenta os motivos que levaram o pesquisador a abordar o tema proposto. Nesse caminho várias questões são levantadas até a proposição da questão da pesquisa. Na seqüência, apresenta-se a justificativa do tema escolhido, bem como os objetivos (geral e específicos) que pretende atingir.

O segundo capítulo trata do eixo temático da pesquisa, para tanto utilizam-se diversas fontes bibliográficas de modo a substanciar os argumentos do autor, bem como dar suporte ao tema objeto de estudo.

O capítulo três aborda os procedimentos metodológicos adotados para atingir os objetivos propostos. Nessa perspectiva, apresenta a natureza da pesquisa, sua classificação, área de atuação, as variáveis de investigação proposta, as formas

de coleta e tratamento dos dados e informação, bem como os recursos utilizados para análise dos dados obtidos.

O capítulo quatro apresenta os resultados da pesquisa de campo. Nessa perspectiva, esse capítulo traz informações que possibilitaram mapear as atribuições do CEFET-CE, identificando os elementos que compõem seu sistema de produção de serviços e as ações gestoras adotadas pela instituição, considerando as suas atuais atribuições e o novo ambiente competitivo.

O capítulo cinco apresenta as principais conclusões dessa dissertação. São focalizados os três elementos identificados no processo de análise como necessários à elucidação da questão proposta, ou seja, o sistema de produção dos serviços do CEFET-CE, as atribuições da instituição e o seu sistema de gestão. Apresenta ainda recomendações a instituição estudada e traz sugestões de novos estudos sobre temas relacionados a essa pesquisa.

CAPÍTULO 2 - EIXO TEMÁTICO DA PESQUISA

Este capítulo esclarece, inicialmente, as principais questões relacionadas à produção, tendo como foco principal empresas de prestação de serviços. Este trabalho está dividido em seis tópicos, tratando de maneira objetiva dos principais assuntos relacionados ao eixo temático da pesquisa.

Nesse contexto, ao caracterizar um sistema de produção, são apresentados os principais conceitos relacionados à produção de bens e serviços. Na seqüência, são destacadas as peculiaridades inerentes à produção de serviços, apresentando-se suas principais características e particularidades que diferenciam esse tipo de produção da produção manufatureira.

Dando continuidade ao tema, é caracterizada a produção em serviços de educação onde são apresentadas algumas características desse tipo de serviço, bem como os mecanismos de produção adotados por empresas com atuação nessa área.

Em seguida, relacionam-se as várias estruturas organizacionais utilizadas na produção de bens e serviços, demonstrando sua íntima relação com os modelos de gestão adotados pelas empresas. Nesse tópico, são caracterizadas as estruturas mecanicistas e as estruturas orgânicas. Em cada caso, são apresentadas suas principais virtudes e suas limitações, na visão de seus defensores e críticos, respectivamente.

Conhecidas as estruturas organizacionais que darão sustentação aos modelos de gestão, é focalizada a gestão de serviços públicos de uma maneira geral, fechando o capítulo com uma apresentação sobre a gestão da produção de serviços de educação em escolas pública no Brasil.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE PRODUÇÃO

Dentre as várias funções inerentes aos diversos tipos de negócio, três podem ser consideradas como funções centrais, pois são comuns a todos estes. Essas funções são: Produção, o *marketing* e as finanças. Nesse trabalho será dada maior ênfase à função produção.

Gaither (2001, p. 16) ao referir-se à função produção, a descreve como:

O coração de um sistema de produção é seu subsistema de transformação, onde trabalhadores, matérias-primas e máquinas são utilizadas para transformar insumos em produtos e serviços. O processo de transformação está no âmago da administração da produção e operações e está presente de alguma forma em todas as organizações.

De maneira geral, todo o sistema de produção, seja manufatureiro ou de serviços, pode ser caracterizado como visto Figura 1:

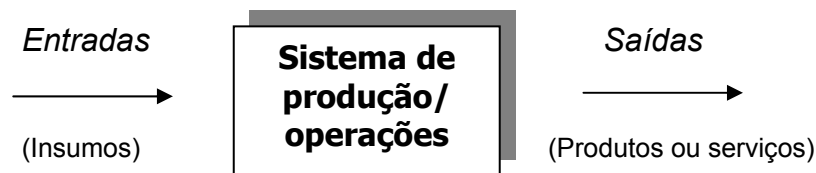


Figura 1 - Caracterização do sistema de produção
Fonte: domínio público.

A caracterização apresentada na Figura 1 permite entender que todo sistema produtivo é alimentado por algum tipo de insumo, sobre o qual ocorrerá um processamento, de modo a se obter, como saída, um produto. No caso de empresas manufatureiras, as saídas são produtos (bens tangíveis), enquanto que em empresas prestadoras de serviços o que se busca é o atendimento a um desejo do cliente (intangível), sem que isso se traduza necessariamente em um bem material. Portanto, a produção pode ser vista como o processo pelo qual se criam mercadorias e serviços.

Slack (2002, p. 58), em seu livro de administração da produção, apresenta através da Figura 2, um detalhamento da simplificação apresentada na Figura 1, incorporando ao modelo de *inputs*-transformação-*output* algumas questões relacionadas à produção e à estratégia de produção.

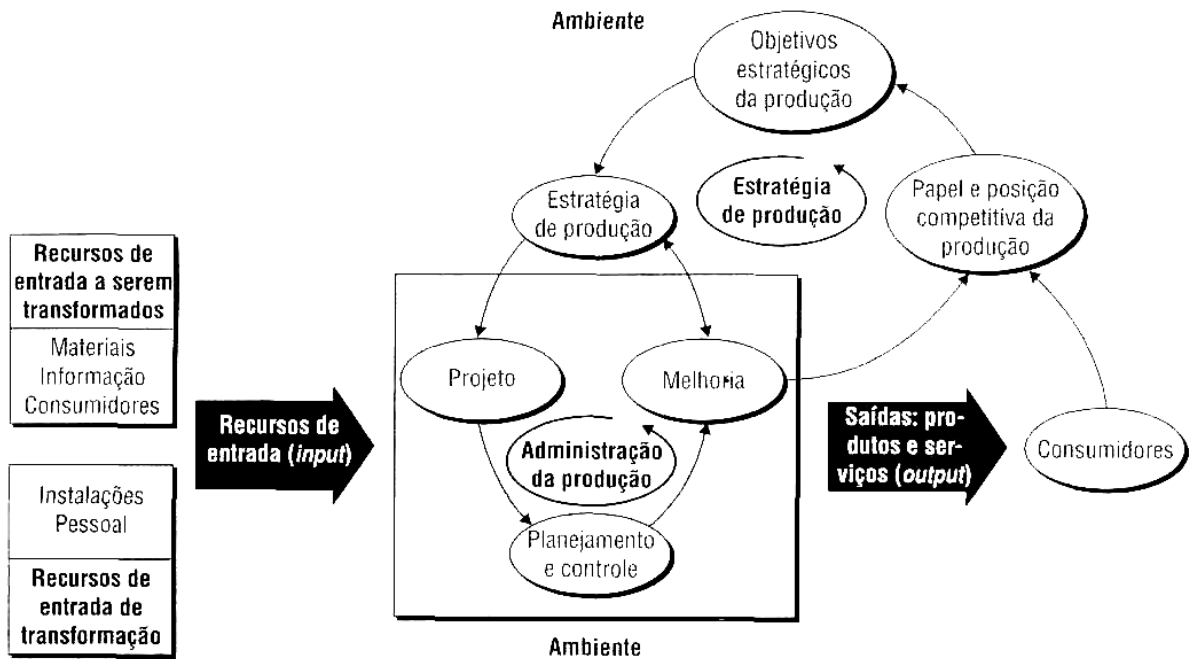


Figura 2 - Modelo geral de administração de produção e estratégia de produção
 Fonte: Slack (2002, p. 58).

No modelo de administração da produção apresentado por Slack (2002), os insumos (*inputs*) estão divididos em insumos de transformação, representados por instalações e pessoal e insumos a serem transformados, representados por materiais, informações e consumidores.

Ao caracterizar a administração da produção, Slack destaca algumas subfunções que compõem a função produção. Essas subfunções, segundo o autor são: O projeto, o planejamento e controle e as ações de melhoria contínua, tanto de produtos como de processos.

Gaither (2001, p. 14), caracteriza o sistema de produção como:

Um sistema de produção recebe insumos na forma de materiais, pessoal, capital, serviços públicos e informação. Esses insumos são modificados num sistema de transformação para produtos e serviços desejados, denominados produtos. Uma parcela do produto é monitorada no subsistema de controle para determinar se ele é aceitável em termos de quantidade, custos e qualidade. Se o produto for aceitável, nenhuma mudança será necessária no sistema; caso contrário, será necessária uma ação corretiva por parte da administração. O subsistema de controle assegura o desempenho do sistema ao fornecer feedback aos gerentes para que possam tomar ações corretivas.

Gaither (2001, p. 15) apresenta um modelo de sistema de produção transcrito através da Figura 3. Nesse modelo, os elementos de entrada, (insumos), encontram-se subdivididos em: insumos externos, tais como: determinações legais e políticas, imposições sociais, imposições econômicas e de natureza tecnológicas; Insumos de mercado, como: a concorrência e informações sobre produtos e desejos dos clientes e insumos caracterizados pelo autor como primários, onde inclui: materiais e suprimentos, pessoal, capital, bens de capital e serviços públicos.

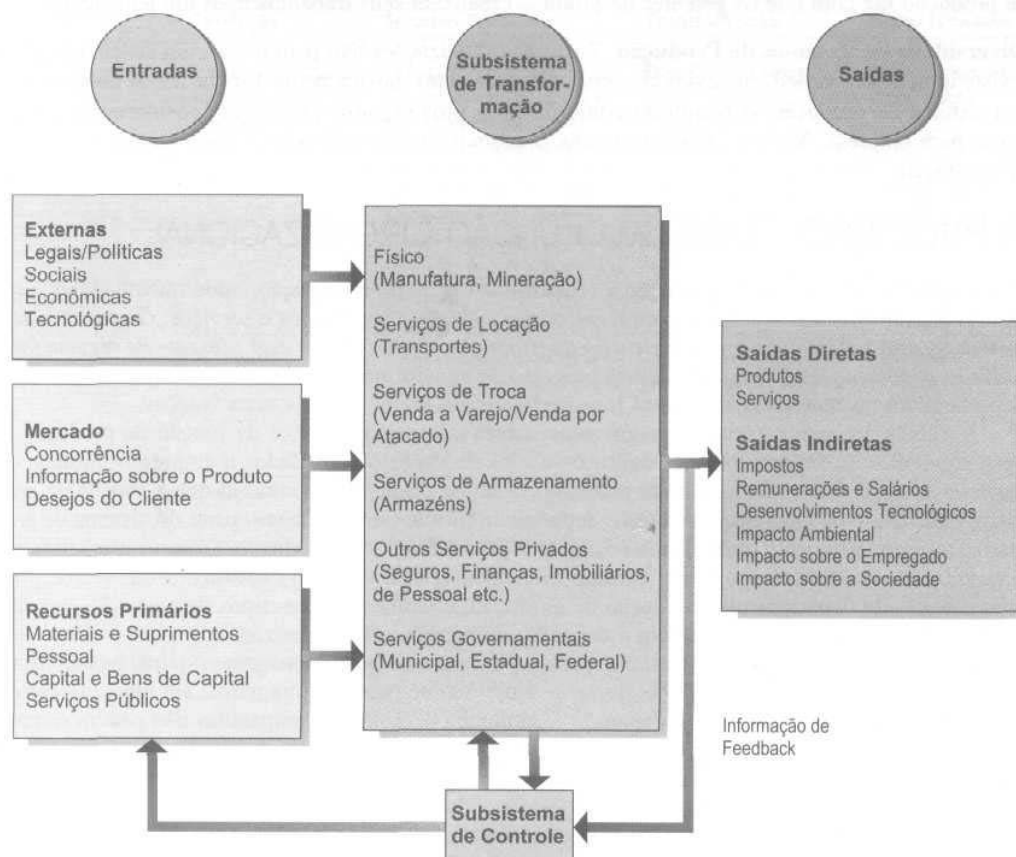


Figura 3 - Modelo geral de sistema de produção
Fonte: Gaither (2001, p. 15).

Ao caracterizar a função produção/transformação, Gaither (2001) a divide em subfunções, caracterizadas como: tipo físico (manufatura, mineração), serviços de locação (transporte), serviços de troca (vendas a varejo e atacado), serviços de armazenamento, serviços governamentais e outros serviços privados (seguros, finanças, imobiliários, de pessoal, etc).

Com referência às saídas, Gaither (2001, p.15) as divide em: diretas (produtos e serviços) e saídas indiretas, estas representadas por impostos, salários, desenvolvimentos tecnológicos, impactos ambientais, impactos sociais, etc.

Como visto na Figura 3, Gaither (2001) inclui, em seu modelo, um subsistema de controle responsável pela avaliação dos produtos processados (*output*), gerando informações para as etapas precedentes de modo a possibilitar correções no processo de produção. Essas correções procuram garantir a fabricação de produtos e/ou serviços dentro de parâmetros tidos como aceitáveis.

A subfunção de controle, apresentada no modelo de Gaither (2001), irá avaliar se os produtos e/ou serviços gerados pela função produção atendem aos parâmetros de qualidade desejados pelos clientes. Em alguns sistemas de produção, essa subfunção aparece com o nome de controle de qualidade.

A preocupação com a qualidade em produtos ou serviços é consequência do processo competitivo a que as empresas estão submetidas. Se na era da produção em massa, em meados dos anos 60, o que mais importava era melhorar a produtividade e reduzir os custos, essa visão passou a ser sobrepujada principalmente pelos japoneses, que estrategicamente mudaram o foco da produção, passando a auscultar o mercado. É o que Martins (2001, p. 8) chamou de “A voz do mercado”. Ou seja, nas últimas décadas, o que se tem observado é a valorização da opinião dos clientes na definição de novos produtos e serviços.

Essa nova visão, que se mostrou bastante eficiente, levou os gestores de empresas a quebrarem velhos paradigmas e a adotarem estratégias que pudessem garantir, de maneira sustentável, os atuais empreendimentos.

Slack (2002), em seu modelo de administração da produção, inclui também questões relacionadas à estratégia de produção, deixando claro que todo sistema de produção se organiza para atender a um planejamento estratégico. Esse planejamento é que após analisar o mercado em que pretende atuar e identificar nesse mercado a existência de oportunidade de uma ação de forma competitiva, elabora um planejamento estratégico do qual deve emanar o projeto de produção da empresa.

Lima (2005, p. 70) esclarece que a estratégia empresarial é uma atividade racional que envolve a identificação das oportunidades e das ameaças do ambiente onde opera a empresa, bem como a avaliação das suas forças e fraquezas, sua capacidade atual ou potencial em se antecipar às necessidades e demandas do mercado ou em competir sob condições de risco com os concorrentes. Nessa perspectiva, a estratégia deve ser capaz de combinar as oportunidades ambientais

com a capacidade empresarial em um nível de equilíbrio ótimo entre o que a empresa quer e o que ela realmente pode fazer.

Logo, a produção é, de certa forma, uma subfunção de um projeto maior e com visão de longo prazo. É fruto, portanto, do planejamento estratégico da organização, estando a função produção inteiramente voltada para o atendimento desse objetivo maior da organização.

Segundo Porter (1991), as empresas podem adotar três tipos de estratégias competitivas: a estratégia de liderança em custos, a estratégia de diferenciação, e a estratégia de foco. A primeira visa ao fornecimento de produtos e serviços a custos mais baixos. A segunda busca alcançar vantagens pela diferenciação de produtos ou serviços que justifiquem o pagamento por parte do cliente de um preço prêmio. A estratégia de foco, por sua vez, procura oferecer aos clientes as vantagens da estratégia de custo e de diferenciação em um seguimento de mercado mais restrito.

Quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, Porter (1989) indica que cinco forças determinam a dinâmica da competição em uma indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes atuais.

Slack (2002, p. 54) destaca a importância da visão estratégica no planejamento institucional, ao afirmar que é de fundamental importância para o sucesso da organização que seus gestores conheçam os objetivos maiores da mesma (objetivos estratégicos) e saibam relacioná-los ao cotidiano de seu trabalho, compreendendo a importância de seu papel para o alcance dos objetivos institucionais. Sobre o tema destaca o autor:

A primeira responsabilidade de qualquer equipe de administração da produção é entender o que se está tentando atingir. Isso implica o desenvolvimento de uma visão clara de como essa função deve contribuir para o atingimento dos objetivos organizacionais a longo prazo.

O conhecimento dos modelos até aqui apresentados não permite imaginar toda a complexidade que envolve a gestão de um sistema de produção. Os resultados alcançados pelas empresas dependem não só de seu desempenho interno, mas também de seu desempenho no contexto em que atua.

Nessa perspectiva é preciso compreender que internamente uma empresa comporta-se como um sistema, ou seja, os resultados alcançados pela organização dependerão, em última análise, do desempenho das pessoas, dos grupos que a compõem e das inter-relações que são capazes de produzir no sentido de mantê-la competitiva.

Sobre a adoção do pensamento sistêmico na análise dos problemas vivenciados nas organizações, Senge (2003, p. 99) esclarece que:

O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos ao invés de eventos; para ver os padrões de mudança, em “fotos instantâneas”. É um conjunto de princípios gerais – destilados ao longo do século 20., abrangendo campos tão diversos quanto às ciências físicas e sociais, à engenharia e à administração.

Referindo-se à utilização da visão sistêmica nos dias atuais, o autor destaca que hoje o pensamento sistêmico é mais necessário do que nunca, pois nos tornamos cada vez mais desamparados diante de tanta complexidade. Talvez, pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informações do que o homem pode absorver, de gerar interdependências muito maior do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com uma velocidade muito maior do que pode acompanhar.

A complexidade destacada por Senge (2003, p. 99) permite imaginar as dificuldades que envolvem a gestão de um sistema de produção. De início faz-se necessário compreender que a função produção se desdobra em várias subfunções que atuam de maneira sistêmica, devendo as partes que o compõem, trabalhar de modo sincronizado e harmonioso na busca contínua da eficácia e eficiência.

Por outro lado, além das questões internas que envolvem a produção, há de se considerar todo o panorama externo em que a organização atua, exercendo influência sobre o mesmo e por este sendo influenciada.

Sobre a complexidade do cenário externo no qual está envolvida a organização, conclui Gaither (2001, p. 14):

A competição torna-se intensa e está crescendo. Para obter sucesso na competição global, as empresas devem ter um compromisso com a receptividade com o cliente e com a melhoria contínua rumo à meta de desenvolver rapidamente produtos inovadores que tenham melhor combinação de excepcional qualidade, entrega rápida e no tempo certo, e preços e custos baixos.

Gaither (2001, p. 25) apresenta seis fatores externos as organizações que tm contribuído para elevar o grau de complexidade das decisões dos gerentes de produção. Tais fatores segundo o mesmo autor são:

1. Realidade da competição global;
2. Qualidade, serviço ao cliente e desafios de custo nos Estados Unidos;
3. Rápida expansão da tecnologia de produção avançada;
4. Contínuo crescimento do setor de serviços dos Estados Unidos;
5. Escassez de recursos de produção;
6. Questões de responsabilidade social.

Assumem assim importância fundamental nesse processo, os chamados gerentes de produção que, segundo Slack (2002, p. 59), têm como principais funções:

- Transformar as ações estratégicas da empresa em ações operacionais;
- Projetar as operações, não só os produtos e serviços, mas também os sistemas ou processos que os produzem;
- Planejar e controlar as atividades das operações ao decidir quando e onde as atividades ocorrerão;
- Melhorar o desempenho da operação com referência a seus objetivos estratégicos;
- Compreender suas responsabilidades indiretas com outras áreas funcionais da organização;
- Compreender suas responsabilidades amplas que incluem a compreensão do impacto sobre a operação da globalização, da responsabilidade ambiental, da responsabilidade social, de novas tecnologias e da gestão do conhecimento.

Brito (2005, p. 61), ao analisar o perfil que deve ter esse gerente, esclarece que o mesmo deve apresentar:

Conhecimentos (saber conceitual), habilidade (componente comportamental que se refere à capacidade de aplicar os conhecimentos, ou seja, de saber fazer: liderança, negociação, gestão de conflitos, comunicação, etc.) e atitudes (componente comportamental que se refere ao querer fazer a partir do desejo e motivação pessoal) que permite a empresa manter-se atualizada e projetar para o futuro a eficácia de sua competência essencial.

Conhecidas algumas atribuições inerentes à gerência da produção e à complexidade que a envolve, cabe a indagação: A quem caberia a formação desses profissionais capazes de obter sucesso nesse ambiente de alta complexidade?

Dado o foco de interesse desse trabalho, e por questões de natureza de pesquisa, é oportuno conhecer as peculiaridades inerentes à produção de serviços, para, mais à frente, retorna-se à indagação sobre a formação de gestores para a produção. Assim, o tópico seguinte abordará várias questões relacionadas à produção em serviços.

2.2 QUESTÕES RELACIONADAS À PRODUÇÃO EM SERVIÇOS

Se, no início da industrialização, a produção de bens tangíveis nas indústrias de transformação predominava nas economias dos países industrializados, esse cenário passou a mudar, principalmente após a segunda guerra mundial.

Gaither (2001, p.12 - 13), ao analisar o crescimento das atividades de serviço nos Estados Unidos da América, declara que, nos dias de hoje, 2/3 da força de trabalho americana está empregada em serviço, e que, aproximadamente 2/3 do Produto Interno Bruto (PIB) daquele país são produzidos pelo setor. Assim, faz-se oportuno conhecer algumas peculiaridades inerentes a esse importante setor da economia.

Ray Wild (*Apud* ARAÚJO, 2002, p. 1) conceitua serviço “como um sistema organizado de aparatos, instrumentos e/ou pessoas que objetivem suprir uma comodidade ou atividade requerida pelo público ou ainda como a performance de tratamento em trabalho para outrem”.

Diferentemente da produção manufatureira, onde os esforços concentram-se na qualidade do produto em serviços, esse produto normalmente não é tangível (palpável). Os resultados (qualidades) são auferidos pela satisfação do cliente com o serviço que lhe foi prestado e não pelo desempenho de um produto.

Tubino (1999, p. 32) destaca que uma das diferenças básicas entre a produção de serviços e de bens manufaturados reside no fato de a produção manufatureira estar voltada para o produto, enquanto que a produção de serviço está voltada para a ação.

Fitzsimmons (2000, p. 53), exemplificando a importância do elemento humano na eficiência das operações em serviços, esclarece que “A inevitável interação entre o prestador de serviço e o cliente é uma fonte de grandes oportunidades, como ocorre em vendas diretas. Porém, dificilmente esta interação pode ser controlada inteiramente, com conseqüentes danos à qualidade”.

Fica claro assim que a atividade de produção em serviços tem suas próprias peculiaridades. Logo, é oportuno esclarecer algumas diferenças entre a produção manufatureira e a de serviços. O tópico seguinte abordará esse tema.

2.2.1 Caracterização dos serviços

A produção de serviços, embora traga consigo suas peculiaridades, é analisada utilizando-se os modelos originalmente criados para a produção manufatureira. Estes modelos, devidamente adaptados aos serviços, são utilizados para o planejamento, organização e controle da produção desse tipo de atividade, visto que as funções gerenciais são as mesmas em todo sistema de produção, seja ele de serviços ou de bens.

Tubino (1999, p. 32), ao comparar a produção de serviços com a manufatureira, destaca como principais diferenças:

- Orientação do produto: os serviços são intangíveis, ou seja, são experiências vivenciadas pelos clientes, enquanto os bens são tangíveis, ou seja, são coisas que podem ser possuídas pelos clientes;
- Contato com o cliente: os serviços envolvem um maior contato do cliente ou um bem de sua propriedade com o sistema produtivo. Já a manufatura de bens separa claramente a produção do consumo, ocorrendo a fabricação dos bens longe dos olhos dos clientes;
- Uniformidade dos fatores produtivos: os serviços estão sujeitos a uma maior variabilidade de entrada do que a manufatura, onde as matérias-primas e peças componentes são padronizadas;
- Avaliação do sistema: em decorrência dos itens anteriores, na prestação de serviços é mais complexo avaliar o desempenho do sistema, pois as entradas, o processamento e as saídas são variáveis.

Na manufatura de bens esses fatores podem ser pré-determinados e avaliados com base nos padrões, uma vez concluída a operação.

Segundo Araújo (2002, p. 3), os serviços se diferenciam da produção manufatureira em função de apresentarem as características:

- Intangibilidade: caracterizada pelo fato de os serviços não poderem ser “possuídos” materialmente pelo consumidor, podendo este somente sentir seus efeitos;
- Perecibilidade: os serviços são perecíveis; no sentido de que se esgotam no ato de sua produção e consumo, não podendo ser estocados ou transportados;
- Heterogeneidade: característica do serviço verificada pelo fato de que ele nunca se repete de maneira idêntica para dois consumidores, conferindo-se a unicidade dos serviços. Os serviços nunca são repetidos de maneira idêntica.
- Simultaneidade: a produção e o consumo dos serviços ocorrem de maneira simultânea. O serviço não pode ser realizado sem que, de alguma maneira, o cliente seja co-produtor.

Embora haja vários fatores que diferenciam a produção de serviços da produção manufatureira, Tubino (1999, p. 33) ressalta que:

Apesar de existirem diferenças claras entre a prestação de serviços e a manufatura de bens, na prática, a maioria das empresas está situada entre esses dois extremos, produzindo simultaneamente bens e serviços.

Sobre o mesmo tema, destaca Slack (2002, p. 41) “Algumas operações produzem apenas bens físicos e outras, apenas serviços, mas a maioria produz um composto dos dois”.

Albrecht (2000, p. 21) define a administração de serviços como sendo um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como a sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa.

Logo, o objeto do trabalho em serviços não é um bem material, nem tão pouco o cliente em si, e sim, a mudança no estado de satisfação do cliente, não

sendo assim uniforme, variando de cliente para cliente. O objetivo do trabalho em serviço é alcançar a satisfação dos clientes, considerando-se seus anseios, diferenças e suas particularidades, independente do tipo de serviço realizado.

Assim, a avaliação da qualidade dos serviços por parte dos clientes, depende da expectativa que cada cliente traz sobre o serviço que lhe será prestado. Contador (1977, p. 463), ao analisar a avaliação feita pelos clientes de serviços, destaca:

Os serviços dificilmente podem ser avaliados antes da compra, dando-se a avaliação durante o processo de prestação de serviço ou, em alguns casos, somente após ser conhecido seu resultado. A avaliação que o cliente faz durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado.

Segundo o mesmo autor, os principais elementos de avaliação considerados pelos clientes ao avaliar um serviço são: flexibilidade, consistência, velocidade de atendimento, atmosfera do atendimento, acesso ao serviço, custos, tangíveis associados aos serviços (cheiro, cor, arrumação, uniformes, entre outros), competência reconhecida, credibilidade e segurança.

Albrecht (2000, p. 15), após analisar muitos dados sobre a insatisfação de clientes com o atendimento em serviços, os dividiu em sete categorias, que o autor denominou de “sete pecados do serviço”. Esses pecados são:

- Apatia: Atitude de pouco caso por parte da pessoa responsável pelo atendimento ao cliente.
- Dispensa: Atitude na qual o responsável pelo atendimento ao cliente procura livrar-se deste sem que tenha atendido seu desejo.
- Frieza: Uma espécie de hostilidade gélida, rispidez, tratamento inamistoso, desatenção ou impaciência com o cliente.
- Condescendência: Tratar o cliente com atitude paternalista.
- Automatismo: “Obrigado – Tenha – um – bom – dia - PRÓXIMO!” Atende ao cliente como se fosse uma máquina.
- Livro de regras: Colocar as normas da organização acima da satisfação do cliente.

- Passeio: Muito comum em serviços de teleatendimento. O cliente é repassado a vários atendentes sem que nenhum deles resolva seu problema.

Caracterizado o sistema de produção e conhecida as peculiaridades inerentes à produção de serviços, é oportuno enfatizar-se a produção em serviços de educação. O tópico seguinte abordará várias características desse tipo de produção.

2.2.2 Produção em serviços de educação

Sendo a educação um serviço, pode ser caracterizada através do modelo de *inputs-produção-output*. Assim, na entrada desse sistema temos: estudantes, livros, suprimentos, prédio, serviços públicos etc. Como sistema de produção, temos a realização de atividades que possibilitem a transmissão de conhecimentos para o desenvolvimento de novas habilidades e competências, e como saída, pessoas instruídas (GAITHER, 2001, p. 17).

Da mesma forma que os sistemas manufatureiros, o sistema de produção acima descrito precisa ser: planejado, executado e controlado.

Como ações ligadas ao planejamento da atividade escolar, pode se destacar dentre outras: a identificação de objetivos educacionais, definição de conteúdos programáticos para atingir os objetivos propostos, distribuição ao longo do tempo dos conteúdos planejados (disciplinas), definição dos recursos didáticos e laboratoriais necessários, planejamento do calendário escolar, etc.

É possível identificar como atividades inerentes à execução de serviços educacionais: aulas teóricas e práticas, realização de trabalhos individuais e em grupos, visitas de caráter educativo, realização de estágios supervisionados, palestras, seminários, teses, monografias, dentre outras.

Como atividades de controle associada à produção educacional, destacam-se a: aplicação de provas, aplicação de questionário de avaliação de serviços, reuniões de professores com pais de alunos, reuniões com funcionários e professores, etc.

As atividades de planejamento, execução e controle são executadas por pessoas ou grupo de pessoas, que necessitam ser orientadas e coordenadas de

modo a facilitar o processo de produção. Essas pessoas, que tem como trabalho a coordenação do trabalho de outras, são os gerentes. Os gerentes encontram-se distribuídos em vários níveis da organização. Robbins (1999, p. 3) define gerente como pessoas que realizam seu trabalho através de outras pessoas. Eles tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros para o atingimento dos objetivos institucionais.

Escrivão Filho (1995, p. 6), referindo-se ao processo gerencial, esclarece que:

O processo gerencial constitui-se na tarefa de estabelecer o pessoal de base e sobrepor o pessoal dos níveis acima capaz de influenciar o comportamento e as decisões do primeiro grupo, com o fim de obter um comportamento coordenado e efetivo.

Os gerentes ocupam na organização papel de destaque no alcance de seus objetivos. São tarefas inerentes ao ato de gerenciar: o planejamento, a organização de pessoas e atividades, a liderança de grupos e o controle dos mesmos.

Nas escolas, essas atividades são desenvolvidas por professores, chefes de laboratórios, coordenadores de cursos, coordenadores de áreas, pedagogos e diretores das escolas. As principais ações desenvolvidas pelos gerentes em uma escola estão relacionadas ao planejamento escolar, ao suprimento de materiais para uso didático e de apoio, à coordenação das atividades pedagógicas, ao controle do processo educativo, à execução das atividades de caráter administrativo (financeiro e legal) e ao controle disciplinar do processo, entre outras.

A ação dos gerentes ocorre de maneira coordenada dentro de uma estrutura que vem a compor o que se entende como organização. Esta organização é montada de modo a favorecer o atingimento dos objetivos estratégicos propostos. Assim, para cada empresa deverá haver um modelo organizacional que possibilite alcançar seus objetivos de maneira eficaz e com o máximo de eficiência.

Nesse sentido, as empresas podem adotar modelos organizacionais que as conduzam eficientemente ao atingimento de seus objetivos. O tópico seguinte apresenta os principais modelos organizacionais utilizados pelas empresas para atingirem seus objetivos. Serão apresentados os modelos ditos mecanicistas ou tradicionais e os modelos tidos como orgânicos. Em cada caso, são apresentadas as

diversas estruturas organizacionais, suas principais características, vantagens e desvantagens na visão de seus principais defensores e críticos, respectivamente.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E AS BASES PARA O MODELO DE GESTÃO

No início do século XX, as idéias de Adam Smith de 1878 de decomposição do trabalho em tarefas simples e básicas, foram aprimoradas por Frederick W. Taylor em 1913 e, em seguida, por Henry Ford em 1916, constituindo o que ficou conhecido como as bases da gerência científica.

Segundo Slack (2002, p.279 - p. 280), os princípios da administração científica de Taylor encontram-se contemplados nos enunciados:

- Todos os aspectos do trabalho devem ser investigados de forma científica, para estabelecer leis, regras e fórmulas que regem os melhores métodos de trabalho.
- Tal abordagem investigativa do estudo do trabalho é necessária para estabelecer o que constitui “o trabalho justo de um dia”.
- Os trabalhadores devem ser selecionados, treinados e desenvolvidos metodicamente para desempenhar suas tarefas.
- Os administradores devem agir como os planejadores do trabalho (analisando trabalhos e padronizando o melhor método de executar o trabalho), enquanto os trabalhadores devem ser responsáveis por executar seu trabalho nos padrões estabelecidos.
- Deve ser atingida a cooperação entre a administração e os trabalhadores, visando à máxima prosperidade de ambos.

Chiavenato (1976, p. 47) destaca que os princípios preconizados por Taylor encontravam-se representados através da aplicação dos procedimentos abaixo prescritos:

Estudo do tempo; supervisão funcional; padronização de ferramentas e instrumentos; adoção da sala de planejamento; princípio da execução; utilização da régua de cálculo; uso de fichas com instruções de serviços; premiação por tarefas eficientemente realizadas; gratificação diferencial; uso do sistema mnemônico para classificação de produtos e materiais; delineamento de rotina de trabalho e a adoção de sistemas modernos de cálculo de custos.

Segundo Slack (2002, p. 280), dos trabalhos de Taylor, dois campos de estudos emergiram separadamente, porém relacionados. Um é o estudo do método que se concentra na determinação dos métodos e atividades que devem ser incluídos em trabalhos. O outro, as medidas do trabalho, que se preocupa com a medição do tempo que deve despende a execução do trabalho.

Escrivão Filho (1995, p. 2 cap. 3), ao analisar o trabalho de Taylor, comenta: “A inovação está na filosofia de sua proposta expressa pelos quatro princípios. A idéia mais importante, sem dúvida, é o conceito de tarefa”.

Contemporâneo de Taylor, Henry Ford (1863-1947) foi o grande divulgador das idéias da administração científica, sendo considerado por alguns, como o pai da produção em massa, pela utilização da linha de montagem na produção de automóveis.

Para acelerar a produção nas linhas de montagem de automóveis, Ford adotou três princípios que, segundo Miranda (1981, p. 55), são:

- Princípio de intensificação: consiste em diminuir o tempo de duração com utilização imediata dos equipamentos e matéria prima e na rápida colocação do produto no mercado.
- Princípio de economicidade: consiste em reduzir ao mínimo o volume de estoque da matéria-prima em transformação, para que o produto (automóvel) seja pago à empresa antes de vencido o prazo de pagamento dos salários e da matéria-prima adquirida.
- Princípio de produtividade: consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade), por meio da especialização da linha de montagem.

A aplicação dos princípios de Taylor, na busca pela eficiência, e o crescimento observado com a transformação de oficinas em indústrias, conduziram a necessidade do aumento do número de supervisores encarregados de coordenar e controlar o trabalho operário nas fábricas.

Cresce assim a necessidade de melhorar os mecanismos de controle, de modo a garantir a unidade de comando. Sobre o tema, esclarece Escrivão Filho (1995, p. 3):

A contrapartida da divisão do trabalho de supervisão foi a necessidade de coordenar os chefes com o propósito de garantir a unidade de direção. A resposta às necessidades de divisão do trabalho e coordenação na empresa foi análoga à encontrada pelos exércitos. Tal organização privilegia a autoridade com o fim de manter a qualquer custo a unidade de comando. Relega assim, a segundo plano os conhecimentos especializados que devem ter os supervisores.

Enquanto Taylor e seus seguidores trabalhavam a administração científica nos Estados Unidos, tendo como foco a racionalização do trabalho operário, na França, espalhando-se pela Europa, surgia no mesmo período a teoria clássica da administração, tendo como seu principal teórico Henry Fayol (1841-1925).

Fayol desenvolveu seus estudos sobre administração dando ênfase à estrutura da organização de modo a torná-la eficiente. Segundo esse autor, o ato de administrar encerra-se com a adoção dos seguintes procedimentos: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Para suportar a ação administrativa da produção, a empresa deve dispor de seis funções que lhe darão sustentabilidade. Estas funções, segundo Chiavenato (2004, p. 77), são:

As funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Modernamente, as funções básicas são: produção ou operação, "marketing" ou comercialização, finanças (incluindo contabilidade), recursos humanos e administração.

Como ciência, o pensamento de Fayol encontra-se prescrito em 14 princípios a serem observados. Esses princípios, segundo Miranda (1981, p. 68), são:

1. Divisão do trabalho: consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência;
2. Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é a consequência da autoridade significando o dever de prestar contas;
3. Disciplina: depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos;

4. Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior;
5. Unidade de direção: uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo;
6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais: os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas;
7. Remuneração do pessoal: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição;
8. Centralização: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização;
9. Cadeia escalar: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando;
10. Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;
11. Equidade. Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal;
12. Estabilidade do pessoal: a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização;
13. Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso;
14. Espírito de equipe: a harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Tanto os princípios da administração científica de Taylor como as teorias de Fayol sobre a administração clássica, forneceram subsídios teóricos às organizações que os consideram mais adequados aos seus objetivos. Essas organizações irão se estruturar em diretorias, departamentos, seções e postos de trabalho, de modo a atender as suas necessidades quanto ao planejamento, execução e controle da produção.

Segundo Robbins (1999, p. 301), toda empresa, seja ela manufatureira ou de serviços, ao planejar a sua estrutura organizacional, deverá considerar os seguintes fatores: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, esfera de controle, centralização e descentralização, e formalização. O Quadro 1 detalha cada uma dessas funções:

Questão-chave	Definição
Especialização do trabalho	Define em que grau as tarefas são subdivididas em trabalhos separados.
Departamentalização	Especifica em que base os trabalhos são agrupados.
Cadeia de comando	Estabelece a quem os indivíduos e grupos devem reportar-se.
Esfera de controle	Especifica quantos indivíduos um gerente deve dirigir de maneira eficiente e eficaz.
Centralização e descentralização	Define os níveis de autoridade e tomada de decisão.
Formalização	Estabelece em que grau há regras e regulamentos para dirigir empregados e gerentes.

Quadro 1 - Fatores de planejamento
Fonte: elaborado pelo autor.

As estruturas tradicionais de administração que possibilitam a materialização das teorias de Taylor e Fayol, compõem o que se conhece hoje como estruturas mecanicistas descritas a seguir.

2.3.1 Estruturas mecanicistas

Segundo Robbins (1999, p. 311) os chamados modelos mecanicistas caracterizam-se por apresentar: “Extensa departamentalização, alta formalização, uma rede de informação limitada (na maior parte comunicação para baixo) e pouca participação de membros de níveis mais baixos na tomada de decisão”.

Esses modelos organizacionais têm como característica básica o racionalismo. Chiavenato (2004, p. 295) destaca que as principais características associadas às estruturas mecanicistas são:

- Estrutura burocrática baseada em uma minuciosa divisão do trabalho;
- Cargos ocupados por especialistas com atribuições claramente definidas;
- Decisões centralizadas e concentradas na cúpula da empresa;
- Hierarquia rígida de autoridade baseada no comando único;
- Sistema rígido de controle: a informação sobe através de filtros, e as decisões descem através de uma sucessão de amplificadores;
- Predomínio da interação vertical entre superior e subordinado;
- Amplitude de controle administrativo mais estreita;
- Ênfase nas regras e nos procedimentos formais;
- Ênfase nos princípios universais da Teoria Clássica.

O mesmo autor (1976, p. 87), ao analisar o pensamento dos autores clássicos sobre o objetivo das organizações, destaca: “Para os autores clássicos, via de regra, toda empresa se organiza a fim de atingir os seus objetivos, procurando com a sua estrutura organizacional a minimização de esforços e a maximização do rendimento”.

Robbins (1999, p.306) esclarece que “as estruturas organizacionais que melhor representam os modelos mecanicistas são as estruturas simples, além da burocracia e da estrutura matricial”.

– Estruturas simples:

As principais características associadas a esse modelo organizacional, segundo Robbins (1999, p. 306), são:

A estrutura simples não é elaborada. Ela tem um baixo grau de departamentalização, amplas esferas de controle, autoridade centralizada numa única pessoa e pouca formalização. A estrutura simples é uma organização “enxuta”; ela geralmente tem apenas dois ou três níveis verticais, um corpo folgado de empregados e um indivíduo em quem a autoridade de tomada de decisão está centralizada.

A adoção desse modelo organizacional confere à organização as seguintes características que, nas palavras do próprio autor, a torna: “Rápida, flexível, de manutenção barata, e em que as responsabilidades são claras”. Ainda analisando esse tipo de estrutura, Robbins (1999, p. 306) apresenta, como principais desvantagens do modelo, o fato de ser difícil manter esta estrutura em qualquer outro negócio além de organizações pequenas.

Mintzberg (1995, p. 158) caracteriza a estrutura simples como:

Acima de tudo, a Estrutura Simples é caracterizada pelo que ela não é – ou seja, elaboração. Basicamente, ela possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz o mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação”.

Mais adiante, Mintzberg (1995, p.158 - 159) fala sobre a gerência nesse tipo de estrutura:

A coordenação na Estrutura Simples é efetuada grandemente pela supervisão direta. Especificamente, o poder sobre todas as decisões importantes tende a ser centralizado nas mãos do principal executivo. Dessa maneira, a cúpula estratégica emerge como a parte chave de estrutura . Com efeito, a estrutura muitas vezes consiste de pouco mais de uma pessoa na cúpula estratégica e de um núcleo operacional orgânico.

Mintzberg (1995, p. 161) apresenta como principais problemas associados a essa estrutura: a) o fato da centralização do poder possibilitar confusão entre problemas estratégicos e operacionais; b) a estrutura é a mais arriscada das configurações, dependendo da saúde e fantasias de um único indivíduo; c) a centralização do poder torna a instituição altamente restritiva.

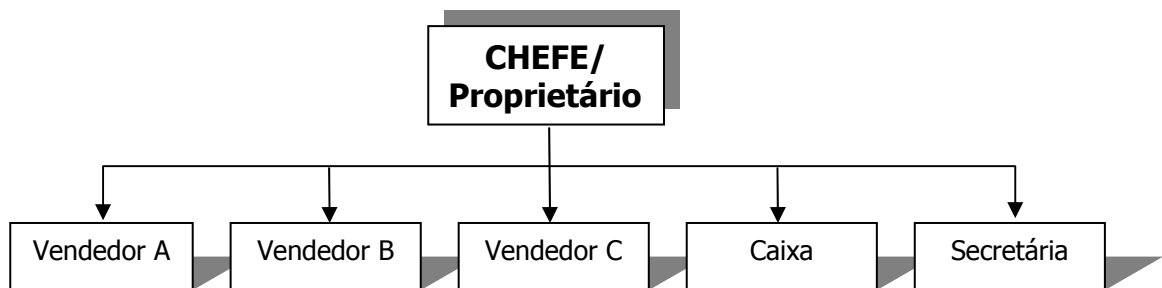


Figura 4 - Exemplo de estrutura simples
Fonte: domínio público.

- A burocracia:

O modelo burocrático foi construído a partir dos trabalhos do sociólogo alemão Max Weber (1864-1920), sendo este considerado o pai da burocracia. Segundo Lima (2005, p.5 e 6), esse modelo baseia-se fundamentalmente na divisão racional do trabalho. O tipo ideal de burocracia, no modelo imaginado por Weber, apresenta sete dimensões, a saber: a formalização; a divisão do trabalho; o princípio da hierarquia; a impessoalidade; competência técnica; a separação entre propriedade e administração e a profissionalização do funcionário.

Segundo Chiavenato (2004, p. 227), as principais características associadas ao modelo burocrático são: “O caráter formal, legal, racional, a impessoalidade, a hierarquia, as rotinas e procedimentos padronizados, a competência técnica e meritocrata, a especialização, a profissionalização e a completa previsibilidade do funcionamento”.

Mintzberg, (1995, p.164 - 165) ao analisar o modelo burocrático, o caracteriza como:

Altamente especializado; tarefas operacionais rotinizadas; procedimentos no núcleo operacional muito padronizados; proliferação de normas, regulamentos e comunicações através da organização; unidades ao nível operacional com grandes dimensões; confiança na base funcional para agrupar tarefas; poder relativamente centralizado para a tomada de decisão; e uma administração elaborada com uma nítida distinção entre linha e assessoria.

Sobre a estrutura burocrática, Robbins (1999, p. 307) comenta:

A burocracia é caracterizada por tarefas operacionais, altamente rotineiras, alcançadas através de especialização, regras e regulamentos muito formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, esferas estreitas de controle e tomada de decisão que segue a cadeia de comando.

Segundo Weber (*apud* CHIAVENATO, 2004, p. 217), as principais vantagens associadas ao modelo burocrático são:

- Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização;
- Precisão na definição do cargo pelo conhecimento dos deveres;
- Rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e como as ordens e os papéis tramitam por canais preestabelecidos;
- Univocidade de interpretação em face da regulamentação específica e escrita. A informação é discreta e fornecida a quem deve recebê-la;
- Uniformidade de rotinas e procedimentos escritos que favorecem a padronização e a redução de custos e erros;
- Continuidade da organização pela substituição de pessoal que é afastado. Os critérios de seleção e escolha de pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica;
- Redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece o que é exigido dele e quais os limites de suas responsabilidades;
- Constância, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias;
- Confiabilidade, pois o negócio é conduzido por regras conhecidas. As decisões são previsíveis, e o processo decisório é despersonalizado para excluir sentimentos irracionais, como amor, raiva, preferências pessoais e discriminação pessoal;

- Benefícios para as pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para serem especialistas e encarregar-se na organização em função de mérito pessoal e da competência técnica.

A principal característica positiva relacionada com a burocracia, segundo Robbins (1999, p. 307), está no fato da possibilidade deste sistema permitir a execução de grande número de tarefas padronizadas, de maneira altamente eficiente.

Ainda para Robbins (1999, p. 307), a burocracia apresenta como principais desvantagens: o não atendimento às necessidades que não tenham sido previstas, a rigidez da estrutura, que gera baixa flexibilidade e a perda de percepção dos objetivos organizacionais em função dos objetivos funcionais que, muitas vezes, ocorre devido à excessiva departamentalização.

Já para Merton (*apud* CHIAVENATO, 1936, p. 218), os principais problemas associados ao modelo burocrático, são:

- Despersonalização do relacionamento: a burocracia é um conjunto de relações entre os ocupantes de diferentes órgãos ou cargos, o que leva a uma diminuição das relações personalizadas entre os membros da organização;
- Maior internalização das diretrizes: as normas inicialmente elaboradas para se atingirem os objetivos da organização adquirem um valor positivo próprio e importante, independentemente daqueles objetivos, passando a substituí-los gradativamente;
- Maior uso da categorização como técnica de processo decisório: na burocracia, a tomada de decisão é prerrogativa daquele que possui a mais elevada categoria hierárquica, independentemente de seu conhecimento sobre o assunto.

Merton ainda ressalva outros problemas decorrentes dos acima citados, tais como:

- Rigidez no comportamento dos participantes: os funcionários passam a fazer o estritamente contido nas normas e regras da organização;

- Exagerado apego aos regulamentos: o funcionário burocrático torna-se um especialista, não por possuir conhecimentos em determinado setor ou atividade, mas por conhecer perfeitamente as normas e os regulamentos que dizem respeito à sua função;
- Excesso de formalismo: a papelada é uma outra consequência indesejada das organizações e tem sua origem no excesso de formalismo;
- Exibição de sinais de autoridade: é a tendência à utilização de símbolos ou sinais de status para demonstrar e reforçar a posição hierárquica como o uniforme, o tipo de sala ou de mesa utilizada;
- Dificuldade no atendimento a clientes e possíveis conflitos entre público e funcionários: o burocrata, por estar voltado completamente para dentro da organização, para as suas normas e regulamentos internos, geralmente cria conflitos com os clientes.

A figura cinco exemplifica uma empresa pública que adota o modelo burocrático.

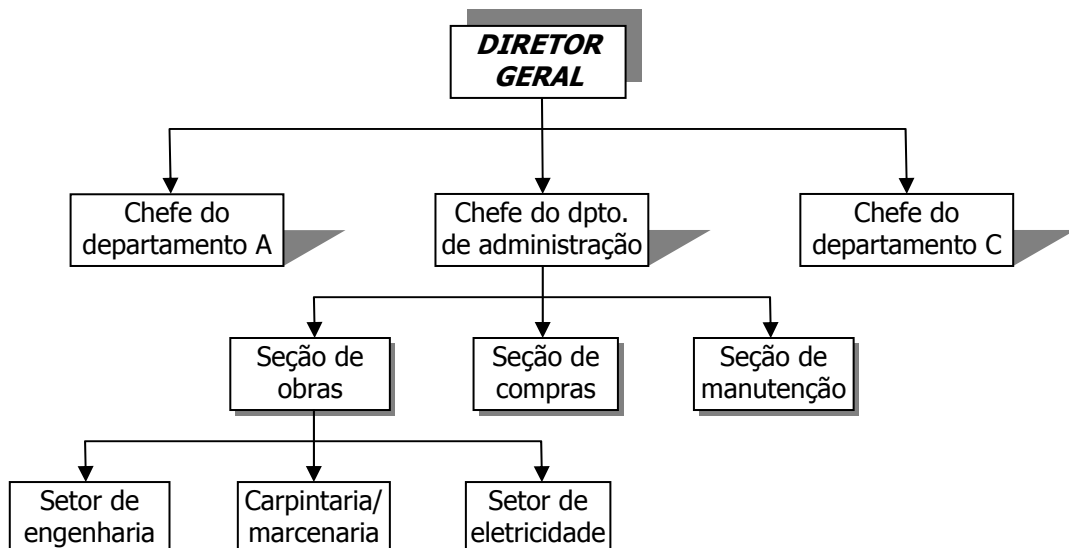


Figura 5 - Exemplo de uma empresa pública
Fonte: elaborado pelo autor.

- Estrutura matricial:

Outro sistema organizacional de especial interesse nesse trabalho é a chamada estrutura matricial. Essa estrutura, segundo Robbins (1999, p. 307),

procura obter as vantagens da estrutura simples e da burocrática. Assim, se expressa o autor ao caracterizar a estrutura matricial:

A característica estrutural mais óbvia da estrutura matricial é que ela quebra o conceito de unidade de comando. Os empregados numa estrutura matricial têm dois chefes – seu gerente de departamento funcional e seu gerente de produto. Portanto, a estrutura matricial tem uma cadeia de comando dupla (ROBBINS, 1999, p. 307).

Chiavenato (1936, p. 96) caracteriza esse sistema como LINHA *STAFF*, destacando que o mesmo procura incorporar características do sistema linear (estrutura simples) com as do sistema de *STAFF* (burocrático) de modo a aproveitar o que há de melhor nesses dois modelos.

São características do sistema LINHA *STAFF* segundo Chiavenato (1976, p.99):

- a) Fusão da estrutura linear e da estrutura funcional, com predomínio da primeira;
- b) Coexistência entre linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação;
- c) Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio (assessores).

Segundo o autor, as principais vantagens associadas ao sistema LINHA *STAFF* (matricial) são: a) assegura assessoria especializada e inovadora, mantendo o princípio de autoridade única; b) possui atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e órgãos de “*staff*”.

Robbins (1999, p.307) destaca como vantagem da adoção dessa estrutura organizacional o fato de mesma facilitar a coordenação de trabalhos quando a organização tem uma multiplicidade de atividades complexas e interdependentes.

Suas principais desvantagens são a confusão que ela cria, sua propensão para gerar lutas internas de poder e a tensão que provoca nos indivíduos dos grupos. O Quadro 2 exemplifica o modelo matricial utilizado por uma escola de nível superior.

Programas Departamentos Acadêmicos	Programas					
	Graduação	Mestrado	Doutorado	Pesquisa	Desenvolvimento de executivo	Serviços comunitários
Contabilidade						
Estudos administrativos						
Finanças						
Ciências da Informação e decisão						
Marketing						
Comportamento organizacional						
Métodos quantitativos						

Quadro 2 - Estrutura matricial de uma faculdade de administração de empresas
Fonte: Robbins (1999, p.308).

Segundo Chiavenato (1976, p.104 - 105), os principais problemas associados a esse tipo de estruturas são: a) possibilidade de conflitos entre a assessoria e os demais órgãos e vice-versa. b) dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio dinâmico entre "LINHA" e "STAFF".

As estruturas organizacionais, até aqui descritas, que durante muito tempo foram utilizadas, e ainda hoje o são, em alguns casos, não têm conseguido atender, de maneira eficiente, às novas necessidades requeridas pelo mundo da produção.

Nos últimos vinte anos, tem-se observado uma verdadeira revolução no mundo da produção, impulsionada principalmente pelo desenvolvimento tecnológico, que, por sua vez, tem alcançado todas as áreas do conhecimento. A rápida disseminação dos processos automatizados, com a popularização dos sistemas de informática, serviu de suporte a toda essa revolução.

Como consequência desse processo, pode-se citar o que conhecemos hoje como globalização expressa principalmente através da quebra das barreiras comerciais entre as nações. Nesse contexto, a competição por produtos e mercados ocorre de maneira frenética e global.

Darwin (1809-1882) prescreveu, ao analisar a evolução das espécies, que só as mais adaptadas sobreviveriam, ou seja, aquelas espécies que não apresentassem condições de se adaptarem às novas realidades impostas,

certamente estariam condenadas ao desaparecimento. Essa mesma formulação é válida hoje para o mundo das organizações.

Logo, nesse cenário onde a tecnologia muda numa velocidade imensurável, em que alguns produtos passam a ser obsoletos mesmo antes de chegarem às prateleiras, só as empresas adaptáveis (flexíveis) sobreviverão.

Drucker (2000, p.136 - 137), em seu livro a organização do futuro, compara as atuais empresas com camaleões, dada a constante necessidade de mudanças em suas estruturas.

Para garantir a sobrevivência num mercado de alta competição, as organizações precisam, mais do que nunca, de planejamento, domínio tecnológico e estruturas organizacionais dinâmicas e flexíveis.

Nesse contexto, surgem os novos modelos organizacionais, as chamadas estruturas orgânicas.

2.3.2 Estruturas orgânicas

Segundo Escrivão Filho (1995, p. 10), empresas que atuam em ambientes mais instáveis alcançam melhores resultados através de meios mais flexíveis e processos descentralizados. Segundo o autor, os meios flexíveis caracterizam-se por equipes interfuncionais, comunicação mais aberta, influência baseada no conhecimento mais que na autoridade formal, meios menos formalizados de coordenar os esforços.

Segundo Robbins (1999, p. 311):

As estruturas orgânicas caracterizam-se por apresentarem uma estrutura horizontal, usando equipes e de hierarquia e funcionalidade cruzada. Elas têm baixa formalização, possuem uma rede de informações extensa – utilizando comunicação lateral e para cima e para baixo – e alto grau de envolvimento e participação na tomada de decisão.

Chiavenato (2004, p. 395) destaca que as principais características associadas às estruturas orgânicas são:

- Estruturas organizacionais flexíveis com pouca divisão de trabalho;
- Cargos continuamente modificados e redefinidos através de interação com outras pessoas que participam da tarefa;
- Decisões descentralizadas e delegadas aos níveis inferiores;

- Tarefas executadas através do conhecimento que as pessoas têm da empresa como um todo;
- Hierarquia flexível, com predomínio de interação lateral sobre a vertical;
- Amplitude de controle administrativo mais ampla;
- Maior confiabilidade nas comunicações informais;
- Ênfase nos princípios de relacionamento humano da Teoria das Relações Humanas.

O Quadro 3 compara as principais características dos modelos ditos mecanicistas com as estruturas orgânicas. A Figura 6 apresenta de maneira gráfica as linhas de comunicação nos dois modelos.

CARACTERÍSTICAS	SISTEMAS MECÂNICOS	SISTEMAS ORGÂNICOS
Estrutura organizacional.	Burocrática, permanente, rígida e definitiva.	Flexível, mutável, adaptativa e transitória.
Autoridade.	Baseada na hierarquia e no comando.	Baseada no conhecimento e na consulta.
Desenho de cargos e tarefas.	Definitivo. Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e univalentes.	Provisório. Cargos mutáveis, redefinidos constantemente. Ocupantes polivalentes.
Processo decisório.	Decisões centralizadas na cúpula da organização.	Decisões descentralizadas <i>ad hoc</i> (aqui e agora).
Comunicações.	Quase sempre verticais.	Quase sempre horizontais.
Confiabilidade em:	Regras e regulamentos formalizados por escrito e imposto pela empresa.	Pessoas e comunicações informais entre as pessoas.
Princípios predominantes.	Estável permanente	Aspectos democráticos da teoria das relações humanas.
Ambiente.		Instável e dinâmico.

Quadro 3 - Modelo mecanicista versus modelo orgânico
Fonte: Chiavenato (2004, p. 395).

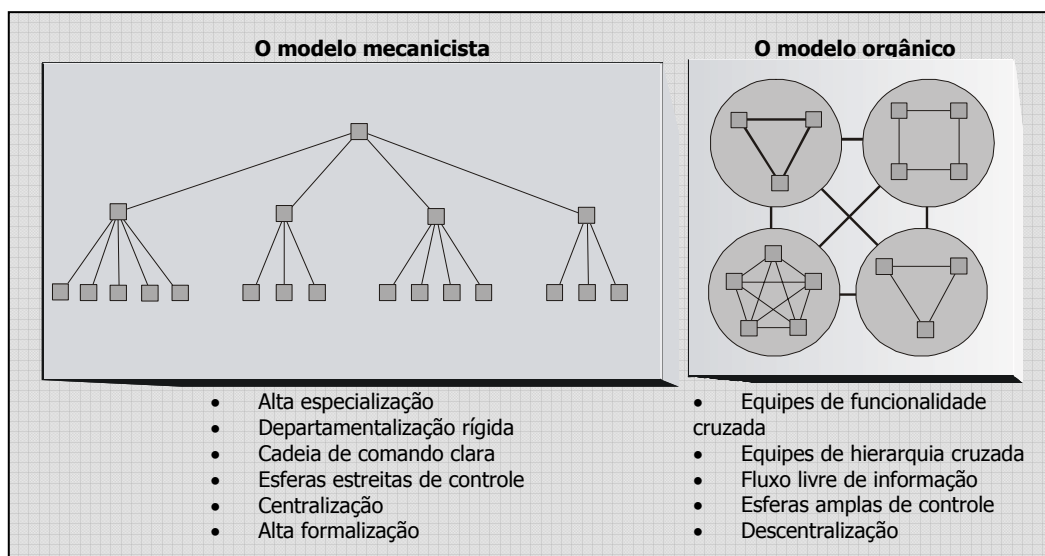


Figura 6 - Modelo mecanicista versus modelo orgânico
Fonte: Robbins (1999, p. 311).

As principais estruturas orgânicas são a estrutura em equipe, a organização virtual e a organização sem fronteiras, que, segundo Robbins (1999, p.309 - 310), apresentam como principais características:

- A Estrutura em equipe: caracterizada pela quebra das barreiras departamentais e pela descentralização da tomada de decisão em nível das equipes de trabalho. Estruturas de equipes também exigem que os empregados sejam tanto generalistas como especialistas:
- A organização virtual: também chamada de organização em rede ou modular caracteriza-se pelo fato de centralizar o controle do que é fundamental para a organização, terceirizando atividades que outras empresas possam executar com maior eficiência e eficácia. Em termos estruturais, a organização virtual é altamente centralizada, com pouca ou nenhuma departamentalização.
- A organização sem fronteiras: essa forma organizacional busca eliminar a cadeia de comando, ter esferas de controle ilimitadas e substituir departamentos por equipes com poder, normalmente contratadas por projetos.

Escrivão Filho (1995, p. 10) referindo-se à relação entre os tipos de estruturas organizacionais e aos meios onde as empresas estão inseridas, conclui que: Em ambientes mais estáveis, as estruturas mais burocratizadas apresentam melhores resultados, enquanto que, em ambientes mais instáveis, esse tipo de estrutura torna-se ineficiente.

Sobre o mesmo tema, esclarece Chiavenato (2004, p. 396) que há dois sistemas divergentes, os quais acham-se assim caracterizados: “Um sistema mecanicista apropriado para empresas que operam em condições ambientais estáveis e um sistema orgânico apropriado para empresas que atuam em condições ambientais em mudança”.

Na busca de alcançar seus objetivos institucionais, modernamente algumas empresas têm procurado se estruturar a partir de modelos menos hierarquizados e mais flexíveis, que valorizam as competências individuais e coletivas de seus colaboradores. Assim, outros sistemas organizacionais são experimentados, como os grupos semi-autônomos (GSA) que, segundo Gomes

(2004, p. 16), foram utilizados primeiramente nos países nórdicos, como Noruega e Suécia.

Segundo Fleury (1997) a adoção desse modelo conduz:

- À redução dos níveis hierárquicos;
- Ao incentivo à participação e elaboração de sistemas de informação que auxiliem nas tomadas de decisão, como também permita avaliar o desempenho de cada grupo;
- Ao controle do trabalho que passa a ser feito internamente pelo próprio grupo;
- Ao supervisor que passa a coordenar o relacionamento entre os grupos, que fornece auxílio técnico e atua no treinamento de operadores;
- Ao projeto de trabalho que passa a ser baseado na variedade de funções, caracterizando o desenvolvimento de múltiplas habilidades;
- Aos operadores que podem realizar qualquer tarefa do grupo, absorvendo ainda algumas funções de manutenção e controle de qualidade e de processo;
- Ao maior incentivo e valorização à iniciativa;
- Ao treinamento que deve ser contínuo, e os operadores buscando, eles próprios, solução para os problemas do seu setor;
- À maior autonomia na distribuição das tarefas, estabelecimento de métodos, inclusive influenciar metas de trabalho e programação da produção.

Sobre a organização nos GSAs, destaca Gomes (2004, p. 17): “A organização orientada por esse paradigma teria o mínimo de especificações, somente o essencial e a priori. Grande parte das especificações é deixada em aberto para serem negociadas com a participação dos trabalhadores”.

Gomes (2004, p. 19), ao analisar o ambiente atual de extrema concorrência e seus reflexos sobre as organizações, destaca:

Novas condições sócio-econômicas abrem uma crise que modifica a natureza dos mercados. A concorrência intercapitalista se intensifica, obrigando as organizações a repensar a sua estrutura produtiva, segundo as novas normas de concorrência.

Com o mesmo objetivo, ou seja, a busca de organizações que possam ser eficientes nesse mercado mutante, tem surgido com freqüência a expressão “Organização Reestruturável”, sem que tal termo venha diretamente acompanhado de um modelo organizacional. Sobre o tema, Drucker (2000, p. 108) destaca:

A organização ‘reestruturável’ resulta do emprego habilidoso de três recursos. A organização reestruturada é formada por equipes nos departamentos organizacionais, que geralmente requerem ampla capacidade de interligação interna. Outro recurso é a organização se utilizar internamente de preços, mercados e mecanismos mercadológicos característicos para coordenar a complexidade das várias equipes. Finalmente, a organização forma parcerias para suprir recursos indisponíveis, que requerem ampla capacidade de interligação externa.

Outra forma moderna de organização funcional é a chamada equipe de funcionalidade cruzada. Esse modelo organizacional foi utilizado pela Boing Company no desenvolvimento do jato 777.

Segundo Robbins (1999, p. 183):

Equipes de funcionalidade cruzada são um meio eficaz para permitir que pessoas de diversas áreas dentro de uma organização troquem informações, desenvolvam novas idéias e resolvam problemas, e coordenem projetos complexos.

Ainda sobre o tema, esclarece Robbins (1999, p. 183) que para se obter bons resultados nesse sistema, as Equipes de Funcionalidade Cruzada devem ser pequenas, tendo entre 10 a 12 membros. Para serem eficientes, os membros de uma Equipe de Funcionalidade Cruzada devem ter três tipos de habilidades: perícia técnica, habilidade de identificar e solucionar problemas, gerando e avaliando alternativas para fazer escolhas adequadas e habilidades interpessoais.

Os novos modelos organizacionais necessitam de profissionais com habilidades bem mais complexas que as requeridas para os trabalhadores dos modelos mecanicistas. São os chamados “Trabalhadores da era tecnológica” Gomes (2004, p. 91). ao analisar o perfil desse trabalhador, destaca:

Com a introdução de inovações tecnológicas e, em especial, de novas formas de organizar o trabalho, surge a exigência de um novo perfil do trabalhador. O saber já possuído por ele não interessa mais; a demanda é por novos conhecimentos e aquisições, somadas às exigências de polivalência. Exigência de maior iniciativa e criatividade do trabalhador no processo de trabalho, assim como a substituição do controle de chefias e hierarquias por novas formas de controle.

Nesse contexto cresce em interesse as questões ligadas à produção e gestão do conhecimento na empresa, pois, desse novo trabalhador é cobrada uma atualização constante para que o mesmo possa manter-se em sintonia com a evolução tecnológica. Dessa forma observa-se que o nível de qualificação requerido dos trabalhadores cresce na perspectiva de acompanhar essa evolução.

Sobre a importância desse recurso para as organizações, Chiavenato (2004, p. 467) comenta:

Na era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento (...) Conhecimento é a informação estruturada que tem valor para a organização. Ele conduz a novas formas de trabalho e comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana.

E a quem caberia a formação desse trabalhador que atenda a essas novas exigências?

Chiavenato (2004, p. 468) fornece uma orientação a respeito das formas que as empresas têm empreendido para alcançar esse objetivo estratégico:

- Fazer da universidade corporativa um processo de aprendizagem e não necessariamente um local físico;
- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação aos assuntos empresariais mais importantes;
- Oferecer um currículo fundamentado em três casos; cidadania corporativa, contexto situacional e competências básicas;
- Treinar toda cadeia de valor envolvendo todos os parceiros: clientes, distribuidores, fornecedores, terceiros e instituições de ensino superior;
- Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários e diferentes formatos de apresentação da aprendizagem;
- Encorajar e facilitar o envolvimento de soluções de aprendizagem;
- Obter vantagens competitivas para que a organização entre em novos mercados.

Outra maneira a ser perseguida no sentido de alcançar esse objetivo é aproximar as instituições de educação das corporações de modo a trocarem experiências e elaborarem planos educacionais com uma maior vinculação às necessidades das empresas.

Historicamente, esse processo tem ocorrido de maneira lenta e descontínua, dependendo mais do esforço individual de dirigentes de escolas e empresas do que de um projeto educacional que conduza a esse objetivo.

Outro fato a considerar é a falta de visão de alguns dirigentes, sejam de escolas ou de empresas, sobre a importância para ambas as partes do aumento desse processo de aproximação. O que se observa, geralmente, é que cada instituição, seja empresarial ou educacional, não consegue, na prática, conciliar seus objetivos institucionais imediatos com projetos que representam resultados somente a longo prazo.

Senge (2003, p. 101) caracteriza o fato acima como sendo uma falta de visão sistêmica observada em alguns gestores, que limitam-se a ver o particular sem observar o conjunto (o todo). Nas palavras do próprio autor, referindo-se à ação desses gestores, esclarece que os mesmos acreditam que “Fazer o óbvio não produz o resultado óbvio desejado”

Outra constatação a ser ponderada é o fato das maiores escolas de formação profissional do Brasil, em termos de pessoal (mestres e doutores) e estrutura laboratorial, pertencerem ao Governo Federal, Estaduais ou Municipais.

Esse fato nos remete a outras questões, tipo: que visão permeia essas instituições quanto ao seu papel como principal agente de formação profissional no Brasil? Qual a qualidade desses serviços prestados por estas instituições? Como atuam as empresas públicas de um modo geral e em particular as de educação? Esses assuntos serão tratados nos tópicos seguintes.

2.4 SERVIÇO PÚBLICO

De uma maneira geral, as instituições públicas, não só no Brasil, têm apresentado baixa eficácia e eficiência na execução de suas missões. Outro fato observado é a baixa qualidade nos serviços prestados pela maioria dessas instituições, o que pode ser observado através das reclamações diárias divulgadas pelos diversos meios de comunicação.

O modelo de gestão adotado por empresas governamentais é caracterizado por uma forte burocracia, hierarquia verticalizada, rígido controle legal,

pequena flexibilidade na adoção de medidas inovadoras, e pela falta de continuidade na execução de ações exitosas.

Outro fator a considerar é a falta de formação gerencial observada em vários gestores públicos, que muitas vezes chegam às funções de comando, mais por suas habilidade em disputar eleições, que por um currículo que os credencie à função.

Muitas vezes, a escolha dos gestores públicos é realizada em função de acomodações referentes a disputas internas de poder. Essa característica observada na escolha de alguns gestores públicos, diferentemente do que ocorre na iniciativa privada, onde prevalece a meritocracia, caracteriza a forte influência do corporativismo existente no meio funcional, onde os interesses pessoais e/ou de grupos são colocados acima dos objetivos institucionais.

Outra característica associada ao serviço público é a falta de compromisso de seus componentes com os objetivos institucionais. Isso é muitas vezes observado no trato direto dos servidores com aqueles que são de fato seus clientes.

Segundo Albrecht (2000, p. 9), esse fato deve-se ao excesso de estabilidade no emprego a que os servidores públicos estão submetidos, ou seja, nas palavras do próprio autor “Não há qualquer fator de sobrevivência no raciocínio de administradores de órgãos públicos, assim como ocorre com responsáveis por empresas privadas”.

Essa visão relatada pelo autor citado anteriormente tende a mudar, pois a elevação de nível de esclarecimento por parte da sociedade conduzirá certamente a maiores cobranças por serviços de qualidade.

Outra tendência observada é que cada vez mais os serviços públicos têm sido terceirizados, e a sociedade é levada a comparar a qualidade dos serviços prestados por uma empresa pública e uma privada do mesmo ramo de atuação.

Esse processo de mudanças, embora lento, em face da estrutura burocrática que caracteriza as instituições governamentais, certamente forçará essas empresas a elevarem o nível de qualidade dos serviços que prestam.

Embora essa caracterização seja real, existem exceções, e inúmeras empresas ligadas ao governo gozam do reconhecimento público pela excelência nos serviços que prestam.

De maneira geral, a área da educação não foge da regra, ou seja, a qualidade dos serviços prestados pelas escolas públicas não atende aos preceitos da qualidade, mas, no que se refere a algumas universidades e escolas federais de nível tecnológico, há algumas vitórias a considerar.

Estas instituições, ao longo dos anos, conseguiram construir, muitas vezes através de lutas históricas, um caminho que as diferenciaram da grande maioria das escolas que compõem a rede pública de educação de primeiro e segundo graus, cujos serviços oferecidos, de maneira geral, envergonham a todos os que lidam com educação em nosso país. O próximo tópico abordará algumas questões relativas à educação profissional pública no Brasil.

2.5 EDUCAÇÃO PÚBLICA

É oportuno resgatar a questão da formação profissional, notadamente a praticada pela escola pública. O questionamento que se coloca é: se a qualidade dos serviços prestados pelo governo, de maneira geral, é deficitária, como anda a formação profissional no Brasil, considerando que as maiores redes desse tipo de educação pertencem ao Governo?

Devido ao interesse desse trabalho, as questões ora abordadas se restringirão aos sistemas de formação profissional mantidos pelo poder público. Nesse contexto, merecerá especial atenção a rede de formação profissional composta pelas antigas Escolas Técnicas Federais, hoje Centros de Federais de Educação Tecnológica.

Por ser o CEFET uma escola pública, pertencente à rede Federal de Educação, é natural que sua gestão em muito seja influenciada por determinações emanadas do poder central.

A assertiva acima é verdadeira, antes de 1959, quando as ETFs foram transformadas em autarquias, estas traziam em sua ação a visão direta do governo para a área de educação profissional, pois nessa época, a educação era voltada para formação de mão de obra (técnicos) capaz de atender as necessidades do parque industrial crescente. Nesse período eram mínimas as liberdades dessas instituições.

A autarquização deu às Escolas Técnicas mais liberdade no cumprimento de sua missão. Por outro lado, essa liberdade era restrita a uma séria de determinações emanadas do governo central.

Como autarquias, as antigas Escolas Técnicas passaram a gozar de autonomia pedagógica, administrativa e financeira. Por outro lado, como instituições pertencentes à estrutura de poder do Governo Federal, essas empresas estão sujeitas à legislação que disciplina as instituições federais.

Esse tipo de empresa encontra definição normativa no DL n° 200/67 que conceitua autarquia como:

O serviço autônomo criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da administração pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

Segundo o professor Tenenblat (2006), autarquias são entes administrativos autônomos com personalidade jurídica de direito público, cuja criação depende de lei específica, têm patrimônio próprio, têm por fim executar, descentralizadamente, atribuições estatais específicas de caráter não-econômico. Esclarece ainda que tais empresas são um prolongamento do Poder Público - uma longa *manus* do Estado. Essas empresas devem executar serviços próprios do Estado, em condições idênticas a este e com os mesmos privilégios e prerrogativas da Administração-matriz.

Sobre a autonomia dessas empresas, destaca Tenenblat (2006) que embora o nome autarquia signifique autogoverno ou governo próprio, tal espécie de entidade goza apenas de relativa capacidade de gestão dos interesses a seu cargo, sempre sob o controle da entidade estatal que a criou.

De certo é que nos últimos anos, a visão do governo mudou, principalmente a partir do governo do presidente Fernando Collor de Melo (1990/1992), que promoveu a abertura da economia ao mundo globalizado.

Esse fato marca o início da política neoliberal no Brasil, que teve seqüência nos dois governos do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995/2002). Com essa política as instituições públicas passam a ser comparadas com instituições privadas nacionais e até mesmo internacionais.

Nesse contexto, as Escolas Técnicas passaram a ser questionadas sobre a eficácia de seu trabalho em um mundo em constante mutação. Tidas como centros de excelência na formação de técnicos, foram chamadas a dar resposta em outros níveis de educação profissional.

Nesse período, grande parte das antigas Escolas Técnicas foi transformada em Centros Federais de Educação Tecnológica, passando a ministrar cursos de nível básico, técnico e tecnológico.

É lógico que, ao transformarem-se em CEFETs, a missão das ETFs mudou. Mas, será que a percepção dessa mudança foi absorvida pelos que dela fazem parte?

Não se trata apenas de uma mudança de nome, e sim uma mudança da missão, ou seja, mudança no seu fazer institucional, acarretando mudança nos fazeres das pessoas que a compõem a partir da compreensão dessa nova realidade. Trata-se da necessidade de mudança em sua cultura organizacional.

Drucker (2000, p.41 - 42) ao se referir à cultura organizacional, esclarece que:

Uma organização é mais do que um conjunto de bens e serviços. É uma sociedade humana, e como todas as sociedades, desenvolvem formas específicas de cultura – as empresariais. Toda empresa tem uma linguagem própria, a própria versão de sua história (seus mitos), e seus próprios heróis e vilões (suas lendas), não apenas os tradicionais e contemporâneos.

Nessa perspectiva, a visão relatada acima por Drucker (2000) deve ser compartilhada por todos que compõem a organização. Essas pessoas, em sua convivência diária no trabalho, compartilham normas, objetivos, crenças e valores, que em conjunto, passam a caracterizar o grupo a que pertencem, ou seja, passam a compartilhar uma mesma cultura organizacional.

Lima (2005, p. 162) destaca que, em termos de cultura, uma organização ou sistema difere de outro, tendo seus próprios padrões peculiares de sentimentos e crenças coletivas que vão sendo transmitidos de indivíduo a indivíduo e, de modo especial, aos novos participantes do grupo à medida que chegam.

Robbins (2005, p. 374) esclarece ainda que este sistema de significados partilhados é, num exame mais detalhado, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. Segundo o autor, são características básicas, que agregadas, apreendem a essência da cultura de uma organização:

1. Inovação e tomada de riscos. O grau em que os empregados são estimulados a ser inovadores e assumir riscos.
2. Atenção a detalhes. O grau em que se espera que os empregados demonstrem precisão, análise e atenção a detalhes;
3. Orientação para resultados. O grau em que a administração concentra-se em resultados ou produção mais do que em técnicas e processos usados para atingir esses resultados;
4. Orientação para pessoas. O grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito de resultados nas pessoas dentro da organização;
5. Orientação para equipes. O grau em que as atividades de trabalho estão organizadas mais em torno de equipes do que em torno de indivíduos;
6. Agressividade. O grau em que as pessoas são agressivas e competitivas mais do que sociáveis;
7. Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais dão ênfase à manutenção de status quo em comparação com o crescimento.

Cada uma dessas características existe numa escala de baixo para alto. Avaliando a organização sob estas sete características, então, tem-se uma imagem da cultura da organização. Esta imagem torna-se a base para sentimentos de atendimento partilhado que os membros têm sobre a organização, como as coisas são feitas nela e a maneira que se espera que os membros se comportem.

Lima (2005, p. 163) esclarece que para efeito de estudo da cultura das organizações, estas podem ser caracterizadas como:

- Cultura do poder – mais comumente encontrada em pequenas e médias organizações. O poder de decisão fica no topo da pirâmide do organograma (empresa verticalizada);
- Cultura dos papéis – é a cultura da burocracia, onde há descrição detalhada para tudo: tarefas, objetivos, atribuições, campos de autoridade. Essas descrições são imutáveis e inquestionáveis. O poder do cargo é mais importante que o seu ocupante;
- Cultura da tarefa – cuida do trabalho ou do projeto. Planeja-se a produção alocando os recursos humanos, materiais e financeiros de maneira otimizada. O poder provém da informação, do crescimento. Estimula-se o trabalho em

pequenas equipes, de maneira a ficar mais flexível, criativo e capaz de reagir rapidamente aos estímulos do ambiente.

- Cultura pessoal - o indivíduo é o centro e não a organização. A organização tem consciência que depende das pessoas para funcionar. Sabe que a razão de sua existência é servir pessoas (clientes) e que também delas se utiliza para operar (empregados).

Outro aspecto enfatizado por Lima (2005, p. 162) diz respeito a mudanças organizacionais. E, neste sentido, para que se possa fazer a organização evoluir é preciso agir sobre sua cultura organizacional.

Isto supõe, por conseguinte, que se realizem intervenções planejadas nos procedimentos da organização. A isso se convencionou chamar de mudança planejada, entendendo-se como tal a que deriva de uma decisão intencional para alcançar melhorias em um sistema, mediante a intervenção de um ou mais agentes de mudança.

A cefetização certamente gerou a necessidade de mudanças nas Escolas Técnicas com implicações sobre sua cultura organizacional, pois, nesse processo, passaram também a ministrar cursos de nível tecnológico, ou seja, cursos de terceiro grau. Grispun (1999, p.57 - p.58) apresenta alguns conceitos referentes à chamada educação tecnológica:

A educação tecnológica caracteriza-se por um dinamismo constante, tendo a complexidade do meio (tantos em termos científicos como sociais) e a prospecção do futuro como faróis de seu projeto pedagógico.

A educação tecnológica é a vertente da educação voltada para a formação de profissionais em todos os níveis de ensino e para todos os setores da economia, aptos ao ingresso imediato no mercado de trabalho [...].

A educação tecnológica assume um papel que ultrapassa as fronteiras legais das normas e procedimentos a que está sujeita, como vertente do sistema educativo indo até outros campos legais que cobrem setores da produção, da Ciência e da Tecnologia, da capacitação de mão-de-obra, das relações de trabalho e outros, exigidos pelos avanços tecnológicos, sociais e econômicos que têm a ver com o desenvolvimento. (Brasil, MEC/SENTEC, 1994).

Grispun (1999, p.64 - p.65), ao analisar a educação tecnológica, a diferencia de outros tipos de educação, pelo fato da mesma se encerrar na aplicação dos preceitos abaixo:

- A educação tecnológica não impõe o ensino das novas tecnologias, mas sim promove o despertar para a interpretação do contexto atual à luz de seus condicionamentos e fundamentos;
- A educação tecnológica pretende levantar questões relativas aos valores pertinentes ao momento em que vive, sobressaindo a dimensão ética num mundo crivado de tecnologia em todos os setores sociais;
- A educação tecnológica exige uma interação da teoria e prática, ressaltando a rede de conhecimento advinda das teorias existentes e das necessidades de se rever a prática pelo que a teoria sinalizou;
- A educação tecnológica busca integrar ensino e pesquisa fazendo com que se entendam as questões vivenciadas pelos educandos;
- A educação tecnológica procura identificar a partir do trabalho as novas exigências impostas pelas relações sociais, e de que maneira poderemos superar as dificuldades existentes;
- A fundamentação básica de educação Tecnológica resume-se ao saber-fazer, saber-pensar e criar o que não se esgota na transmissão de conhecimentos, mas inicia-se na busca da construção de conhecimentos que possibilite transformar e superar o conhecido e o ensinado;
- A educação Tecnológica não é tecnicismo, determinismo ou conformismo a um *status quo* da sociedade, e sim um posicionamento, um conhecimento e envolvimento com saberes que não acabam na escola, não se iniciam com o trabalho, mas estão permanentemente solicitados a pensar-refletir-agir num mundo marcado por progressivas transformações.

Nesse momento é oportuno o resgate da indagação que ficou sem resposta sobre a quem caberia a missão de formar os profissionais hoje requeridos pelo mercado?

Com a ampliação de sua missão institucional, tendo o CEFETs que atender a formação de nível básico, técnico e tecnológico, constitui-se com as universidades do Estado, as principais instituições de educação profissional do Ceará.

A complexidade que envolve o cumprimento dessa missão, como já abordada anteriormente, faz desse trabalho uma ação instigante e desafiadora.

Nesse contexto, a educação profissional cresce de importância como forma de dar respostas para a solução das questões referentes à formação de trabalhadores e gerentes capazes de atuarem nesse mundo de constantes mutações. Sobre o tema assim se expressa Drucker (2000, p. 128) “Bill Gates, líder de uma organização do século XX, afirmou que a única segurança de seus funcionários são suas próprias aptidões”. Referindo-se à necessidade constante de atualização de seus trabalhadores.

Inegavelmente a educação é um caminho no sentido de elevar o nível de competição dos trabalhadores pelas vagas de trabalho existentes no mercado. Por outro lado, é ilusória a idéia de que o desenvolvimento tecnológico, ao extinguir postos de trabalho para as funções que requerem menor grau de instrução, tem condição de criar, na mesma proporção, vagas para trabalhadores com maior nível educacional. Sobre o tema destaca Rifkin. (2004 p. 5)

Enquanto as primeiras tecnologias industriais substituíram a força física do trabalho humano, trocando a força muscular por máquinas, as novas tecnologias baseadas no computador prometem substituir a própria mente humana, colocando máquinas inteligentes no lugar os serem humanos em toda a escala da atividade econômica.

Sobre o mesmo tema, Grinspun (1999, p. 221) assim se expressa:

Como se torna quase impossível acompanhar o rápido desenvolvimento da tecnologia, então a formação escolar, sobretudo a relativa à educação tecnológica, precisa preparar-se para orientar o ser humano para uma nova competência, baseada na compreensão da totalidade do processo de produção, ou seja, é preciso preparar o indivíduo para adquirir a capacidade de raciocinar sobre modelos produtivos, por meio de elementos críticos, para compreender a realidade da produção, apreciando tendências e reconhecendo seus limites.

Mais a frente destaca o mesmo autor:

A escola, então, terá que ser menos tradicional e mais voltada para gerar conhecimentos a partir das reflexões sobre as práticas e as técnicas aplicadas, interagindo com os segmentos produtivos, buscando uma aprendizagem mútua. Daí que é fundamental um relacionamento entre a escola e a empresa, que não tenha o sentido de preparar o indivíduo apenas para o mundo do trabalho. No relacionamento escola-empresa, o trabalhador será preparado para enfrentar os novos desafios, sabendo que os segmentos produtivos estão em transformação, regidos por novas tendências e baseados em novos paradigmas”.

Certamente essa escola pretendida não é aquela que tinha como objetivo a simples transmissão de conhecimentos e habilidades. Essa escola tem que ser capaz de formar o trabalhador na sua integralidade, contribuindo para que este seja capaz de, além de lidar com as novas tecnologias, criar conhecimentos e engendrar novas soluções para as questões que certamente surgirão. Nessa perspectiva é de se esperar que os CEFETs tenham revisto seus objetivos institucionais de modo a adequar-se a essa nova realidade.

Essas mudanças devem ter gerado modificações nas estruturas de gestão da instituição de modo que a mesma pudesse acompanhar as mudanças ocorridas no mundo da produção. Assim, esse processo evolutivo deve ter alterado seus meios de produção. Nesse contexto, conteúdos foram revistos, novas estruturas foram criadas, cursos foram extintos e novos cursos criados etc. Da mesma forma, ocorreram mudanças em sua estrutura organizacional e em seus mecanismos de gestão, essas mudanças foram feitas de modo a adequar estrutura e a gestão aos novos requisitos demandados.

Sobre a vinculação da missão à estrutura organizacional, fala-nos Drucker (2000, p. 30): “Quando um processo de negócio muda, mudam também as habilidades e as tarefas requeridas, e isso geralmente resulta em uma nova estrutura organizacional”.

Assim, é de se esperar que a compreensão por parte dessas instituições sobre as mudanças ocorridas no mundo da produção, tenha levado os CEFETs, a realizarem profundas modificações em sua estrutura de gestão, tornando-a eficaz e eficiente nesse novo cenário.

Do mesmo modo, é de se esperar que as instituições CEFETs tenham compreendido que sua missão guarda ligação direta com o mundo da produção, pois é responsável por um dos insumos de maior importância nesse processo, ou seja, é responsável pela formação do pessoal capaz de atender às exigências desse mundo tecnológico

Toda a complexidade até aqui abordada, permite concluir que as questões que envolvem a formação profissional realizada pelos CEFETs, precisam ser melhor elucidadas, tratadas de maneira científica, de modo a produzir informações confiáveis que possam ser utilizadas por instituições e pessoas com interesse na área. Esse é o foco desse trabalho: conhecer e avaliar os mecanismos de gestão adotados pelo CEFET, de modo a verificar se o modelo de gestão

adotado pela instituição atende, na visão dos gestores, às exigências legais que lhes são impostas pela sociedade atual.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo, procurou-se fazer uma revisão bibliográfica sobre os principais assuntos e definições importantes para o acompanhamento e compreensão do tema central a esse trabalho.

Foram apresentados os principais modelos organizacionais, bem como as teorias defendidas pelos clássicos da administração, tanto no que se refere aos modelos considerados mecanicistas quanto aos modelos ditos orgânicos.

Para cada um dos modelos organizacionais, foram apresentados as principais características, suas virtudes e problemas na visão de seus defensores e críticos, respectivamente.

Outro ponto abordado no capítulo diz respeito aos serviços oferecidos por instituições governamentais, bem como a qualidade desses serviços na visão de seus clientes, ou seja, a sociedade de uma maneira geral.

Na seqüência, realizou-se uma contextualização sobre os serviços de formação profissional oferecidos por instituições de educação do Governo, face dos modelos organizacionais mais modernos, considerando que, de uma maneira geral, a qualidade dos serviços oferecidos por instituições governamentais é merecedora de críticas por parte da sociedade.

Por fim foram apresentados alguns marcos históricos da educação profissional no Brasil, mostrando a vinculação da rede federal de educação com a visão governamental ao longo do tempo.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver esta dissertação. Dessa forma, define-se a natureza da pesquisa, sua classificação quanto aos meios e aos fins, o local onde a pesquisa será realizada, bem como os instrumentais utilizados para a coleta de informações e a forma como serão trabalhadas, no que se refere à tabulação e à análise dos resultados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza qualitativa. Na percepção de Godoy (1995, p. 58) a pesquisa qualitativa é aquela que:

Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Para verificar se o modelo de gestão adotado por um Centro Federal de Educação Tecnológica atendia as exigências legais que lhes são impostas pela sociedade atual, fez-se necessário coletar dados e informações a partir das pessoas envolvidas no processo de gestão dessa instituição, observando sua estrutura organizacional, as rotinas dos processos, a forma como as questões são observadas, analisadas e resolvidas, bem como, os métodos de gestão utilizados.

Em suma, procurar captar os fenômenos que envolvem a gestão do CEFET, a partir de sua prática, buscando assim compreender a dinâmica desse processo.

Nesse contexto, o pesquisador ao analisar *in loco* os fenômenos que caracterizam a gestão da instituição, poderá captar os fatos de maior relevância, desprezando os de menor importância.

Pelas questões acima apresentadas e considerando as características da pesquisa a ser feita, optou-se pelo método qualitativo para a realização desse trabalho investigativo.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Vergara (2004, p. 46), os critérios pelos quais se classifica uma pesquisa são: quanto aos fins e quanto aos meios.

A pesquisa ora em discussão classifica-se quanto aos fins em descritiva e exploratória. Descritiva porque busca-se conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la (RUDIO, 1986). É exploratória porque, segundo Vergara, (2004, p.47), esta é realizada em área onde há pouco conhecimento acumulado ou sistematizado, e que por sua natureza de sondagem não comporta hipóteses, que por sua vez, poderão surgir durante a pesquisa.

Quanto aos meios trata-se de um estudo de caso e uma pesquisa de campo, sendo também uma pesquisa bibliográfica e documental, pois utiliza como fonte de consulta publicações que tragam informações como:

- Livros com informações sobre gestão, sistema de produção em serviço e outras publicações com assuntos correlatos ao objeto de estudo;
- Portarias, regimento interno, manuais de procedimentos e legislação pertinente à instituição, bem como de outras instituições nacionais com a mesma configuração.

Trata-se de uma pesquisa de campo por ser realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno, (VERGARA, 2004, p. 47), e um estudo de caso, pois, estudar-se-á apenas uma unidade produtora de serviço (GODOY, 1995; p. 25).

3.3 ÁREA E PERÍODO DA PESQUISA

O presente trabalho foi realizado no Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará – CEFET-CE, restrito a sua sede, à Avenida 13 de Maio, 2081 no bairro do Benfica, na cidade de Fortaleza, estado do Ceará.

O levantamento de dados e informações que possibilitou a realização desse estudo iniciou-se em fevereiro de 2006, tendo sido concluído o processo de tabulação e análise das informações em junho do mesmo ano.

3.4 TÉCNICAS METODOLÓGICAS

Para esse trabalho foram escolhidas as seguintes técnicas metodológicas:

- Entrevistas estruturadas com a utilização de questionários;
- Observação direta e sistemática no local de trabalho, utilizando-se um roteiro de observação do processo de gestão do CEFET-CE, com o objetivo de complementar os resultados das entrevistas. Portanto, os instrumentais procuram através das variáveis de investigação, conhecer os mecanismos que conduzam à elucidação da questão-problema.

As informações colhidas para o presente estudo foram obtidas através da aplicação de questionários estruturados, no grupo gestor do CEFET-CE formado pelos ocupantes dos cargos de gestão da instituição. O Quadro 4 mostra as funções gestoras da instituição, as atividades desenvolvidas pelos gestores e a quantidade de gestores associada a cada função de gestão.

CARGO	FUNÇÃO	ATIVIDADE	QUANTIDADE
Diretor Geral	Direção geral do CEFET-CE e UNEDES	Dirigente maior da instituição	01
Diretor de departamento	Direção de departamento	Responsável pelas ações de gestão do departamento	06
Gerente de área	Gerenciar as ações das áreas de ensino	Executor das ações planejadas para a área	13
Coordenador de cursos e atividade	Coordenação	Coordenar as ações inerentes ao curso e atividades de apoio.	40
TOTAL			60 gestores

Quadro 4 - Funções gestoras que fazem parte da pesquisa
Fonte: elaborado pelo autor.

3.4.1 Variáveis de investigação

Segundo Lakatos (1991, p. 137), a variável numa pesquisa pode ser definida como: [...] “Uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração”.

Com base nesta definição, as variáveis de estudo apresentam uma relação direta com os objetivos traçados no capítulo 1 dessa dissertação. Assim, elegeram-se as variáveis indicadas no Quadro 5, bem como os seus respectivos indicadores.

VARIÁVEIS	DEFINIÇÕES	INDICADORES
Atribuições do CEFET-CE	Conjunto das atividades desenvolvidas pelo CEFET-CE com o fim de alcançar seus objetivos institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Missão do CEFET-CE; • Planejamento estratégico do CEFET-CE; • Cursos ministrados pelo CEFET-CE; • Relação CEFET-CE e empresas • Treinamento e capacitação de professores e pessoal técnico de apoio.
Sistema de produção do CEFET-CE	Conjunto de elementos que se inter-relacionam para promover e transferir conhecimento, formando pessoas para atuarem no mercado de trabalho.	Componentes do sistema <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Sistema de informação; • Coordenação e acompanhamento; • Registro e controle • Avaliação e <i>feed back</i>
Sistema de gestão do CEFET-CE	Refere-se às ações executadas pelos dirigentes do CEFET-CE, em seus vários níveis, de modo a viabilizar a realização dos serviços de produção educacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional – hierarquia; • Delegação de poder e decisão entre membros da administração; • Métodos de gestão adotados; • Ações gerenciais mais freqüentes; • Coerência das ações com os objetivos da instituição; • Ações gerenciais e a estrutura da organização • Ações gerenciais e a exigência da sociedade atual • Monitoramento e os mecanismos de avaliação dos resultados auferidos; • Os mecanismos de seleção e treinamento de professores e pessoal técnico de apoio aos serviços de educação; • A forma de coleta e gerenciamento de informações.

Quadro 5 - Variáveis e indicadores da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor.

O roteiro de observação (apêndice B) contemplou as mesmas variáveis apresentadas no Quadro 5.

3.5 FORMAS DE COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

De acordo com o previsto nos procedimentos metodológicos, optou-se, como principal forma de coleta de dados, pela construção de um questionário estruturado montado a partir dos indicadores propostos no quadro 05 “variáveis e indicadores da pesquisa”.

Antecedendo a construção final do questionário, montou-se um questionário piloto que, em uma primeira versão, foi aplicado a um grupo de 10 professores da área da indústria do CEFET-CE. Essa ação oportunizou a identificação de dificuldades na construção e operacionalização do questionário, o que em muito contribuiu para melhoria do mesmo em sua versão final.

Além do questionário piloto, foi feita uma pesquisa em trabalhos científicos que adotaram metodologia semelhante a desta pesquisa, o que também concorreu para melhoria da construção do questionário aplicado aos gestores do CEFET-CE.

Como forma de sensibilização para a aplicação dos questionários foram encaminhadas correspondências a todos os entrevistados, esclarecendo-os sobre a natureza do trabalho bem como sobre sua importância para o CEFET-CE e para outras instituições semelhantes. Além dessa correspondência, foi mantido contato pessoal com os entrevistados onde o pesquisador deu outras informações e colocou-se à disposição dos mesmos para o esclarecimento de dúvidas referentes ao preenchimento do questionário.

Entre outras maneiras possíveis para elucidação da questão problema, optou-se por uma análise a partir das informações colhidas do grupo gestor do CEFET-CE, ou seja, o material de pesquisa (questionário), conforme já definido, foi aplicado aos membros do grupo de gestão do CEFET-CE, do nível de diretor geral a coordenadores de cursos, áreas e atividades.

Além das três variáveis propostas nessa pesquisa, foi incluído no questionário um item identificado como "outras questões pertinentes". Esse item procura captar dos gestores sua visão sobre os principais desafios da instituição, pedindo que estes avaliem o desempenho institucional do CEFET-CE e de seu modelo de gestão. A inclusão desse item permitirá verificar se a avaliação realizada pelo pesquisador a partir da tabulação dos questionários está em sintonia com a percepção dos gestores sobre o modelo de gestão adotado pela instituição.

Embora já mencionado, é oportuno destacar que o presente questionário foi aplicado e respondido pelos componentes do grupo de gestão do CEFET-CE, em seus vários níveis, ou seja, direção e assessorias, gerências, coordenação de atividades, cursos e áreas. Assim é de se esperar que as informações aqui obtidas traduzam o pensamento do grupo gestor da instituição sobre os vários temas propostos.

Quanto ao prazo para devolução dos questionários respondidos, foi dado inicialmente um prazo de quinze dias, tendo esse prazo sido elástico através de negociações com os entrevistados, e de acordo com suas dificuldades para concluir o trabalho.

Como resultado, de um total de 60 (sessenta) questionários distribuídos e após um prazo de um mês da entrega dos mesmos, foram devolvidos 45 questionários, correspondendo a 75% do total pretendido.

Os gestores que não devolveram o questionário, em sua grande maioria, alegaram não ter tempo para responder às questões formuladas, talvez pela falta de compreensão sobre a importância do trabalho ou mesmo pela pouca vivência com trabalhos desse tipo dentro da cultura institucional do CEFET-CE.

O próximo tópico apresenta esclarecimentos referentes aos procedimentos adotados para o tratamento e análise dos dados obtidos nessa pesquisa.

3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos durante os trabalhos de campo, bem como as informações colhidas durante as visitas e observações no CEFET-CE, assim como os resultados auferidos com os questionários e entrevistas realizadas foram cuidadosamente classificados, de maneira sistematizada, onde passaram pela fase de seleção, codificação, tabulação e análise.

Nesse processo, para cada uma das questões propostas aos gestores, procedeu-se inicialmente a listagem das respostas oferecidas, para em seguida, classificá-las por grau de similaridade, de modo a verificar o percentual de respostas semelhantes.

As respostas distintas apresentadas para a mesma questão, que não puderam ser classificadas como semelhantes, foram apresentadas como “outras questões”. Essas questões distintas encontram-se listadas no final das apresentações dos gráficos ou tabelas gerados a partir da tabulação das informações semelhantes.

Para determinação do percentual de respostas semelhantes, procedeu-se a contagem das respostas iguais, tendo esse valor sido dividido pelo total de

questionários respondidos (45 questionários). Essa fração foi multiplicada por cem para ser apresentada de maneira percentual.

Como forma de apresentação das informações obtidas, optou-se pelo uso de quadros, tabelas e figuras. As tabelas foram montadas com as respostas consideradas semelhantes com o respectivo percentual de incidência das mesmas. Os quadros com informações, que por sua natureza, não podem ser expressas de maneira percentual. As figuras contêm a representação das tabulações obtidas, e para a construção das mesmas, utilizou-se a planilha eletrônica da Microsoft, o excel.

Para análise das informações obtidas, utilizaram-se, como ferramenta de fundamentação e julgamento, as anotações colhidas durante a pesquisa de campo e o material apresentado no referencial teórico desse trabalho.

Assim, ao final de cada questão, foram apresentadas as impressões a que se chegou ao analisar os fatos aqui tratados. No próximo tópico serão apresentadas as considerações finais sobre a metodologia utilizada nesse trabalho para elucidação questão problema.

3.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Nesse capítulo apresentaram-se as principais informações referentes à metodologia adotada na presente pesquisa, esclarecendo qual a natureza da pesquisa, sua classificação quanto aos meios e fins, sua área de atuação, o instrumental adotado, suas variáveis e o tratamento dado às mesmas, objeto do capítulo seguinte.

Portanto, esse capítulo pode ser considerado como de fundamentação para o capítulo quatro, que, ao adotar a metodologia aqui descrita, apresentará as principais conclusões obtidas na perspectiva da elucidação da questão problema.

CAPÍTULO 4 - RESULTADOS DA PESQUISA

Esse capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo, na perspectiva de mapear as atribuições do CEFET-CE, identificando os elementos que compõem seu sistema de produção de serviços e as ações gestoras adotadas pela instituição, considerando as suas atuais atribuições e o novo ambiente competitivo.

Esse trabalho inicia-se com a apresentação das informações associadas à identificação dos elementos que compõem o sistema de produção do CEFET-CE, para, na seqüência, tratar-se das atribuições da instituição e de seu sistema de gestão.

Nessa perspectiva, serão apresentados os resultados obtidos da tabulação dos questionários, bem como, as impressões colhidas pelo pesquisador ao analisar essas informações, comparando-as com outras obtidas no trabalho de campo e através da pesquisa documental sobre os fatos tratados. Antes do início dessa apresentação, é oportuno conhecer-se um pouco sobre a instituição estudada, o que será feito no tópico seguinte.

4.1 A INSTITUIÇÃO ESTUDADA

Com o objetivo de fornecer elementos de modo a facilitar a compreensão das informações obtidas e as conclusões a que se chegou, serão apresentadas informações que permitirão a caracterização do CEFET-CE, no que se refere à missão, estrutura de gestão, cursos oferecidos, recursos humanos, estrutura física e instalações.

Originário da antiga Escola Técnica, em março de 1999, é criado, através de um decreto federal, o Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará (CEFET-CE). Essa nova instituição passa a assumir além das funções exercidas pela Escola Técnica, a de ministrar cursos de formação tecnológica em nível de 3º grau.

Em 1995, tendo por objetivo a interiorização do ensino técnico, inaugurou duas Unidades de Ensino Descentralizadas (UnEDs) localizadas nas cidades de Cedro e Juazeiro do Norte, distantes respectivamente, 385km e 570km da sede de Fortaleza.

Regionalmente, o CEFET-CE participa do desenvolvimento econômico do Estado, contribuindo com resultados que têm alterado o perfil da Região Metropolitana de Fortaleza, cuja população é de 2,9 milhões de habitantes, com uma taxa média de crescimento anual de 2,4%, sendo a 5ª capital do país em concentração populacional, conforme dados do IBGE (2005).

Como empresa de produção de serviços na área de educação, o CEFET-CE tem como finalidade formar e qualificar profissionais no âmbito da educação profissional e tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino e para os diversos setores da economia; seu objetivo também se baseia em realizar pesquisa aplicada e promover o desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços, em estreita articulação com os setores produtivos e a sociedade, especialmente de abrangência local e regional, oferecendo mecanismos para a educação continuada (PDI, 2005/2009, p. 21).

Ao se transformar de Escola Técnica em CEFET, a instituição passou por uma reestruturação administrativa, organizando-se hoje através de uma diretoria, auxiliada por uma equipe de gerentes e coordenadores. O Quadro 6 quantifica a composição dessa estrutura de gestão:

Componentes da estrutura de gestão do CEFET-CE		
CARGO	ATIVIDADE	QUANTIDADE
Diretor geral	Dirigente maior da instituição	01
Diretor de departamento	Responsável pelas ações de gestão do departamento	06
Gerente de área	Executor das ações planejadas para a área	13
Coordenador de cursos e atividades	Coordenar as ações inerentes ao curso	40
TOTAL		60 gestores

Quadro 6 - Componentes da estrutura de gestão do CEFET-CE

Fonte: GRH/CEFET-CE.

Para movimentar essa máquina a instituição em questão dispõe de um total de 288 professores e 190 servidores administrativos, perfazendo um total de 478 servidores, distribuídos quantitativamente e por nível de qualificação conforme o Quadro 7.

Quadro de pessoal do CEFET-CE (Fortaleza)			
Titulação	Corpo docente	Administrativo	Quantidade
Fundamental incompleto	--	17	17
Fundamental	--	10	10
Médio/técnico	07	82	89
Superior	48	58	106
Aperfeiçoamento	07	02	09
Especialização	99	17	116
Mestrado	113	04	117
Doutorado	14	--	14
		TOTAL GERAL	478

Quadro 7 - Quadro de pessoal do CEFET-CE (Fortaleza)
 Fonte: SIAPE, dez. (2004).

Para abrigar sua estrutura de produção, a sede Fortaleza está situada em um dos principais pólos de educação da cidade, no bairro Benfica, ao lado de instalações da Universidade Federal do Ceará e Universidade Estadual, além de escolas públicas e privadas instaladas nas proximidades. Suas instalações ocupam um terreno de 29.973 m², com área construída de 28.259 m², onde estão instaladas: 55 salas de aulas convencionais, 47 laboratórios, 2 auditórios, 1 biblioteca, além de outros ambientes de apoio requeridos para esse tipo de produção.

Essa estrutura atende hoje a aproximadamente 5.000 alunos em seus 29 cursos distintos. Essa demanda distribui-se nos cursos de nível básico, nível médio, além dos 13 cursos de nível técnico, 16 de nível superior e 8 cursos de pós-graduação (DIREN/CCA, 2006).

A partir das informações acima pode-se auferir a importância do CEFET-CE no contexto regional por sua dimensão e significância na formação de profissionais para o mercado local. Na seqüência serão apresentadas informações que permitirão uma melhor compreensão do sistema de produção utilizado por essa instituição.

4.2 SISTEMA DE PRODUÇÃO DOS SERVIÇOS DO CEFET-CE

O sistema de produção do CEFET-CE é composto por um conjunto de subsistemas que se inter-relacionam com o objetivo de formar pessoas para atuarem no mercado de trabalho. São componentes desse sistema: o planejamento; os sistemas de coleta e tratamento de informações; os setores e ações de coordenação e acompanhamento da execução dos serviços; os setores encarregados do registro

e controle de informações e os setores responsáveis pela avaliação e realimentação dos processos, cujas análises apresentam-se a seguir.

4.2.1 Subsistema planejamento

As informações levantadas sobre o planejamento no CEFET-CE abrangem a participação dos gestores nesse processo, a execução das atividades concernentes ao mesmo, bem como os setores encarregados de coordená-lo.

Assim, quando indagados se de alguma maneira participaram do planejamento estratégico da instituição ou de qualquer outro nível de planejamento, dos 45 gestores entrevistados, apenas 18% não participaram do processo, os demais 82%, afirmaram seu engajamento na elaboração deste.

Ao solicitar que indicassem as atividades de planejamento que participaram, as mais citadas pelos gestores encontram-se listadas na Tabela 1:

Tabela 1 - Formas de participação no planejamento

	%
Participou da construção do PDI 2005/2009	58%
Não soube ou não quis responder	20%
Reuniões de planejamento da administração	9%
Reuniões de planejamento da diretoria de ensino	9%
Planejamento orçamentário e financeiro do CEFET-CE	4%

Fonte: Pesquisa Direta.

Como já evidenciado nesse trabalho (cap. 2, seção 2.1), a caracterização de um sistema de produção inclui invariavelmente como uma de suas subfunções, o planejamento. Essa visão da importância do planejamento das ações ligadas à produção pode ser observada desde os trabalhos de Adam Smith (1878), seguido por Taylor (1913) e Ford (1916) que, entre outros, ao defenderem o fracionamento do trabalho, preconizavam a divisão dos que executam e dos que planejam a produção.

Das informações colhidas dos gestores, embora a maioria (82%) tenha declarado haver participado de atividades de planejamento em seu trabalho cotidiano, o percentual de 18% dos que não souberam ou não quiseram informar em que atividades de planejamento estiveram envolvidos, pode ser considerado alto, principalmente vindo essa informação dos gestores da instituição.

Quando indagados se identificavam em sua ação a execução de atividades anteriormente planejadas, 78% dos gestores responderam que sim, enquanto 22% disseram que não.

Ao se criar um espaço para que comentassem a questão, os gestores apresentaram diversas opiniões como:

- atualmente há uma maior preocupação com o treinamento de gestores;
- percebe-se o empenho do grupo de direção na implantação do planejamento estratégico através do acompanhamento das ações desenvolvidas e da divulgação dos resultados alcançados;
- segue-se um padrão de gerenciamento por diretrizes, com a adoção de planos de ação e gerenciamento por rotinas;
- ainda trabalha-se em rotinas administrativas e burocráticas;
- procura-se seguir o PDI, apesar das dificuldades financeiras e de pessoal;
- as ações planejadas se perdem muito. As executadas são as inerentes à rotina de cada setor;
- vem-se buscando atingir total ou parcialmente as ações do PDI, dentro das possibilidades.

Das informações acima, percebe-se que há um esforço da instituição no sentido de melhorar seu planejamento. Por outro lado, verifica-se que a implantação de processos mais modernos de planejamento passa pela substituição dos modelos anteriormente adotados – estes por sua vez cristalizados através do tempo.

Durante a pesquisa ouviram-se comentários do tipo: "no passado trabalhávamos como bombeiros, ou seja, apagando incêndios", ou: "atualmente há uma maior preocupação com o planejamento", ou ainda: "nota-se o empenho do atual grupo de direção em implantar o planejamento participativo". Tais afirmações expressam de maneira subliminar que o CEFET-CE não tem incorporado à sua cultura organizacional a questão do planejamento, pois, embora constata-se um esforço institucional no sentido de melhorar seu planejamento, verifica-se que ainda há muito a ser feito nesse processo.

Esse esforço pôde ser comprovado pela aprovação do PDI 2005/2009 do CEFET-CE, destacado através dos comentários do diretor da instituição, Prof. Cláudio Ricardo (ver seção 3.5).

Sobre a identificação dos setores encarregados de sistematizar as ações visando ao planejamento do CEFET-CE, 78% dos gestores identificaram corretamente os setores da DIRAP e GEPOG como encarregados dessa função; 6% não souberam responder a questão; e 16% não a responderam. Na Tabela 2 encontram-se os setores identificados pelos gestores como responsáveis por esta missão, com seus respectivos percentuais de indicação.

Tabela 2 - Setores encarregados do planejamento

	%
Diretoria e gerência de planejamento, orçamento e gestão (DIRAP e GEPOG)	78%
Não responderam	16%
Não sabem responder	6%

Fonte: Pesquisa Direta.

Pelos resultados obtidos com a tabulação das questões referentes ao planejamento no CEFET-CE, pode-se concluir que é elevada a participação dos gestores no planejamento institucional e que estes identificam em suas ações a execução do planejamento, além de saberem quais os setores do CEFET-CE encarregados de coordenar as ações de planejamento da instituição.

Por outro lado, as informações evidenciadas na Tabela 9 se alinham com as já apresentadas na tabela 08, onde se pode constatar que um percentual médio de 20% dos gestores encontram-se ou considera-se à margem do planejamento institucional.

Esse fato evidencia a necessidade do CEFET-CE, e particularmente os setores encarregados dessa função, de intensificarem duas ações com o objetivo de mudar a cultura do “bombeiro”, aqui relatada. Nessa perspectiva, podem ser sugeridos treinamentos e implantadas rotinas, de modo a contribuir para que a cultura do planejamento seja incorporada pela instituição.

Entenda-se com cultura do planejamento, não o planejamento em si, e sim, os atos de planejar, executar, acompanhar, avaliar e realimentar o processo, agora em novo patamar. Essa é a idéia da melhoria contínua que deve ser perseguida por todos na instituição.

O tópico seguinte traz esclarecimentos sobre os sistemas de informação utilizados pelo CEFET-CE para fundamentar seu planejamento e tomada de decisão.

4.2.2 Subsistema informação

O sistema de informação utilizado pelo CEFET-CE é composto pelos setores encarregados de coletar, processar e disseminar as informações de interesse da instituição. Para conhecer esse sistema indagou-se aos gestores como eram coletadas as informações utilizadas pelo CEFET-CE para alimentar seu planejamento. As principais informações fornecidas para essa questão encontram-se na Tabela 3, com seus respectivos percentuais de indicações.

Tabela 3 - Modos de coleta de informações

	%
Não responderam	29%
Outros	21%
Através das reuniões da diretoria e setoriais	20%
Não sabem ou não conhecem	16%
Através de relatórios de gestão	7%
Através da coordenadoria de controle acadêmico - CCA	7%

Fonte: Pesquisa Direta.

Identificados como "outros", correspondente a um percentual de 21%, encontram-se, abaixo listadas, as informações apresentadas pelos gestores sobre os mecanismo de coleta de informações utilizados pelo CEFET-CE:

- informações colhidas do mercado de trabalho;
- informações obtidas através de egressos;
- não conhece a existência de sistemas de informação;
- coleta de informações através de formulários;
- através de questionários preenchidos pelos alunos;
- pelos relatórios de estágios;
- através de sistemas do governo federal.

Das informações consolidadas apresentadas pelos gestores, duas merecem destaque. A primeira refere-se ao grande número de respostas diferentes dadas à questão. Esse fato pode indicar uma falta de sistematização dos processos de coleta de informações utilizados. A segunda observação refere-se ao elevado percentual (16%) de gestores que informaram não saber ou não conhecer os mecanismos usados pela instituição para coleta de informações. Se acrescido a esse resultado os que não responderam a questão (29%) – pois o fato de não haver

respondido pode indicar que o gestor não sabia a resposta – elevaria para 45% o percentual dos que não souberam ou não quiseram responder a questão.

Em todos os modelos modernos de gestão, alguns deles aqui caracterizados (cap.2, seção 2.3.2), a informação e o conhecimento decorrente da apropriação desta, assumem papel de destaque como base para a tomada de decisão. As informações e os sistemas utilizados pelas organizações para coleta, tratamento e utilização das mesmas, se avolumam e crescem em complexidade nos sistemas modernos de gestão. Nesse contexto, é de se estranhar o elevado percentual de gestores (45%) que não responderam, não quiseram, ou não souberam responder a questão. Esse fato pode evidenciar que a ação dos gestores encarregados dessa função tem se mostrado ineficiente.

Ao indagar se a instituição em estudo utilizava algum sistema informatizado para coleta e tratamento de informações, os pesquisados se expressaram de modo que, 47% responderam que sim, 18% responderam que não e 24% não responderam a questão.

Ao solicitar que explicitassem que sistemas eram utilizados para coleta e tratamento de informações, responderam:

- caixa de e-mail;
- sistemas do governo federal, tais como: SIASG, SICAP, SIREP, SICOP;
- sistemas suportados por tecnologia da informação;
- sistemas do MEC e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;
- não temos um sistema informatizado para coleta de informações;
- através do perfil socioeconômico dos alunos;
- através de pesquisa de opinião junto aos alunos;
- através da coleta de informação nas empresas que fornecem estágio e emprego aos alunos;
- através da coordenação de controle acadêmico do CEFET-CE.

A análise das informações apresentadas pelos gestores sobre esse fato permitiu identificar que o CEFET-CE utilizava os sistemas de coleta de dados disponibilizados pelo governo federal, tais como SIASG, SICAP, SIREP, SICOP, entre outros. As informações prestadas não indicam que a instituição mantenha

sistemas próprios de informação a não ser os ligados ao controle acadêmico – utilizados no ensino.

Das informações acima, percebe-se que a instituição tem dado pouca importância à coleta, tratamento e difusão de informações, pois dos sistemas citados, quase a totalidade deles são do governo federal, a quem o CEFET-CE se subordina funcionalmente. Internamente não se verifica a existência de sistemas próprios de informação, ou se existem, deve-se questionar a eficácia dos mesmos.

Ainda com o intuito de conhecer o sistema de informações utilizado pela instituição, os gestores foram indagados sobre a existência de um setor com o objetivo de coletar e sistematizar as informações de modo a subsidiar seu planejamento e a tomada de decisões por parte da gestão. Em resposta, 66% dos questionados disseram sim, contra 7% que informaram não existir tal setor; 27% não responderam ou não souberam responder essa questão.

Os entrevistados que responderam de maneira afirmativa a essa questão, indicaram os seguintes setores como sendo responsáveis por essa missão:

- diretoria de planejamento;
- gerência de planejamento;
- coordenadoria de planejamento (COPLAN);
- diretoria de tecnologia da informação.

Todos os setores citados, em seus vários níveis, trabalham com a coleta e sistematização de informações. Por outro lado, a maioria das informações coletadas tem o objetivo de alimentar os sistemas de informação do Ministério da Educação e do governo federal, com exceção dos sistemas mais diretamente ligados à gestão acadêmica.

Esse atrelamento ao governo federal era esperado, pois sendo o CEFET-CE uma instituição pertencente à rede federal de educação profissional, está sujeita às determinações do poder central, aqui representado pelo MEC, como já informado nesse trabalho.

O que se estranha é o fato de internamente, e de maneira complementar aos sistemas de informação do governo federal, não surgirem evidências da existência no CEFET-CE de sistemas próprios de coleta e tratamento de informações, além dos já mencionados. Esse fato pode servir de alerta para que

essa questão possa ser aprofundada, na compreensão de que a qualidade das decisões depende, entre outros fatores, de uma sólida base de informações.

Outro fato observado, ainda relacionado a essa questão, refere-se ao alto percentual de gestores (27%) que não a responderam, podendo-se supor que, se assim o fizeram, e por desconhecerem a existência de tais sistemas na instituição. Além desse fato, 7% dos gestores informaram que o CEFET-CE não dispõe de tais sistemas, fortalecendo a idéia de que se faz necessária uma avaliação, por parte da instituição, de seus sistemas de coleta, tratamento, difusão e utilização de informação.

O próximo tópico abordará questões referentes à coordenação e ao acompanhamento das ações de produção do CEFET-CE.

4.2.3 Subsistema coordenação e acompanhamento

Nas questões que se seguem busca-se identificar a existência de uma estrutura de coordenação das ações de produção e se há definição clara delas e dos mecanismos de acompanhamento adotados.

Quando foram indagados sobre a existência de uma estrutura de coordenação, pela qual as pessoas sabiam a quem se dirigir para resolver as questões decorrentes de sua ação, 76% dos gestores responderam que sim, contra 13% que responderam que não e 11% não responderam a questão, como apresenta a Figura 7.

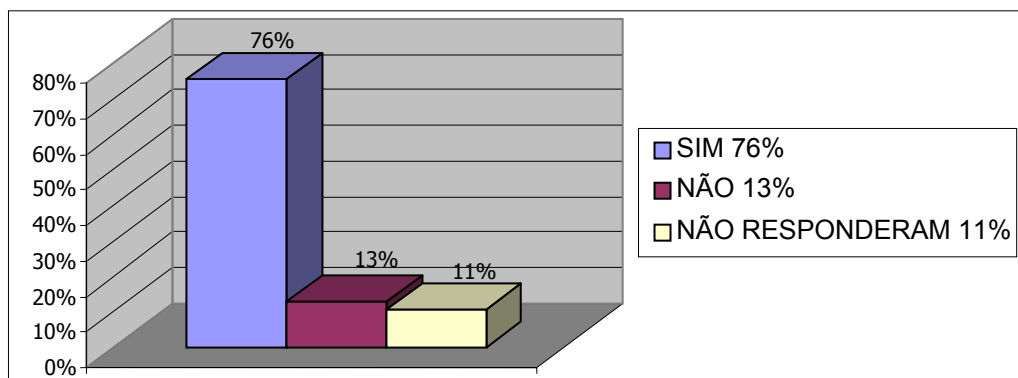


Figura 7 - Percepção da estrutura funcional
Fonte: Pesquisa Direta.

Em relação a esse questionamento, os entrevistados apresentaram os seguintes comentários:

- a estrutura organizacional do CEFET-CE é hierarquizada através de diretorias, gerências e coordenação;
- não há unidade de ação em todas as coordenações;
- a estrutura existe, mas não é obedecida, na maioria das vezes, a comunidade vai direto ao diretor geral;
- falta uma divulgação melhor na comunidade da função de cada coordenação;
- o regimento interno contém as atribuições dos setores, mas não é dada ampla divulgação.

Ao observar as informações colhidas, dois fatos se destacam. O primeiro refere-se ao elevado percentual de gestores (13%) que declaram não reconhecer no sistema de produção do CEFET-CE uma estrutura de coordenação pela qual as pessoas sabem a quem se dirigir para resolver os problemas associados a sua ação na instituição, e da mesma forma, o percentual de 11% de gestores que não responderam a questão, podendo-se supor que pelos mesmos motivos.

O outro fato perceptível por trás das informações explicitadas pelos gestores é a adoção na estrutura de gestão de princípios do modelo burocrático preconizados por Weber (1864-1920). Tais princípios aparecem na departamentalização dos setores, na estrutura verticalizada de gestão, na hierarquização dos processos e na formalização dos procedimentos administrativos.

Relacionado ainda à coordenação das atividades, no que diz respeito aos mecanismos de acompanhamento das ações desenvolvidas pelos servidores – se são claramente definidas –, os gestores se expressaram conforme apresentado na Figura 8.

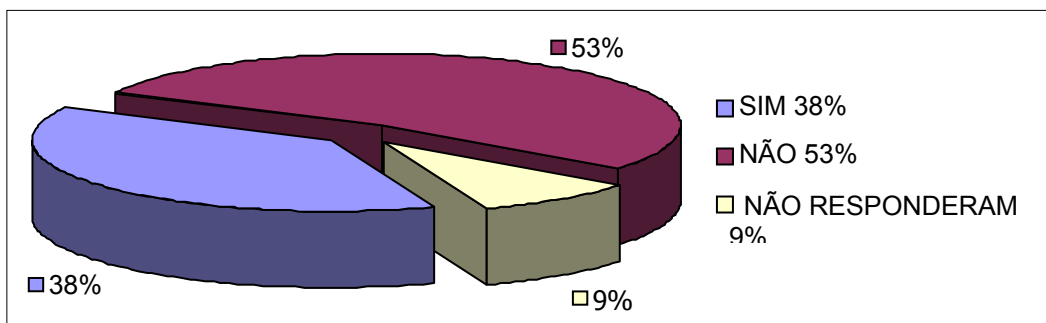


Figura 8 - Percepção das ações de coordenação e controle
Fonte: Pesquisa Direta.

Ao abrir espaço para quem quisesse comentar a questão, foram feitas as seguintes considerações:

- não há um acompanhamento rígido das ações;
- o regimento interno não está atualizado;
- há necessidade de acompanhamento dos processos visando alcançar os resultados esperados;
- as chefias não reconhecem os mecanismos de acompanhamento;
- existem algumas duplicidades de atribuições;
- o acompanhamento é realizado empiricamente;
- tais atividades serão definidas no regimento interno a ser elaborado;
- com a implantação do PDI deve haver um melhor acompanhamento das ações desenvolvidas pelos servidores;
- não existe um manual de procedimentos que detalhe as ações, embora exista estatuto e regimento interno;
- há necessidade de definição de algumas rotinas, bem como, quem deve executá-las;
- devido à reestruturação organizacional do CEFET-CE, na qual foram criadas as gerências (seção 4.1), por vezes não fica claro se a ação deve ser do coordenador ou do gerente.

Das informações fornecidas pelos gestores referentes à clara definição das ações de coordenação e acompanhamento das atividades dos servidores, a maioria destes (53%) se expressou afirmando que essas ações não se encontram bem definidas, acreditando – boa parte destes – que com a revisão do regimento interno da instituição essas questões serão resolvidas. Ver-se por trás dessa crença um dos princípios do sistema burocrático prescrito por Weber (1864-1920), ou seja, a formalização dos processos, como já caracterizado nesse trabalho.

Para os trabalhos de coordenação e acompanhamento das ações de produção, faz-se necessária a existência de informações confiáveis que suportem as decisões tomadas. O próximo tópico tratará dos mecanismos adotados pelo CEFET-CE para o registro e controle de informações.

4.2.4 Subsistema registro e controle de informações

Sobre esse tema 3 questões foram formuladas aos gestores. A primeira indagava sobre a existência de registros das ações realizadas pelos servidores; a segunda indagava se estes sabiam como essas informações eram registradas; e a terceira indagava se a instituição dispunha de algum veículo de divulgação interna com o objetivo de divulgar informações de interesse da gestão.

Quanto à *existência de registros de informações referentes aos resultados alcançados pela instituição* para futura comparação desses resultados com os objetivos planejados, 71% dos entrevistados responderam que sim, contra 13% que responderam não e 16% não responderam a questão.

Os que responderam de maneira afirmativa, foram chamados a explicitar como esses dados eram registrados, tendo-se obtido as seguintes informações:

- nos relatórios de diretoria e no relatório de gestão;
- se são registrados os resultados não são divulgados. As informações não chegam até os servidores que operacionalizam os processos;
- anualmente são coletados os dados para relatório de gestão, este é um instrumento gerencial;
- relatórios com dados estatísticos elaborados pela DIRAP;
- existem mecanismos de controle no PDI, mas ainda não estão em funcionamento;
- esses dados são coletados e enviados para a gerência de planejamento anualmente;
- através do quadro de metas;
- é feito o acompanhamento em cada uma das diretorias;
- através dos registros acadêmicos;
- existe um gerenciamento da rotina do trabalho que está sendo contratado pelo GEPOG;
- através de reuniões e, às vezes, em encontros pedagógicos.

Das informações dos gestores, pode-se concluir que embora a maioria (71%) informe que a instituição registra os resultados alcançados para compará-los com as metas planejadas, verifica-se que os gestores não têm conhecimento sobre

os mecanismos adotados pela instituição para fazer tais registros, ou que, cada um imagina ou adota sua própria maneira de registrar tais resultados. Isso fica evidente através do grande número de respostas distintas apresentadas pelos gestores.

Outro fato a destacar das informações dos gestores é que 13% declararam não haver registro dos resultados obtidos como fruto de sua ação na instituição e 16% não responderam a questão, permitindo supor-se que por desconhecimento da forma como esses dados são registrados.

Como já evidenciado em questões anteriores, percebe-se, através das explicitações dos gestores, que a cultura da instituição ainda não incorporou, de maneira eficiente, a questão do planejamento, e nesse contexto, a utilização de ferramentas associadas a essa ação, como a obtenção, tratamento e utilização de informações, visando à melhoria contínua dos processos.

Deve-se ainda observar o elevado número de informações diferentes apresentadas para a mesma questão, podendo indicar a necessidade de uma melhor estruturação das ações ligadas à gestão de informações na instituição analisada.

Ainda sobre esse tema, quando indagados se conheciam como era feito o registro dos dados obtidos como fruto de seu trabalho na instituição, 24% dos gestores informaram que sim, contra 63% que informaram que não e 13% não responderam a essa indagação. Como pode ser visualizado na Figura 9:

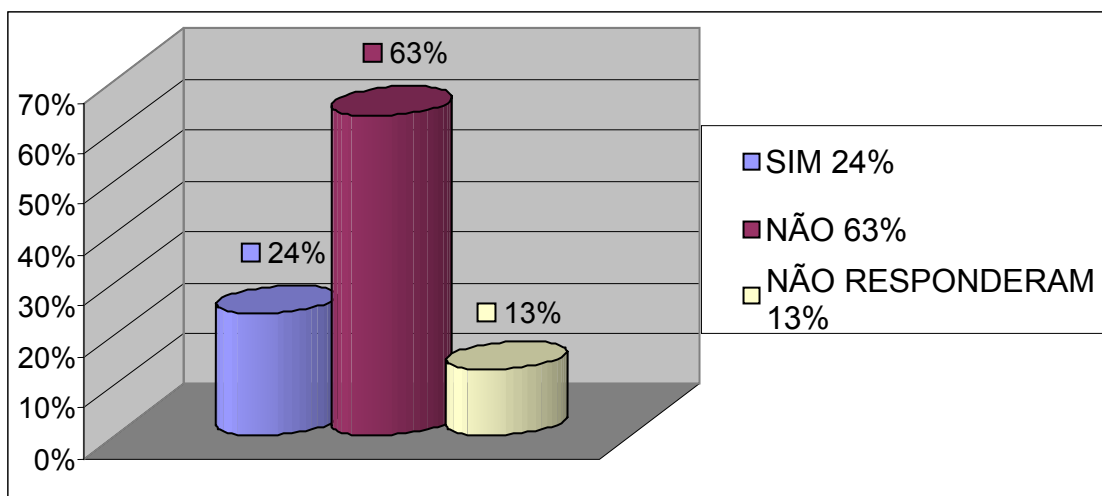


Figura 9 - Registro de resultados da gestão
Fonte: Pesquisa Direta.

Aos que responderam de maneira afirmativa, foi solicitado que declarassem de que forma era feito tal registro, cujas respostas descrevem-se a seguir:

- através da avaliação docente pelos discentes, relatório;
- pelos registros na Coordenadoria de Controle Acadêmico CCA;
- mediante relatórios avaliativos e preenchimento de instrumentos específicos do Ministério da Educação;
- anualmente os dados quantitativos são inseridos em um sistema em nível nacional, onde são colhidas informações do ano anterior. O sistema é alimentado com dados do ano atual;
- não é da minha ação e sim do setor específico;
- por meio da coordenadoria de controle acadêmico, da comunicação social e dos relatórios;
- através da elaboração de relatórios semestrais para cada coordenação.

Ao estudar as informações fornecidas pelos gestores, destaca-se o elevado percentual (63%) de gestores que declararam desconhecer como eram registradas as informações obtidas como fruto de sua ação. Essa constatação confirma informações anteriores que apontam no sentido da necessidade de uma melhor estruturação dos setores encarregados dos sistemas de informações do CEFET-CE.

Indagados sobre a existência de algum veículo de comunicação destinado a divulgar internamente as informações de interesse da gestão, 85% dos gestores responderam que sim, contra 11% que responderam não e 4% não responderam a questão.

Os veículos de comunicação utilizados para divulgar as informações, segundo a percepção dos gestores foram os seguintes:

- revista "Fique por Dentro" e jornal do CEFET-CE;
- murais e cartazes;
- boletins informativos;
- comunicação social;
- informativo eletrônico e jornal eletrônico;
- material produzido pelo setor de comunicação.

Verifica-se que a instituição dispõe de vários veículos de comunicação interna que podem ser utilizados para divulgação de informações de interesse da gestão. A existência desses veículos de comunicação pôde ser confirmada durante a fase de aplicação dos questionários. Mesmo com a existência desses mecanismos de comunicação, verificou-se – como evidenciado em outros momentos desse trabalho – que há uma baixa eficiência nos mecanismos de comunicação interna da instituição.

Outro fato a destacar é que os veículos citados tratam da divulgação de informações abertas, ou seja, de interesse geral. Em nenhum momento foi mencionado veículos de comunicação de informações relacionadas à produção, podendo-se supor que estes não existem no CEFET-CE.

Da mesma forma, ao analisar-se as informações dos gestores relacionadas ao registro e controle de informações no CEFET-CE, verifica-se um aparente contra-senso. Na primeira questão, 71% dos gestores informaram que a instituição realizava o registro das informações obtidas como resultado de sua ação, indicando inclusive a forma como ocorriam esses registros. Na questão seguinte, ao serem indagados se sabiam como eram feitos esses registros, 63% dos gestores informaram que não, contra 24% dos gestores que declararam conhecer como eram registrados os dados. Esse aparente contra-senso reforça a necessidade de uma melhor divulgação interna dos mecanismos utilizados pela instituição para produção e controle das informações utilizadas em seu processo de produção de serviços.

A 3ª questão associada ao tema deixa claro que o CEFET-CE dispõe de vários veículos de comunicação interna, porém esses veículos, como já mencionados, são abertos, divulgando informações de interesse geral, não podendo ser considerados de divulgação de informação da produção, embora possam atuar de maneira complementar.

Dando continuidade à análise do sistema de produção de serviços do CEFET-CE, o próximo tópico aborda os mecanismos adotados pela instituição para avaliação de seu processo produtivo e realimentação do mesmo.

4.2.5 Subsistema avaliação e realimentação do processo produtivo dos serviços

As informações que se seguem tratam dos mecanismos de avaliação usados pelo CEFET-CE, bem como, elucidam questões sobre a realimentação dos processos, visando à melhoria contínua da instituição. Por fim, os gestores são chamados a avaliar a eficiência do processo produtivo dos serviços do CEFET-CE.

Quanto aos mecanismos adotados pela instituição para avaliação dos resultados alcançados como fruto de sua ação na instituição, foram obtidas as informações apresentadas na Tabela 4, com seus respectivos percentuais de indicação.

Tabela 4 - Métodos de avaliação de desempenho

	%
Não responderam	25%
Reuniões de diretoria e gerência	21%
Relatórios de gestão (avaliação e acompanhamento)	18%
Não conhecem ou não sabem	16%
Na área de ensino – encontro pedagógico	11%
Análise de questionários para avaliação docente	9%

Fonte: Pesquisa Direta.

Além das informações contidas na Tabela 4, foram colhidos os seguintes depoimentos:

- nas reuniões de avaliação são apresentados os resultados obtidos pelas gerências;
- nossa cultura organizacional ainda é muito deficiente nessa fase do processo gerencial;
- por avaliações feitas nas reuniões do grupo de direção;
- através do monitoramento dos planos de ação;
- por meio de pesquisa de opinião junto aos alunos;
- será implantada em breve através da avaliação institucional;
- através da utilização de questionários preenchidos durante o acompanhamento de estágio.

Dentre as informações contidas na Tabela 4, destaca-se o elevado percentual (16%) de gestores que informaram não conhecer ou não saber como os dados são avaliados pela instituição. Da mesma forma, 25% dos gestores não responderam a questão, possibilitando-se supor que pelos mesmos motivos, o que eleva esse percentual para 41%. Esse fato pode indicar a necessidade de uma melhor divulgação entre os membros do grupo de gestão de seus mecanismos de avaliação, ou mesmo, a necessidade de uma discussão sobre a eficiência dos métodos utilizados.

Outro fato evidenciado em consonância com informações já apresentadas anteriormente foi a pouca vivência institucional com o planejamento de suas ações, embora se note um grande esforço no sentido de mudar essa situação.

Ao serem questionados sobre o tratamento e utilização das informações obtidas pela instituição para melhoria de seu desempenho, os gestores apresentaram as informações contidas na Tabela 5, em que aparece o respectivo percentual de incidência.

Tabela 5 - Modos de coleta e tratamento de informações

	%
Não responderam	42%
Outras informações	27%
Não conhecem, não sabem, não têm dados	22%
São tabulados e entregues aos professores	9%

Fonte: Pesquisa Direta.

As respostas que na Tabela 5 aparecem como "outras informações" encontram-se abaixo explicitadas.

- comentam em reuniões com setores afins;
- nunca são tratadas, se já aconteceu foram muito pontuais e individuais;
- avaliações com as gerências;
- estamos iniciando essa prática, embora com algumas dificuldades para sua realização;
- acompanhamento do PDI;
- depende do setor;
- nesse aspecto precisamos melhorar. Muitos dados importantes não são trabalhados, como: egressos, índices de reprovação e evasão, etc;

- através dos indicadores institucionais;
- a direção geral e de ensino tem valorizado o trabalho de avaliação, realizando eventos e encontros para divulgar os resultados;
- são feitas análises de resultados e estes são divulgados para cada coordenação.

A análise dos dados acima evidencia 2 fatos: o primeiro refere-se ao grande número de respostas distintas dadas à questão, caracterizando a ausência de modelos mais sistematizados para coleta e estudo das informações referentes à produção de serviços prestados pelo CEFET-CE; o segundo é o elevado percentual de gestores que não responderam a questão (42%) ou que informaram não conhecer, não saber ou não possuir informações sobre a mesma (22%). Se considerar que os motivos pelos quais a questão não foi respondida são os mesmos dos que não a responderam, a soma dos percentuais sobe para 64%, o que permite supor que essa questão deva ser discutida pelo grupo de gestão da instituição.

Mais uma vez surgem evidências da ineficiência dos mecanismos utilizados pelo CEFET-CE para gestão de informações.

A avaliação da eficiência do processo produtivo da instituição, numa graduação que variava de excelente a insuficiente, segundo o grupo entrevistado encontra-se expressa na Figura 10.

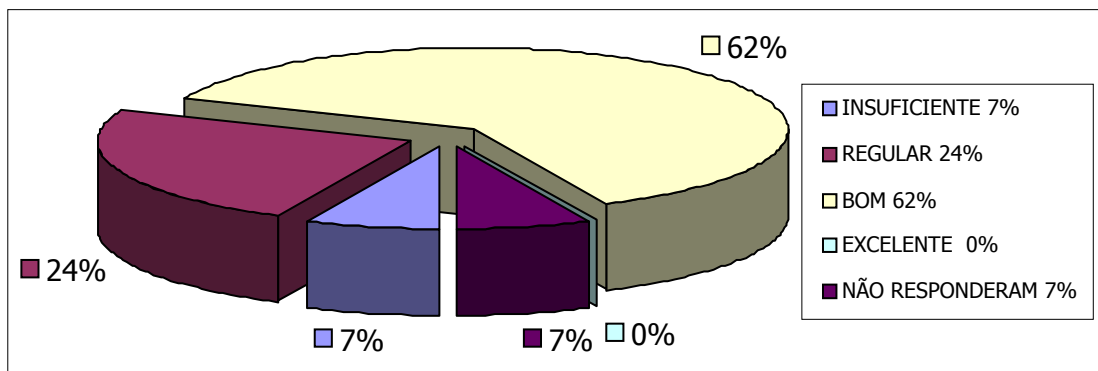


Figura 10 - Avaliação da produção dos serviços no CEFET-CE
Fonte: Pesquisa Direta.

Na justificativa da avaliação, obtiveram-se os seguintes comentários:

- em termos administrativos falta um melhor planejamento e melhores condições de trabalho;
- mesmo com todas as falhas, o CEFET-CE, como ensino, consegue resultados satisfatórios pela qualidade que apresenta;

- temos um bom ensino, realizamos pesquisas e desempenhamos grandes projetos de extensão;
- apesar de não existir controle sistemático, os trabalhos acontecem;
- com a colaboração de todos nós, poderemos melhorar muito, basta querermos e termos compromisso e interesse.

Uma análise da avaliação dos gestores sobre eficiência do processo produtivo da instituição demonstra que, embora a maioria a tenha considerado boa (62%), não houve quem a considerasse excelente, tendo sido de 31% o percentual dos que a avaliaram como regular ou insuficiente.

Por essa avaliação e pelas informações apresentadas de maneira subjetiva, verifica-se que a percepção dos gestores sobre a situação pela qual passa o CEFET-CE é que este é um momento de estruturação: avaliam como positivo seu processo produtivo, embora reconheçam que há um longo caminho a percorrer no sentido do aprimoramento de seus sistemas de produção, notadamente no que se refere aos assuntos ligados ao planejamento institucional.

O próximo tópico aborda as atribuições do CEFET-CE na percepção dos gestores. Nessa perspectiva são apresentadas informações sobre sua missão, seu planejamento, os cursos oferecidos e a forma como é feito o treinamento de seu pessoal.

4.3 ATRIBUIÇÕES DO CEFET-CE

As atribuições do CEFET-CE são o conjunto de atividades desenvolvidas pela instituição com o fim de alcançar seus objetivos institucionais. Dessa forma, focalizam-se como subfunções a missão e a estratégia do CEFET-CE, as suas áreas de atuação, as relações estabelecidas com outras instituições, o treinamento e capacitação de seu pessoal.

4.3.1 Subfunção missão e estratégia do CEFET-CE

No início do século XX (em 1909), por iniciativa do então presidente Nilo Peçanha foi criada em âmbito nacional a Rede Federal de Educação Profissional,

composta por 19 Escolas de Aprendizes e Artífices que tinham como objetivo formar profissionais de nível básico, para trabalharem nas fábricas – era o início do processo de industrialização no Brasil.

Acompanhando a evolução do processo industrial (em 1941), as escolas de aprendizes e artífices foram transformadas em Liceus Industriais. Em 1968 passaram a adotar a denominação de Escolas Técnicas Federais, assumindo de maneira integrada a formação de cunho propedêutico e a formação profissional.

A evolução dos meios de produção levou as empresas a necessitarem de profissionais que, além do domínio de competências mais relacionadas ao fazer (trabalho manual), fossem capazes de avaliar o trabalho de maneira contínua, pensar sobre as tarefas, as formas de produção, sendo capazes de sugerir e implementar mudanças criativas, tendo como foco a melhoria da eficiência da produção. Na percepção de Drucker (1999), o tecnólogo é esse profissional capaz de fazer (executar) e de produzir conhecimento.

Dessa forma, acompanhando esse processo evolutivo, a missão do CEFET-CE mudou a fim de incorporar os novos fazeres para o qual passou a ser requisitado.

Assim, foi elaborado um plano que resume o posicionamento estratégico da instituição, orientando as ações do CEFET-CE necessárias para a consolidação da sua evolução de Centro Tecnológico para Universidade Tecnológica (PDI, 2005, p. 12 - 13).

Desta forma, em 3 de maio de 2005, através de uma resolução de seu conselho diretor, foi aprovado seu plano de desenvolvimento institucional (PDI) do CEFET-CE para o período de 2005 a 2009. Esse documento constitui-se no planejamento estratégico, pelo qual estão explicitados os objetivos e metas a serem alcançados no período.

Sobre a construção do PDI (2005, p. 12) do CEFET-CE, o Diretor da instituição esclarece:

Os objetivos estratégicos e metas constantes deste PDI refletem um esforço de discussão coletiva com a nossa comunidade na construção de um processo de planejamento dinâmico e participativo, contemplando as mudanças de cenários interno e externo, sem perder de vista a necessidade de democratização do acesso a um ensino superior de qualidade que permita a interiorização da ação do CEFET-CE em abrangência estadual e a inclusão social, desafio maior da sociedade brasileira neste século.

Por este documento a instituição passou a assumir a missão de (Ibidem, p. 14):

Produzir, disseminar e aplicar o conhecimento tecnológico e acadêmico para formação cidadã, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para o progresso socioeconômico local, regional e nacional, na perspectiva do desenvolvimento sustentável e da integração com as demandas da sociedade e do setor produtivo.

O mesmo documento traz os objetivos estratégicos identificados pela instituição para o período.

Assim, na pesquisa de campo procurou-se verificar se os gestores do CEFET-CE conheciam a missão da instituição e seus objetivos institucionais, cujos resultados estão apresentados na Tabela 6:

Tabela 6 - Componentes da missão do CEFET-CE

	Resp.	%
<input checked="" type="checkbox"/> Realizar ensino, pesquisa e extensão.	Sim	91%
	Não	9%
<input checked="" type="checkbox"/> Contribuir para o progresso socioeconômico local, regional e nacional.	Sim	80%
	Não	20%
<input checked="" type="checkbox"/> Atuar na perspectiva do desenvolvimento sustentável.	Sim	58%
	Não	42%
<input checked="" type="checkbox"/> Contribuir para a integração entre as demandas sociais e o setor produtivo.	Sim	78%
	Não	22%
<input checked="" type="checkbox"/> Contribuir para a formação cidadã.	Sim	89%
	Não	11%
<input type="checkbox"/> Promover continuamente a qualificação do corpo docente.	Sim	24%
	Não	76%
<input type="checkbox"/> Promover a inovação tecnológica.	Sim	69%
	Não	31%
<input type="checkbox"/> Atender as camadas mais pobres da população em suas demandas educacionais.	Sim	29%
	Não	71%
<input type="checkbox"/> Eliminar o analfabetismo digital no estado do Ceará.	Sim	13%
	Não	87%
<input type="checkbox"/> Ser referência no ensino tecnológico no estado do Ceará.	Sim	69%
	Não	31%
<input type="checkbox"/> Promover a interiorização do conhecimento tecnológico.	Sim	33%
	Não	67%
<input type="checkbox"/> Lutar pela escola pública, gratuita e de qualidade em todos os níveis de educação.	Sim	31%
	Não	69%
<input type="checkbox"/> Realizar educação profissional de nível básico, técnico, tecnológico e de pós-graduação.	Sim	67%
	Não	33%
<input checked="" type="checkbox"/> Produzir e disseminar conhecimentos tecnológicos e acadêmicos.	Sim	80%
	Não	20%
<input type="checkbox"/> Promover a interiorização da educação tecnológica.	Sim	64%
	Não	36%

Fonte: Pesquisa Direta.

Legenda:

Faz parte da missão

Não faz parte da missão

Ao analisar esses dados, verificou-se que a média dos percentuais de afirmativas corretas correspondeu a 79%, contra 21% dos que responderam de maneira equivocada a questão. Da mesma forma, ao verificar a média dos percentuais referentes a indicações de respostas erradas, ou seja, aos que afirmaram erradamente que a questão fazia parte da missão do CEFET-CE, observou-se que 44% erraram a afirmativa, contra 56% que, em média, acertaram a resposta.

Ao considerar-se o resultado geral referente a erros e acertos às afirmativas formuladas, observou-se que 68% das respostas estavam corretas contra 32% de respostas erradas. Esse fato demonstra uma boa percepção do grupo gestor com relação à missão do CEFET-CE. Propositamente, as afirmativas que foram incluídas e que não fazem parte da missão, em boa parte, constam dos objetivos do CEFET-CE, o que contribuiu para um menor índice de acertos nessas questões.

As informações que se seguem foram obtidas na perspectiva de verificar se havia *sintonia dos gestores com os objetivos institucionais*, pois, segundo o diretor da instituição (PDI, 2005, p. 12),

Os objetivos estratégicos e metas constantes do PDI refletem um esforço coletivo de discussão com a comunidade na construção de um processo de planejamento dinâmico e participativo, contemplando as mudanças de cenários interno e externo.

Essas percepções dos gestores estão expressas na Tabela 7:

Tabela 7 - Objetivos estratégicos do CEFET-CE

	Resp.	%
<input checked="" type="checkbox"/> Otimizar as atividades administrativas e de ensino desenvolvidas através da integração de sistemas informatizados.	Sim	76%
	Não	24%
<input checked="" type="checkbox"/> Ampliar a área física das unidades de ensino.	Sim	89%
	Não	11%
<input checked="" type="checkbox"/> Implantar novas unidades de ensino em regiões estratégicas do estado.	Sim	82%
	Não	18%
<input checked="" type="checkbox"/> Propor a criação de novas unidades em regiões estratégicas do estado.	Sim	47%
	Não	53%
<input checked="" type="checkbox"/> Fortalecer a interiorização do ensino melhorando as atuais UnEDs.	Sim	76%
	Não	24%
<input checked="" type="checkbox"/> Melhorar a infra-estrutura do parque gráfico e de multmeios.	Sim	80%
	Não	20%
<input checked="" type="checkbox"/> Implementar políticas de ensino a distância (EAD) que permitam sua utilização como ferramenta para atender as demandas da sociedade.	Sim	71%
	Não	29%
<input checked="" type="checkbox"/> Dinamizar as relações com o setor empresarial, visando à expansão das atividades de extensão e ampliando a inclusão dos egressos.	Sim	67%
	Não	33%
<input checked="" type="checkbox"/> Ampliar os projetos sociais fortalecendo a formação cidadã e a inclusão social.	Sim	62%
	Não	38%
<input checked="" type="checkbox"/> Criar um núcleo de inclusão social para estimular, analisar e promover as diretrizes dos projetos sociais, objetivando a melhoria da qualidade de vida da comunidade.	Sim	49%
	Não	51%
<input checked="" type="checkbox"/> Fortalecer a formação empreendedora e consolidar a incubadora de empresas.	Sim	80%
	Não	20%
<input checked="" type="checkbox"/> Promover campanhas educativas relacionadas aos principais problemas epidemiológicos e sociais, com o apoio de organismos internos e/ou externos.	Sim	36%
	Não	64%
<input checked="" type="checkbox"/> Consolidar os cursos técnicos, tecnológicos e licenciatura para posterior expansão.	Sim	78%
	Não	22%
<input checked="" type="checkbox"/> Criar um centro multimídia de informações.	Sim	58%
	Não	42%
<input checked="" type="checkbox"/> Reestruturar as gerências de ensino, melhorando as condições de trabalho dos docentes.	Sim	69%
	Não	31%
<input checked="" type="checkbox"/> Estabelecer política de oferta de cursos articulada com as demandas da sociedade e do mundo do trabalho.	Sim	64%
	Não	36%
<input checked="" type="checkbox"/> Ampliar os indicadores de qualificação do corpo docente, mediante ações de recrutamento de doutores.	Sim	51%
	Não	49%
<input checked="" type="checkbox"/> Consolidar as atividades de pesquisa e iniciação científica nas áreas de atuação do CEFET-CE.	Sim	82%
	Não	18%
<input checked="" type="checkbox"/> Desenvolver ações de estímulo à inovação tecnológica.	Sim	62%
	Não	38%
<input checked="" type="checkbox"/> Consolidar e expandir os programas de pós-graduação ofertados pelo CEFET-CE.	Sim	71%
	Não	29%
<input checked="" type="checkbox"/> Desenvolver política de capacitação para servidores docentes e técnicos administrativos.	Sim	73%
	Não	27%
<input checked="" type="checkbox"/> Ampliar o quadro permanente de pessoal.	Sim	64%
	Não	36%
<input checked="" type="checkbox"/> Promover a modernização dos laboratórios, salas acadêmicas e ambientes administrativos e facilitar o acesso a portadores de necessidades especiais.	Sim	78%
	Não	22%
<input checked="" type="checkbox"/> Implantar sistemas de tecnologia da informação visando à melhoria da gestão dos processos.	Sim	76%
	Não	24%
<input type="checkbox"/> Criar cursos de pós-graduação em nível de mestrado e de doutorado.	Sim	56%
	Não	44%

Fonte: Pesquisa Direta .

Legenda:

É objetivo estratégico

Não é objetivo estratégico

A análise do material tabulado permite observar que a média dos percentuais referentes às afirmativas corretas, ou seja, nas quais o gestor identificou acertadamente os objetivos estratégicos da instituição, correspondeu a 67% contra 33% de erros.

O índice acima, de quase 70% de acerto, demonstra que a maioria dos gestores identificam com clareza os objetivos maiores da instituição. Por outro lado, o percentual de 33% de erros na identificação dos objetivos maiores da instituição pode ser considerado elevado, principalmente tendo esse índice sido apurado entre os gestores da instituição. Note-se ainda que o percentual de erros apurados nessa questão (33%) é muito próximo ao verificado na questão anterior (32%), podendo-se supor que a construção do PDI não tenha sido tão participativa como era o desejo do diretor da instituição, isto é, esse percentual de participantes elaboraram o PDI apenas como uma tarefa a ser cumprida e não como um indicador do processo de gestão do CEFET-CE. Dando continuidade ao processo de análise e seguindo os resultados apontados no questionário, o próximo tópico aborda as áreas de atuação do CEFET-CE.

4.3.2 Subfunção áreas de atuação do CEFET-CE

Relacionadas às áreas em que estão agrupados os cursos oferecidos pela instituição, a posição dos gestores está retratada na Tabela 8:

Tabela 8 - Áreas de atuação do CEFET-CE

	%
<input checked="" type="checkbox"/> Área da construção civil.	80%
<input checked="" type="checkbox"/> Área de artes, turismo, desenvolvimento social e lazer.	76%
<input checked="" type="checkbox"/> Área de química e meio ambiente.	67%
<input checked="" type="checkbox"/> Área da indústria.	62%
<input checked="" type="checkbox"/> Área da telemática.	62%
<input checked="" type="checkbox"/> Área de licenciatura e ensino médio.	47%
<input checked="" type="checkbox"/> Não responderam.	9%

Fonte: Pesquisa Direta.

Legenda:

Áreas de atuação do CEFET-CE

As informações retratam que a média dos percentuais de acerto dos que responderam a questão foi de 66%, contra 34% de erros. Curioso é o fato de 9% dos

entrevistados não responderam ou não souberam responder a questão, mesmo sendo gestor e tendo necessariamente a obrigação de conhecer a instituição onde estão inseridos.

Além disso, algumas áreas que não existem no CEFET-CE foram indicadas, como as que constam na Tabela 9. A média dos percentuais dessa indicação foi de 7%.

Tabela 9 - Outras áreas indicadas

	%
<input type="checkbox"/> Telecomunicações	11%
<input type="checkbox"/> Mecatrônica	9%
<input type="checkbox"/> Informática	9%
<input type="checkbox"/> Ciências tecnologia e saúde	7%
<input type="checkbox"/> Mecânica	4%
<input type="checkbox"/> Tecnologia	2%

Fonte: Pesquisa Direta.

Legenda:

Não são áreas do CEFET-CE

Essas indicações certamente ocorreram pelo fato da recente reestruturação promovida pelo CEFET-CE em sua diretoria de ensino que, entre outras mudanças, adotou a criação de áreas nas quais se agrupam atualmente os cursos. Esse fato, ainda não absorvido plenamente pela comunidade interna, leva a erros como os observados na tabela nove, na qual alguns cursos são confundidos com áreas e vice-versa. O que causa estranheza é o fato de esses erros serem cometidos por membros do grupo de gestão. Diante desse fato é possível fazer o seguinte questionamento. Estariam preparados para serem gestores?

Quanto aos cursos ministrados pelo CEFET-CE, solicitou-se aos gestores que os identificassem com um "X", em uma lista na qual nem todos os cursos eram ministrados pela instituição. Os resultados com os percentuais de indicação estão apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 - Cursos oferecidos pelo CEFET-CE

	%
<input checked="" type="checkbox"/> Telemática	100%
<input checked="" type="checkbox"/> Vias e transportes	96%
<input checked="" type="checkbox"/> Artes cênicas	93%
<input checked="" type="checkbox"/> Eletrotécnica	91%
<input checked="" type="checkbox"/> Saneamento e recursos hídricos	91%
<input checked="" type="checkbox"/> Telecomunicações	89%
<input checked="" type="checkbox"/> Artes plásticas	89%
<input checked="" type="checkbox"/> Licenciatura em matemática	89%
<input checked="" type="checkbox"/> Mecatrônica industrial	87%
<input checked="" type="checkbox"/> Licenciatura em física	87%
<input checked="" type="checkbox"/> Mecânica	84%
<input checked="" type="checkbox"/> Conectividade	82%
<input checked="" type="checkbox"/> Tecnologia ambiental	79%
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão em empreendimentos turísticos	78%
<input checked="" type="checkbox"/> Tecnologia em hospedagem	78%
<input checked="" type="checkbox"/> Especialização em arte & educação	71%
<input checked="" type="checkbox"/> Gestão em processos químicos	69%
<input checked="" type="checkbox"/> Informática	67%
<input checked="" type="checkbox"/> Automática	51%
<input checked="" type="checkbox"/> Especialização em gestão ambiental e políticas públicas de turismo	49%
<input checked="" type="checkbox"/> Produção civil	33%

Fonte: Pesquisa Direta.

Legenda:

Cursos oferecidos pelo CEFET-CE

O percentual médio referente às indicações corretas foi de 79%, porém outros cursos que não são ministrados pelo CEFET-CE foram indicados atingindo uma média de 16%. Esses cursos estão apresentados na Tabela 11:

Tabela 11 - Cursos não oferecidos pelo CEFET-CE

	%
<input type="checkbox"/> Mestrado profissional em computação	64%
<input type="checkbox"/> Especialização em cultura folclórica aplicada	58%
<input type="checkbox"/> Automação industrial	33%
<input type="checkbox"/> Eletroeletrônica	29%
<input type="checkbox"/> Estradas	24%
<input type="checkbox"/> Mestrado acadêmico em tecnologia	22%
<input type="checkbox"/> Técnico em mecatrônica	18%
<input type="checkbox"/> Graduação em música	16%
<input type="checkbox"/> Química orgânica	13%
<input type="checkbox"/> Processamento de dados	2%
<input type="checkbox"/> Engenharia civil	2%
<input type="checkbox"/> Engenharia mecânica	2%
<input type="checkbox"/> Técnico em topografia	2%
<input type="checkbox"/> Computação gráfica	0%
<input type="checkbox"/> Técnico em enfermagem	0%
<input type="checkbox"/> Infortrônica	0%
<input type="checkbox"/> Técnico em mineração	0%
<input type="checkbox"/> Engenharia de alimentos	0%

Fonte: Pesquisa Direta.

Legenda:

Cursos não oferecidos pelo CEFET-CE

Embora esse percentual possa ser considerado elevado, é necessário registrar que alguns dos cursos aqui indicados já foram ministrados pelo CEFET-CE no passado – em parceria com outras instituições ou isoladamente. Esse fato pode ter contribuído para elevar o percentual de erros nessa questão.

As relações do CEFET-CE com outras instituições que, em parceria, unem-se para melhorar seus desempenhos institucionais, são objeto de análise do próximo tópico.

4.3.3 Subfunção relações do CEFET-CE com outras instituições

A parceria vem sendo uma prática comum utilizada pelas empresas modernas. Uma instituição que trabalha com educação não pode abrir mão desse importante mecanismo de aproximação com o ambiente externo, principalmente considerando-se que o produto de sua atuação institucional são trabalhadores aptos a desenvolverem suas funções em muitas dessas instituições parceiras.

Essa relação, quando bem administrada, tem se mostrado de grande importância para as instituições participantes das parceiras. Nessa perspectiva, a Tabela 12 apresenta a indicação por parte dos gestores, das principais instituições parceiras do CEFET-CE, bem como, os frutos dessas parcerias.

Tabela 12 - Indicação de instituições parceiras

%	Instituição Parceira	Caracterização	Frutos da parceria
44%	UECE	pública	- Cursos de Mestrado e pesquisas
27%	UFC	pública	- Cursos de Mestrado
36%	COELCE	privada	- Cursos e absorção de alunos para estágio
44%	PREF. DE FORTALEZA	pública	- Curso pró-técnico e estágios
27%	LG	privada	- Financiamento de cursos
13%	SEMACE	pública	- Convênios em áreas afins
13%	SEBRAE	privado	- Realização de cursos
18%	Não respondeu		

Fonte: Pesquisa Direta.

A partir da análise dos dados acima, vê-se que os maiores parceiros do CEFET-CE, ou são instituições públicas ou mantidas com recursos oriundos de fundos geridos pelo Governo, como é o caso do SEBRAE. Este fato pode estar a indicar uma menor relação com o setor privado. Na seqüência são apresentadas outras instituições lembradas pelos gestores com menores percentuais de indicação.

- projeto EMAÚS que atende a alunos do bairro Pirambu com cursos técnicos de software para comunidade carente, formação técnica em informática, construção de um pavimento, doação de computadores;
- programas que garantem 30% das vagas do CEFET-CE para alunos das escolas públicas, como o pro-técnico e pro-médio;
- projetos para formação de jovens como o pro-jovem e o pro-info;
- programas de estágios, de pesquisas e pós-graduação para realização de mestrado;
- convênio de cooperação técnica para pesquisa e projetos conjuntos e programas para compartilhamento de laboratório;
- convênio com empresa, possibilitando a doação de equipamentos e materiais elétricos, projetos na área de eletrotécnica, projeto de pesquisa, estágio e cursos.

Quanto às ações desenvolvidas pelo CEFET-CE com o objetivo de melhorar sua aproximação com o meio empresarial, os resultados podem ser analisados com base na Tabela 13.

Tabela 13 - Ações desenvolvidas pelo CEFET-CE

	%
• Não responderam	36%
• Visitas técnicas a empresas	29%
• Participação em seminários	13%
• Acompanhamento de estágio	11%
• Participação em encontros	11%

Fonte: Pesquisa Direta.

Além das informações contidas na tabela, outras ações foram indicadas pelos gestores tais como:

- parceria com empresas, orientação de estágio, cursos e convênios;
- elaboração de material de divulgação das ações do CEFET-CE;
- algumas ações esporádicas de caráter individual;
- ações que visam à colocação de alunos no mercado de trabalho;
- realização de pesquisas de interesse das empresas;
- projetos de extensão realizados em parcerias;
- projetos de desenvolvimento tecnológico.

Observando as informações acima, vale destacar o elevado percentual de gestores que não responderam a questão – 36% dos questionados. Associada a essas informações, as ações citadas ocorrem de maneira pulverizada, sendo o maior percentual em uma única ação igual a 29%.

Esses dois fatos permitem supor a inexistência de programas eficazes de aproximação com o meio empresarial, denotando a necessidade de uma reavaliação das ações da instituição com esse objetivo. Essa necessidade de uma maior aproximação do CEFET-CE com os setores produtivos do estado encontra-se expressa em um de seus objetivos estratégicos (PDI 2005; p. 22)

O próximo tópico apresenta informações sobre os mecanismos adotados pela instituição para treinamento e capacitação de seus servidores.

4.3.4 Subfunção treinamento e capacitação de pessoal

As questões que se seguem procuram identificar o estímulo à capacitação, os programas de treinamento, a participação dos servidores nesses treinamentos, a universalidade desses programas e os critérios que definem as prioridades desses treinamentos promovidas pelo CEFET-CE.

Nessa perspectiva, a Tabela 14 apresenta o resultado da tabulação obtida quando os gestores foram chamados a opinar em relação ao estímulo à capacitação de pessoal promovido pelo CEFET-CE.

Tabela 14 - Estímulo à capacitação

	%
• Liberação para Mestrado e Doutorado	38%
• Não responderam	24%
• Participação em encontros e seminários	13%
• Cursos de capacitação aos docentes e aos técnicos administrativos	7%
• Realização de cursos e eventos patrocinados aos servidores	7%
• Ajuda de custo para cursos	7%
• Cursos de línguas do CLEC	4%

Fonte: Pesquisa Direta.

Além das informações contidas na Tabela 14, outras indicações foram apresentadas pelos gestores. Estas indicações seguem listadas abaixo:

- manutenção do convênio da CAPES para Mestrado e Doutorado;
- criação do DIPPG (diretoria de pós-graduação);
- curso de reciclagem, especialização, capacitação permanente;
- bolsa de pesquisa do PROAP;
- cursos de técnicas administrativas em que o CEFET-CE paga parte da mensalidade;
- curso para melhoria da qualidade do trabalho institucional;
- não vê estímulo; não há plano de carreira; não há aumento salarial;
- liberação remunerada para capacitação.

Dessa tabela, duas questões se destacam: a primeira refere-se ao percentual de 38% apontando como sendo o grande estímulo à capacitação oferecido pelo CEFET-CE a liberação para cursos de mestrado e doutorado. A outra

questão refere-se ao fato de que 24% dos gestores não responderam ou não souberam responder a questão.

As duas questões acima evidenciam que o CEFET-CE ou não dispõe de um programa estruturado de qualificação de seu pessoal, ou se o tem, este tem se mostrado ineficiente.

Quando solicitados a declarar quais programas de treinamento institucional são mantidos pelo CEFET-CE, os resultados indicados encontram-se na Tabela 15:

Tabela 15 - Programas de treinamento institucional do CEFET-CE

	%
Não responderam	31%
Não conhecem	24%
Curso de línguas do CLEC	16%
Mestrado em parceria com a UECE	11%
Especialização na UECE	9%
Outros relatos isolados	9%

Fonte: Pesquisa Direta.

Além destes, outros fatos foram relatados pelos gestores com menor incidência percentual:

- programa de apoio financeiro para cursos de graduação e pós-graduação;
- programa de capacitação para docentes;
- programa de graduação para os administrativos;
- encontros nacionais e eventos locais;
- programa de mestrado e doutorado com a Universidade de São Carlos;
- programa de treinamento na área de planejamento;
- programa de treinamento para professores novatos.

Ao observar a Tabela 15, destaca-se o fato de 24% dos gestores informarem que não conhecem programas de treinamento mantidos pelo CEFET-CE, e 31% não responderam ou não souberam responder a questão. A soma desses percentuais chega a 55%, demonstrando que a maioria dos gestores não conhece esses programas de treinamento mantidos pela instituição.

Dessas informações, pode-se supor que as ações desenvolvidas pela instituição com esse objetivo devem ser reavaliadas, pois, como já evidenciado na questão anterior, essas ações não têm apresentado o resultado desejado.

Quando questionados sobre o fato de já terem participado de treinamentos, 82% dos gestores disseram que sim, enquanto 16% disseram que não e 2% não responderam a questão.

Ao ser solicitado que os sujeitos pesquisados dissessem quais os treinamentos ou cursos de que participaram, eles indicaram os relacionados na Tabela 16.

Tabela 16 - Cursos indicados

	%
Gestão ou gerência para qualidade	24%
Seminários, eventos e cursos de curta duração.	16%
Planejamento estratégico	13%
Pós-graduação	11%
Gerenciamento pelas diretrizes	9%
Recursos humanos	7%
Curso de inglês	4%
Curso para licitações e contratos	4%
Treinamento para desenvolvimento de habilidades gerenciais	4%
Treinamento para mapeamento de processos	4%
Curso para psicologia educacional	4%

Fonte: Pesquisa Direta.

Ao analisar-se essas informações constata-se que a maioria dos gestores passou por algum treinamento patrocinado pelo CEFET-CE, por outro lado, há uma pulverização muito grande de cursos distintos, podendo-se observar que vários cursos são de natureza específica à função desenvolvida pelo servidor. Apenas 13% declarou haver participado de treinamento sobre planejamento estratégico e 24% de cursos ligados à gestão da qualidade.

A multiplicidade de respostas apresentadas a essa questão evidencia que as ações desenvolvidas pelo CEFET-CE para qualificação de seu pessoal ocorrem em função dos interesses dos servidores, não fazendo parte de programa institucional com este fim.

Indagados se os programas de capacitação visavam indistintamente ao atendimento a todos os servidores, independentemente da atividade ou função exercida por eles, 40% responderam que sim, contra 53% que responderam não.

Solicitados a comentar a questão, os principais comentários apresentados pelos gestores foram:

- no caso dos cursos de gerenciamento pelas diretrizes, era um treinamento específico para a função que exercia;
- na maioria das vezes, o treinamento depende da iniciativa do servidor;

- as oportunidades são oferecidas a todos. O que falta é a conscientização quanto à necessidade de crescimento;
- servidores administrativos não têm as mesmas oportunidades dos servidores docentes;
- a capacitação é sempre direcionada aos grupos diferenciados de trabalho;
- os cursos são direcionados aos cargos de chefia.

O estudo das informações acima confirma evidências apontadas na questão anterior, no sentido de que a maioria dos cursos oferecidos ocorriam associados às funções dos servidores. Esse fato justifica a pequena maioria dos que declaram que os cursos eram oferecidos indistintamente para todos, com o percentual de 53%.

Verificou-se ainda que, na maioria das vezes, são as chefias que participam dos cursos, e estes acontecem ou por determinação dos escalões superiores (MEC), ou por iniciativa do servidor que ao sentir necessidade de uma reciclagem, procura o treinamento e defende junto à chefia sua participação.

Em relação aos critérios adotados pela instituição para identificar suas prioridades na qualificação dos servidores, os resultados podem ser visualizados na Tabela 17.

Tabela 17 - Critérios para qualificação

	%
Através de questionamento junto às chefias	16%
Relacionamento com a atividade do servidor	4%
Identificação da necessidade de melhoria nos setores	4%
Não conhecem ou não sabem	27%
Não responderam	22%
Outros	27%

Fonte: Pesquisa Direta.

Além dos indicados como principais, outros foram relatados pelos gestores com menor incidência percentual:

- não há política definida;
- é só para as pessoas envolvidas no assunto;
- é feito sem planejamento com os gerentes e os coordenadores;
- ocorre através do levantamento das demandas;

- ainda vai ser criado um grupo de trabalho para organizar a questão;
- ter cargo de direção ou função gratificada;
- não existe um planejamento neste sentido;
- análise se o curso é importante ou não para o CEFET-CE.

Ao ver as informações contidas na Tabela 17, chama a atenção o fato de 27% dos gestores não conhecerem ou não saberem informar quais os critérios adotados pela instituição para identificar suas prioridades na qualificação de seus servidores.

Da mesma forma, 22% não responderam a questão, o que permite supor que não o fizeram pelos mesmos motivos alegados pelos 27%, ou seja, não conhecem ou não sabem responder. Dessa maneira, 45% dos gestores não responderam, não conhecem ou não sabem quais os critérios adotados pela instituição para priorizar a qualificação de seus servidores.

A partir destas e de outras informações apresentadas em outros momentos da pesquisa, verifica-se que as ações da instituição em análise relacionadas à qualificação de pessoal não atendem às necessidades da instituição, necessitando que esse tema seja discutido de maneira prioritária pelo grupo gestor, principalmente considerando-se a pretensão institucional de se tornar no futuro uma universidade tecnológica.

O próximo tópico apresenta informações relacionadas ao sistema de gestão do CEFET-CE na perspectiva de verificar se o modelo de gestão adotado pela instituição é compatível com as demandas legais que lhe são exigidas pela sociedade atual.

4.4 SISTEMA DE GESTÃO DO CEFET-CE

Entenda-se como sistema de gestão do CEFET-CE, o conjunto formado pela estrutura de gestão da instituição, ou seja, pessoal, instalações e equipamentos a serviço da gestão e as ações desenvolvidas por esses gestores de modo a atingirem os objetivos institucionais.

Assim, para analisar o sistema de gestão do CEFET-CE, colheram-se informações dos gestores de modo a verificar se estes conhecem a estrutura

organizacional e hierárquica da instituição; sua forma de delegação de poder e tomada de decisão; os métodos utilizados na gestão; as ações gerenciais mais freqüentes; a existência de coerência entre as ações gerenciais e os objetivos institucionais; a relação entre as ações gerenciais e a estrutura organizacional; o monitoramento e avaliação de resultados; os mecanismos de seleção e treinamento de pessoal; a coleta e o gerenciamento de informações.

Nesse contexto, as informações que se seguem estão relacionadas à estrutura organizacional e hierárquica do CEFET-CE.

4.4.1 Subfunção estrutura organizacional hierárquica

Para se obter as informações relacionadas a esse item, solicitou-se aos gestores que desenhassem um organograma funcional caracterizando a estrutura organizacional e hierárquica da instituição.

Para analisá-lo, adotou-se como forma de compilação dos dados, uma gradação de modo a contemplar, quando confrontado com o organograma oficial da instituição, as semelhanças até o 1º escalão; as semelhanças com o 1º e 2º escalões; e as semelhanças com o 1º, 2º e 3º escalões. Incluiu-se também espaço para os organogramas totalmente equivocados e os que não quiseram ou não souberam responder a questão.

Os resultados obtidos estão relatados na Figura 11, onde verifica-se que a maioria dos gestores (58%), conhece a estrutura organizacional e hierárquica do CEFET-CE, o que é normal e esperado.

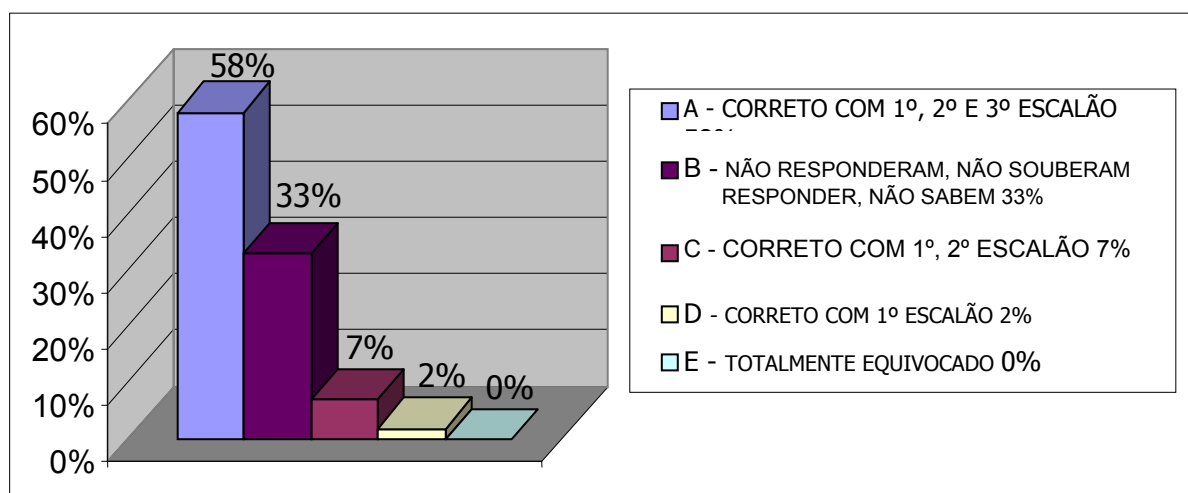


Figura 11 - Identificação da estrutura organizacional do CEFET-CE
Fonte: Pesquisa Direta.

O que causa estranheza é ver que 33% dos gestores não responderam, não souberam ou não quiseram responder a questão. Esse fato comportaria a seguinte hipótese: ou esse percentual de gestores não conhece a estrutura organizacional e hierárquica da instituição, ou, a conhecendo, não responderam a questão. Seja qual for a hipótese mais plausível, ambas devem causar preocupação aos que dirigem a instituição.

Caso a constatação acima encontre resposta no desconhecimento, esse fato pode estar associado à excessiva departamentalização, onde os objetivos funcionais passam a se sobrepor aos objetivos organizacionais, como alerta Robbins (1999), já evidenciado nesse trabalho.

Ainda sobre esse tema, solicitou-se aos gestores que respondessem se é eficiente a estrutura organizacional adotada pelo CEFET-CE, ou seja, se estes consideravam essa estrutura a mais eficiente para o alcance dos objetivos da instituição, 41% dos gestores declararam que sim, contra 27% que responderam não, 6% não souberam responder a questão e 20% não responderam.

Ao serem solicitados a justificar suas avaliações, obtiveram-se as seguintes informações:

- há necessidade de uma maior divulgação das ações. Muitas vezes somos informados através da “rádio cantina” ou “rádio corredor”;
- é necessário mudar. A atual está ultrapassada;
- a estrutura atende, acontece que muitas pessoas não dão um dinamismo condizente ao posto;
- a burocracia às vezes impede um maior dinamismo nas ações por nós desenvolvidas;
- não há estímulo financeiro para a área administrativa, ou seja, para o operacional, deixando a desejar os trabalhos desenvolvidos;
- não basta somente criar estruturas, é necessário definir ações, atribuições e ritmos;
- nessa estrutura existem distorções quanto à valorização de funções, cite-se os coordenadores que sempre foram desvalorizados em termos de gratificações;
- é vertical, mas em determinadas situações é também horizontal;
- penso que seria melhor reestruturar o organograma e desmembrar algumas gerências.

A análise dos números acima evidencia o fato de pouco mais de 40% dos gestores da instituição considerar seu modelo de gestão o mais adequado para o alcance de seus objetivos. Visto de outra forma, pode-se supor que 60% dos gestores acreditam haver outros modelos mais eficientes que o utilizado, pois tendo oportunidade de manifestar-se sobre o tema, ou confirmaram essa hipótese (27%), ou omitiram a resposta (26%).

Essa percepção aqui evidenciada que, muitas vezes, tem associado ineficiência ao modelo burocrático de gestão, está na contramão das idéias de Max Weber (1864-1920), seu idealizador e considerado o pai da burocracia.

Como todos os modelos aqui apresentados, o burocrático tem vantagens e desvantagens que lhes podem ser associadas, mas, inegavelmente, é um modelo a ser considerado quando cresce em porte a instituição. De qualquer forma, é preciso, como em todo modelo de gestão, procurar explorar suas vantagens e estar atento para possíveis disfunções associadas ao modelo, como já evidenciado nesse trabalho (cap. 2, seção 2.3.1).

Ainda sobre o tema, solicitou-se aos gestores que avaliassem se os recursos destinados à gestão eram adequados – numa escala de gradação que variava de excelente a insuficiente. Em resposta, expressaram-se conforme a Figura 12.

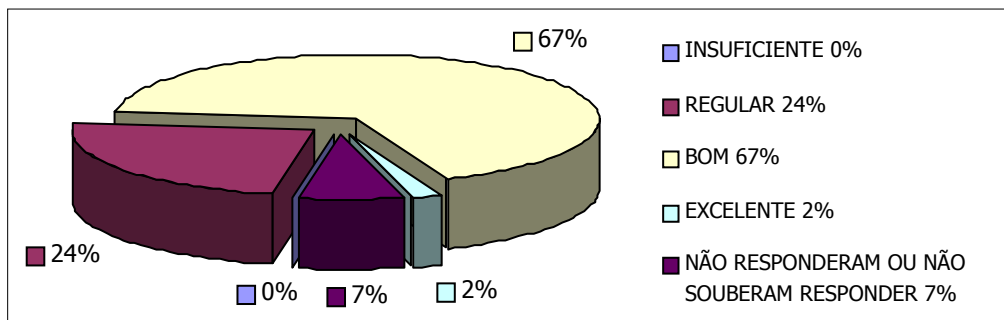


Figura 12 - Avaliação dos recursos destinados à gestão
Fonte: Pesquisa Direta.

Ao deixar espaço para que comentassem sua avaliação, os sujeitos pesquisados declararam:

- quem grita mais e aparenta ser mais competente, conseguem mais;
- o grupo de direção tem se empenhado muito com o objetivo de oferecer melhoria para o desempenho das atividades;
- há carência de pessoal, espaços físicos e mesmo com os esforços recentes, ainda carecemos de equipamentos para atender a demanda gerada pelos novos cursos;

- equipamentos e instalações precisam ser melhorados. Existem pessoas muito ociosas, e/ou sem compromisso, e outras com grande potencial, sendo subutilizadas;
- recursos com pessoal são excelentes, já com instalações e equipamentos, os recursos vêm crescendo "gradativamente";
- poderia melhorar com capacitação;
- falta divulgação e comunicação;

Da análise das informações expressas na Figura 12 e dos comentários oferecidos pelos gestores, pode-se constatar que embora a maioria (67%) avalie como boa, a quantidade de recursos destinados à gestão, há demandas não atendidas de maneira satisfatória, principalmente no que se refere a espaços físicos, equipamentos, pessoal e treinamento.

Ainda relacionado ao tema, as informações que se seguem procuram evidenciar como é feita a delegação de poder e tomada de decisão no CEFET-CE.

4.4.2 Subfunção delegação de poder e tomada de decisão

Ao serem chamados a avaliar se o CEFET-CE adotava um sistema eficiente de delegação de poder entre os membros da administração, os gestores expressaram-se conforme indicado na Figura 13.

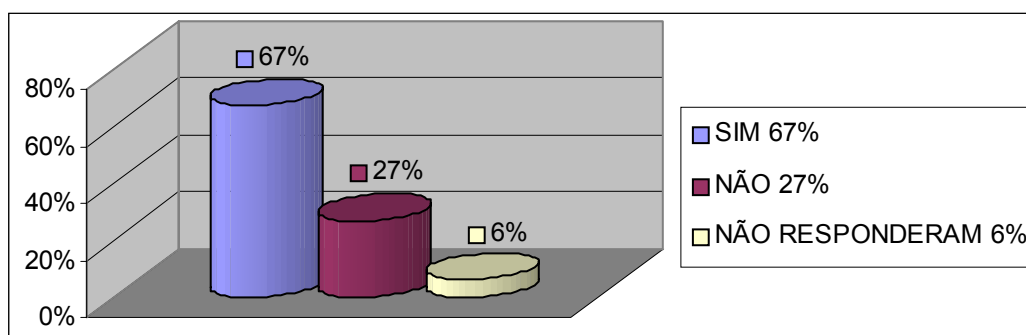


Figura 13 - Eficiência X delegação de poder no CEFET-CE
Fonte: Pesquisa Direta.

Ao abrir espaço para que comentassem sua avaliação, colheram-se as seguintes informações:

- é ótima esta delegação de poder e tomada de decisão no CEFET-CE;

- ainda existe concentração de decisões (poder);
- delegar é fácil, difícil é o delegado cumprir com a missão;
- é ineficiente. Em parte pela burocracia inerente ao serviço público, e por outra, em função da cultura institucional;
- a delegação existe, mas falta um planejamento formal para saber o que "cobrar";
- existe muita delegação autoritária;
- a "cultura de funcionário público" é muito forte. Há também, certo "paternalismo" quanto ao poder que é delegado, nem sempre é muito respeitado hierarquicamente.

Dessas informações pode-se abstrair que, embora praticamente dois terços dos gestores considere o modelo de delegação de poder adotado satisfatório, é elevado o percentual (27%) dos que o consideram ineficiente.

Ao analisar os comentários oferecidos pelos gestores, identifica-se a existência de críticas associadas aos mecanismos de controle e ao corporativismo existente entre os servidores – este é observado de maneira mais intensa na administração pública, podendo estar associado ao excesso de estabilidade conquistada por essa categoria de trabalhadores.

As informações do próximo tópico evidenciam questões associadas aos métodos de gestão adotados pelo CEFET-CE.

4.4.3 Subfunção métodos de gestão

Na perspectiva de esclarecer como é definido o modelo de gestão adotado pelo CEFET-CE, colheram-se dos gestores informações que possibilitaram a construção da Tabela 18:

Tabela 18 - Definição do modelo de gestão

	%
Outros	38%
Não conhecem ou não responderam	33%
Modelo de gestão participativa	22%
Parcialmente participativa	7%

Fonte: Pesquisa Direta.

O item "outros" da tabela refere-se a respostas variadas, apresentadas pelos gestores que, em conjunto perfizeram um percentual de 38%. Essas respostas encontram-se listadas abaixo:

- através de um planejamento elaborado pelo diretor que assume;
- o sistema que não tem uma visão geral da instituição, muitas vezes, é liberal demais (solto);
- o modelo de gestão do CEFET-CE está atrelado à determinação do MEC e ao comportamento ou perfil pessoal e profissional do diretor geral;
- modelo de gestão participativa, mas nem toda a comunidade está motivada a participar, sempre recai sobre aqueles que estão na diretoria e gerência;
- participativa, democrática, flexível e burocrática;
- hierárquica, pessoal, burocrática, centralizadora, mas com uma eficiência razoável.

Algumas informações apresentadas pelos gestores sugerem que a pergunta não foi bem compreendida, pois ao serem indagados sobre a forma como era definido o modelo de gestão, responderam de maneira a caracterizar o modelo de gestão adotado.

De qualquer forma, o percentual de 38% apurado para os gestores que declararam não conhecer como o modelo de gestão era definido, ou que não responderam a questão, é elevado principalmente se for considerando que essa informação parte dos membros do grupo de gestão, a quem caberia – pelo menos teoricamente – essa definição.

Chamados a caracterizar o modelo de gestão adotado pelo CEFET-CE, os gestores forneceram informações que permitiram a construção da Tabela 19:

Tabela 19 - Caracterização do modelo de gestão

51%	Burocrático	9%	Ágil
69%	Participativo	36%	Racional
31%	Flexível	0%	Irracional
16%	Personificado	22%	Informatizado
42%	Hierárquico	0%	Ineficiente
18%	Burocrático e eficiente	0%	Fortemente hierarquizado e verticalizado (tipo militar)
22%	Burocrático e emberrado	7%	Altamente participativo.
4%	Formado por estruturas simples e integradas	0%	Outros (explicitar):
		9%	Não responderam

Fonte: Pesquisa Direta.

Identifica-se que as principais características sobre o modelo, segundo os gestores, são: participativo (69%), burocrático (51%), hierarquizado (41%), racional (36%), flexível (31%), informatizado (22%) e emperrado (22%).

A caracterização acima reflete o perfil esperado para uma instituição com as características do CEFET-CE. Assim, trata-se de uma estrutura burocrática, hierarquizada e racional – comum a várias empresas do setor público. Percebe-se ainda ser uma gestão participativa e flexível, condizente com o fato de tratar-se de uma escola, podendo também ser caracterizada como informatizada. Quanto à informação que a caracteriza como emperrada, pode estar associada ao fato de encontrar este tópico indexado em um mesmo item, ou seja, "burocrático e emperrado", e assim atender aos que não estavam satisfeitos com o modelo.

O próximo tópico apresenta informações relativas às ações gerenciais mais freqüentemente adotadas na instituição estudada nesta dissertação.

4.4.4 Subfunção ações gerenciais mais freqüentes

Sobre o tema em apreço, solicitou-se aos gestores que classificassem as ações gerenciais desenvolvidas no CEFET-CE relacionando-as de modo crescente à utilização dos recursos de gestão, tendo estes fornecido informações, que tabuladas, deram origem o Quadro 8.

Ações gerenciais X recursos de gestão	
1º	Questões Sindicais
2º	Baixa capacitação de pessoal
3º	Processo decisório
4º	Descompromisso de servidores
5º	Planejamento
6º	Falta de recursos
7º	Falta de informação (comunicação)
8º	Resistência a mudanças (convencimento de pessoas e grupos)
9º	Coordenação e controle
10º	Corporativismo

Quadro 8 - Ações gerenciais X recursos de gestão
Fonte: Pesquisa Direta.

Nessa avaliação, as atividades que mais utilizam os recursos da gestão são: o corporativismo, as ações de coordenação e controle e a resistência às mudanças – esta entendida aqui como o trabalho de convencimento de pessoas ou

grupos. Note-se que essas ações – apontadas pelos gestores como as mais dispendiosas para a instituição apresentam íntima relação com a gestão de recursos humanos, o que pode evidenciar a necessidade de uma análise dessa questão por parte do CEFET-CE.

Ao ser solicitado que indicassem quais os recursos prioritariamente consumidos em cada atividade de gestão, ofereceram informações que possibilitaram a construção do Quadro 9.

Relação atividade X consumo de recursos de gestão	
ATIVIDADE	RECURSOS
Planejamento	Humanos e temporais
Coordenação e controle	Humanos, financeiros e materiais.
Processo decisório	Humanos e temporais
Baixa capacitação de pessoal	Financeiros e humanos
Questões Sindicais	Humanos e temporais
Corporativismo	Humanos e temporais
Falta de compromisso dos servidores	Humanos, financeiros e temporais.
Falta de recursos	Financeiros e tecnológicos
Falta de informação (comunicação)	Humanos, financeiros e tecnológicos.
Resistência a mudanças (convencimento de pessoas e grupos)	Humanos e temporais

Quadro 9 - Relação atividade X consumo de recursos de gestão

Fonte: Pesquisa Direta.

Ao estudar as informações acima, destaca-se o fato de os recursos humanos aparecerem em 90% das citações, sendo seguidos pelos recursos temporais 60% e pelos financeiros 50%. Esse fato está de acordo com as evidências apontadas na questão anterior que identificaram esses recursos como os mais utilizados pela gestão.

Mais uma vez as informações acima estão a associar essa utilização de recurso ao corporativismo dos servidores, e este, ao excesso de estabilidade e a fragilidade dos mecanismos de controle das ações dos servidores públicos.

Relacionado ao modelo de gestão do CEFET-CE, o tópico seguinte tratará informações sobre a existência de vinculação das ações desenvolvidas na instituição com seus objetivos institucionais.

4.4.5 Subfunção coerência das ações com os objetivos institucionais

Em relação a esse item, os gestores se posicionaram conforme o explicitado na Figura 14.

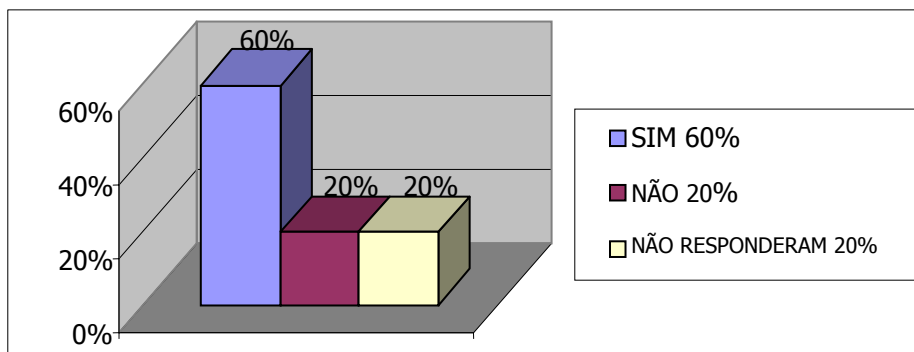


Figura 14 - Coerência das ações X objetivos institucionais
Fonte: Pesquisa Direta.

Ao solicitar aos gestores que justificassem suas afirmações, os mesmos forneceram as seguintes justificativas:

- todas as ações visam à melhoria do ensino em todos os níveis;
- em algumas ações sim em outras não;
- ver algumas decisões e posturas que não estão de acordo com os objetivos institucionais;
- o PDI ajuda na sintonia de todos ao objetivo da instituição;
- cada gestor procura desenvolver ações relacionadas com os objetivos estratégicos de sua área de atuação desconhecendo os objetivos comuns;
- as decisões são tomadas buscando fortalecer a instituição, melhorar o desempenho de cada docente e administrativa, visando atingir as ações elencadas no PDI;
- uma boa parte dos gestores consome seu tempo resolvendo questões que aparecem no dia-a-dia e não vão atrás de seus objetivos; outros, além do trabalho do dia-a-dia, se planejam e desenvolvem um trabalho para cumprir suas metas.

Ao analisar as informações acima, fica evidente ser elevado o percentual (20%) dos gestores que declararam não haver coerência entre as ações por eles

desenvolvidas e os objetivos institucionais. Esse percentual pode elevar-se, caso considere-se que os 20% dos gestores que não responderam a essa questão, assim o fizeram pelos mesmos motivos.

Ao ver as informações apresentadas de modo subjetivo, confirma-se ser elevado esse percentual. Por trás dessa questão pode estar uma das disfunções do modelo burocrático, em que a percepção dos objetivos funcionais sobrepõem-se aos objetivos institucionais, conforme já evidenciado em outros momentos desse trabalho.

O próximo tópico relacionado ao modelo de gestão traz informações sobre sua estrutura organizacional, relacionando-a às ações gerenciais.

4.4.6 Subfunção ações gerenciais e estrutura organizacional

Quanto à avaliação das ações gerenciais e da estrutura organizacional utilizado pelo CEFET-CE, os gestores expressaram-se conforme explicitado na Figura 15.

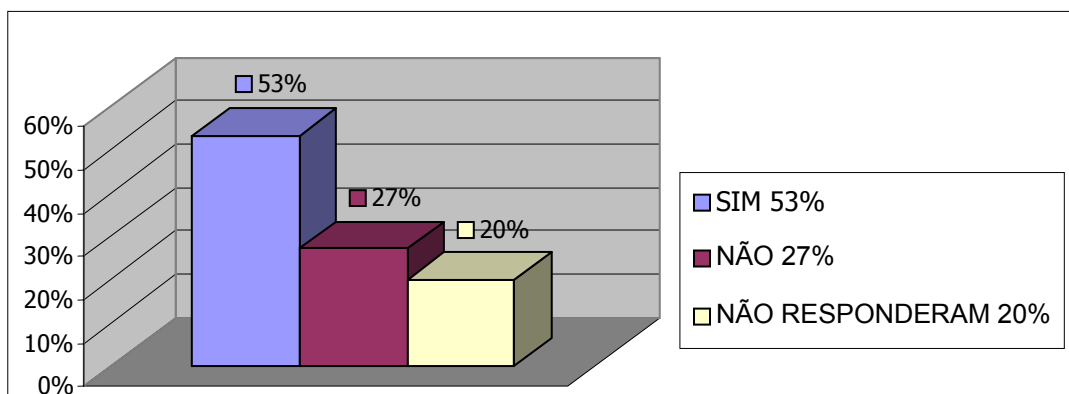


Figura 15 - Eficiência X modelo de gestão
Fonte: Pesquisa Direta.

Solicitados que justificassem suas avaliações, forneceram as seguintes informações:

- por ser participativo, acredito ser o mais adequado para contar com a participação, o apoio e o compromisso por parte da comunidade;
- é inadequado ao novo patamar institucional;
- as ações a serem desenvolvidas foram planejadas a partir da demanda da comunidade do CEFET-CE;

- temos que conseguir um maior engajamento das pessoas. Em geral o trabalho fica nas costas dos chefes;
- o modelo de gestão participativa é o mais adequado para o alcance dos objetivos do CEFET-CE. É isto que está sendo buscado;
- o CEFET-CE tem acompanhado ao longo de sua história a evolução educacional e administrativa. O reflexo disso se pode notar nos constantes resultados positivos que o CEFET-CE tem alcançado;
- mas é impossível, até porque a estrutura organizacional não pode fugir às orientações do MEC;
- sem participação não há envolvimento. A falta de informações fortalece a individualização por parte da comunidade;
- poderia ser mais participativo;
- muitas vezes a personalidade dos gestores determinam o desenvolvimento dos processos;
- o modelo adotado é o mais adaptado a nossa realidade;
- precisa ser aplicado com mais dedicação e acompanhamento;
- é uma instituição democrática, portanto sempre escuta a comunidade para seu planejamento.

As informações aqui obtidas, em muito se assemelham às colhidas quando se solicitou aos gestores que avaliassem a eficiência da estrutura organizacional adotada pelo CEFET-CE. Naquela questão, embora o maior percentual de afirmações tenha considerado que a eficiência da estrutura organizacional da instituição era a melhor para atender a seus objetivos (41%), o percentual dos que se posicionaram de maneira contrária pode ser considerado muito elevado (27%).

Assim, como na questão acima referenciada, na avaliação de agora, apenas 53% dos gestores consideraram que o modelo de gestão utilizado pelo CEFET-CE era o mais adequado para o alcance de seus objetivos, podendo-se supor que 47% dos gestores acreditavam haver modelos de gestão melhores para uma instituição com características como a do CEFET-CE.

Ao visualizar as informações fornecidas de maneira subjetiva, percebe-se que a grande vantagem destacada pelos gestores para o modelo adotado é o fato de ele ser participativo, embora percebam-se críticas quanto à sua eficiência.

Estas críticas podem estar ligadas à fragilidade dos mecanismos de controle e acompanhamento das ações. Nesse ponto, é oportuno destacar que ao criticar o desempenho de alguns setores/servidores surge como principal sintoma dos problemas a falta de “envolvimento do servidor”, acreditando alguns gestores do serviço público que a forma de mudar esse quadro é conquistando a participação dos servidores; talvez por isso seja dada tanta importância à chamada “gestão democrática e participativa”.

De um modo geral, observa-se que caso não haja interesse do servidor em cumprir as funções para as quais foi contratado, a fragilidade dos mecanismos de controle e a excessiva estabilidade do servidor contribuem para que nada aconteça, além do fato de reduzir a força de trabalho da instituição, acarretando uma baixa eficiência do processo produtivo. O fato acima descrito havia sido apresentado quando se fez a caracterização dos serviços públicos no Brasil, no capítulo que trata da fundamentação teórica.

É válido destacar, até mesmo de maneira comparativa, que a empresa privada adota outros mecanismos de estímulo e de repressão a esse tipo de comportamento que tem se mostrado bem mais eficientes.

O próximo tópico apresenta algumas informações sobre os mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados utilizados no CEFET-CE.

4.4.7 Subfunção monitoramento e avaliação de resultados

A percepção dos gestores quanto aos mecanismos de monitoramento e de acompanhamento de resultados utilizados pelo CEFET-CE, bem como se estes atendem aos objetivos da instituição, são apresentados na Tabela 20.

Tabela 20 - Monitoramento e acompanhamento de resultados

	%
Não responderam	47%
Outros	21%
Avaliações sistemáticas e relatórios de gestão	16%
Desconhece	16%

Fonte: Pesquisa Direta.

O quesito "outros" representa informações diversas prestadas a essa questão. As informações correspondentes a um percentual de 21%, encontram-se listadas:

- mediante mecanismos de controle do PDI;
- no ensino são as avaliações de desempenho docente e os registros acadêmicos;
- atualmente, são as prestações de conta sobre o que foi desenvolvido;
- através do plano de gestão que está sendo implantado;
- por meio de reuniões de avaliação;
- na área do ensino são as cadernetas de chamada e as avaliações feitas periodicamente pelo setor pedagógico e controle de frequência dos professores feito pelas coordenações.

O estudo das informações expressas na Tabela 20 permite supor que o CEFET-CE não dispõe de mecanismos de controle eficientes em seu processo de gestão. Esse fato está fundamentado na grande pulverização de informações, indicando tais mecanismos (21%) e no elevado percentual de gestores que declararam não conhecer tais mecanismos (16%) ou que não forneceram informações sobre estes (47%).

Ao serem chamados a avaliar os mecanismos de monitoramento e avaliação usados pelo CEFET-CE, os gestores expressaram-se conforme a Figura 16.

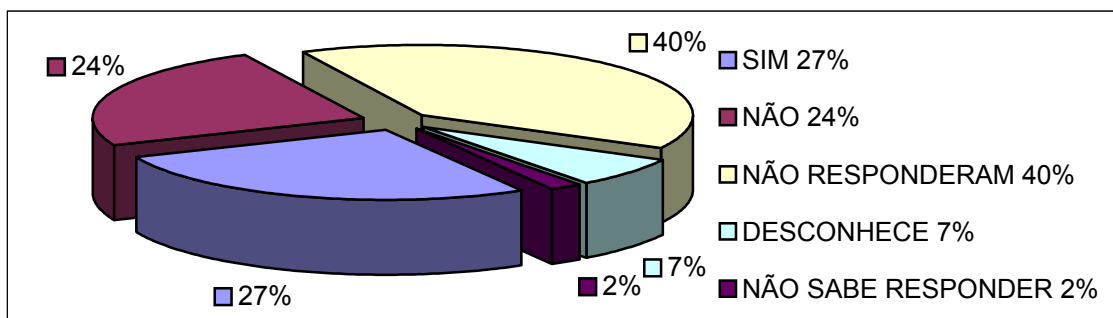


Figura 16 - Avaliação dos mecanismos de controle do CEFET-CE
Fonte: Pesquisa Direta.

Ao serem solicitados que justificassem suas avaliações, apresentaram as seguintes justificativas:

- por que se apresentam as metas e ao mesmo tempo o que se conseguiu atingir;

- no momento não, atualmente não temos indicadores de todos as áreas;
- na atual estrutura sim;
- é um começo. Ele precisa ser implantado totalmente;
- os mecanismos não são claros.

A análise desses números reforça informações já obtidas anteriormente que conduzem à constatação da fragilidade dos mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados utilizados pelo CEFET-CE. Nessa perspectiva, apenas 27% dos gestores acreditam que os mecanismos adotados atendem aos objetivos da instituição, contra 24% que informaram que estes não atendem as necessidades da instituição.

Outro fato que merece destaque é o elevado percentual de gestores que não responderam a questão (40%). Se os que declararam desconhecer (7%) e os que não souberam responder (2%), assim procederam pelos mesmos motivos, esses percentuais se elevam para (49%).

A partir dessa realidade se percebe a falta de realimentação (*feedback*) do processo, ou seja, as informações são colhidas, processadas e utilizadas, sem que a comunidade venha saber o que ocorreu como fruto de sua participação. Seja qual for o caso, as informações fornecidas sobre os mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados utilizados pelo CEFET-CE, apontam no sentido de que estes não atendem às suas demandas institucionais.

Algumas informações aqui apresentadas relacionam dificuldades do modelo de gestão à qualificação dos servidores. Nessa perspectiva, o tópico seguinte traz informações sobre os mecanismos de seleção e treinamento de pessoal realizados no CEFET-CE.

4.4.8 Subfunção mecanismos de seleção e treinamento

As informações que se seguem verificam se existe relação entre o treinamento de pessoal e os objetivos atuais e/ou futuros da instituição.

Assim, ao serem indagados sobre a existência de relação entre os treinamentos oferecidos pela instituição e seus objetivos atuais e/ou futuros, os gestores se posicionaram conforme mostra a Figura 17.

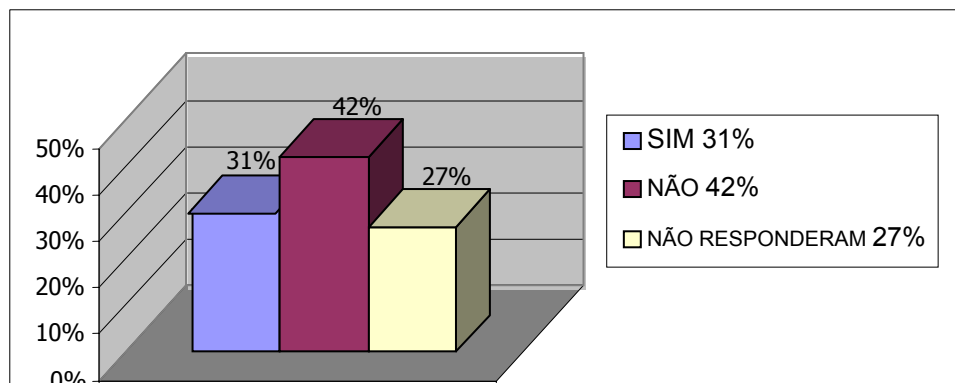


Figura 17 - Relação treinamento X objetivos institucionais

Fonte: Pesquisa Direta.

Solicitados que justificassem suas afirmações, os sujeitos apresentaram as seguintes justificativas:

- sempre que a instituição propõe um treinamento, ela antes se certifica das necessidades atuais e futuras;
- não há uma política de gestão de recursos humanos. O GRH continua sendo departamento pessoal – entrega de contracheques, portarias, licenças, entre outros;
- essas atividades estão muito soltas, sem relação com os objetivos institucionais;
- a maior parte dos servidores não recebe treinamento, porque não existe treinamento de pessoal;
- ocorre que o servidor fica em desvio de função e por várias razões ele muda de função, sem ter aplicado a capacitação recebida;
- na maioria das vezes o treinamento atende aos interesses pessoais e não aos institucionais;
- os treinamentos na área administrativa visam a melhorar o desempenho do servidor, dando oportunidade de crescimento pessoal e de capacitação para melhor desenvolverem suas atividades;
- eventualmente sim, mas não é a prática;
- não existe um planejamento nesse sentido;
- não é feito um levantamento das necessidades de treinamento.

Ao analisar-se as informações dos gestores sobre esse tema, verificou-se que a gestão de recursos humanos no CEFET-CE não tem ocorrido de maneira a atender a atual dimensão alcançada pela instituição. É preciso vencer o patamar de

departamento de pessoal (do passado) para alcançar o de diretoria de gestão de recursos humanos, ou seja, o foco principal do departamento deve estar voltado para a qualificação e gestão de pessoal, cabendo aos processos da rotina burocrática um papel de menor relevância.

Se nos modelos mais antigos de gestão, associados principalmente às chamadas “estruturas mecanicistas”, os recursos humanos eram tratados como insumos de fácil substituição, todos os modelos mais modernos de gestão apontam no sentido da valorização desses recursos, sendo estes considerados por alguns como o único diferencial verdadeiramente eficiente em ambientes de alta competição.

Das informações dos gestores percebe-se que ou o CEFET-CE não dispõe de um programa de gestão de recursos humanos atrelado a seus objetivos institucionais, ou se o tem, este mostra-se muito ineficiente. Assim, não se concebe nos dias de hoje que recursos destinados à qualificação de pessoal sejam utilizados de maneira ineficiente e de forma desagregada dos interesses da instituição, principalmente por tratar-se de uma casa de educação que tem como seu principal produto, o conhecimento.

Ao serem indagados sobre qual a contrapartida exigida pelo CEFET-CE de seus servidores ao regressarem de um treinamento, a percepção dos entrevistados encontra-se na Tabela 21.

Tabela 21 - Capacitação de servidores X contrapartida

	%
Não responderam	27%
Outros	23%
As contrapartidas legais, porém nada é cumprido	16%
Para alguns o repasse do que aprendeu	16%
Aplicação do aprendizado nas tarefas do dia-a-dia; implantar os resultados em suas funções	11%
Não souberam responder/não sabe	7%

Fonte: Pesquisa Direta.

A resposta "outros" representa as informações distintas prestadas a essa questão. Essas informações representaram um percentual de 23% do total de respostas, as quais listam-se:

- o que prevê a legislação;
- só informalmente, confiam na honestidade dos servidores;

- atendam às demandas institucionais de qualidade;
- falta uma política de capacitação e de cobrança após o treinamento dos cursos em nível de mestrado e doutorado;
- é cobrado o repasse que foi assimilado aos seus pares, as informações obtidas e aplicação do conhecimento adquirido. Estes 2 pontos se efetivam a partir do próprio treinando. A instituição não acompanha essas ações após o treinamento;
- nada oficial, mas se espera que o servidor desenvolva novas idéias e crie mecanismos para agilizar os processos institucionais;
- relatórios e atualização do serviço;
- nesse aspecto, a instituição é muito flexível nas cobranças. Mesmo havendo mecanismos oficiais, na prática, muitas vezes, não é cobrado nada.

As informações prestadas confirmam a necessidade urgente de uma revisão na política de recursos humanos adotada pelo CEFET-CE, como já evidenciado em outros momentos desse trabalho. Destaca-se de maneira negativa o fato de 27% dos gestores não haver respondido a questão. Esse fato pode confirmar a evidência de que a gestão de recursos humanos no CEFET-CE tem sido tratada com descaso.

Quando indagados se as capacitações oferecidas pelo CEFET-CE ocorriam como fruto de uma política de crescimento interno, com objetivos claramente identificáveis, ou se ocorriam em função dos interesses dos beneficiários, os gestores responderam conforme mostra a Tabela 22.

Tabela 22 - Capacitação de servidores X políticas de RH

	%
Não responderam	38%
Ocorrem em função do interesse do beneficiário	33%
São frutos de uma política de crescimento interno	13%
Interesse dos servidores e interesse da instituição. Ocorrem os dois	10%
Não souberam informar	6%

Fonte: Pesquisa Direta.

Além das informações apresentadas, os gestores fizeram alguns esclarecimentos, tais como:

- não obedecem a objetivos identificáveis, mas também não pesa somente o interesse do beneficiário, pois pede-se uma relação com a função exercida;
- ainda não são em sua totalidade voltadas para os objetivos institucionais;
- o nível de crescimento de uma instituição depende do grau de capacitação dos seus servidores.

Dos números citados na Tabela 22, os 2 maiores percentuais apurados confirmam as evidências sobre as deficiências observadas na gestão de recursos humanos no CEFET-CE, pois 33% dos gestores informaram que as capacitações ocorrem em função do interesse dos beneficiários, e não como fruto de uma política interna de crescimento, atrelada à gestão de pessoal. O outro percentual, não menos preocupante, revela que 38% dos gestores não responderam a essa questão, podendo-se supor que: ou não sabiam informar, ou sabendo, não quiseram fazê-lo. Em ambos os casos, tais fatos confirmam a necessidade de revisão na política de recursos humanos adotada pela instituição.

É oportuno destacar, como já evidenciou-se aqui (cap. 2), que nos dias atuais não há espaço para organizações que não percebam a importância do capital intelectual e que não o utilizem de maneira a levá-las ao sucesso.

Nessa perspectiva, uma boa estrutura de coleta e tratamento de informações torna-se ferramenta indispensável para auxiliar a gestão em suas decisões. O próximo tópico apresenta algumas informações relacionadas a esse tema.

4.4.9 Subfunção coleta e gerenciamento de informações

Em se tratando do sistema de informações existente no CEFET-CE, bem como, os veículos de comunicação utilizados para divulgar as informações de interesse da instituição, principalmente os relacionados aos processos de produção educacional, os gestores se expressaram do seguinte modo:

Tabela 23 - Coleta e tratamento de informações da gestão

	%
Não responderam	49%
Não souberam informar/não tem conhecimento	18%
Outros	17%
Pelas gerências e coordenadorias técnicas pedagógicas e pela coordenadoria de controle acadêmico (CCA)	16%

Fonte: Pesquisa Direta.

O item "outros" da Tabela 23 correspondente a um percentual de 17%, identifica várias respostas distintas apresentadas para a questão, tais como:

- do ensino são armazenadas na CCA e são tratadas de acordo com os relatórios solicitados pela direção ou pelo MEC, sendo utilizadas em geral pela CAP;
- por meio de questionários de pesquisa, esses dados são analisados e divulgados para quem de direito;
- através de DIPPG;
- reuniões e encontros pedagógicos;
- mediante o monitoramento das ações;
- através de mapas de notas, pesquisas de opinião entre outros;
- por formulários de frequência que são enviados aos setores competentes para serem analisados e tratados por esses setores.

Como se pode observar o CEFET-CE não tem, de maneira estruturada, um sistema de gestão de informações compatível com a atual dimensão da instituição, como já mencionado em outros momentos desse trabalho.

Se nas estruturas simples de gestão as informações são transmitidas e colhidas de maneira direta, na relação dos chefes com os subordinados, como caracterizado nesse trabalho (cap. 2), em sistemas mais complexos, como é o caso do CEFET-CE, faz-se necessária a utilização de meios mais elaborados de gestão de informações. Esses sistemas, na maioria das vezes, utilizam-se de recursos de informática, com o uso de computadores em rede, como internet e intranets, dentre outras.

Embora esses recursos estejam disponíveis em abundância no CEFET-CE, a instituição não dispõe de uma política interna que contribua para a utilização desses recursos como ferramenta a serviço da gestão de informações. Durante o

trabalho de campo, confirmado pelas informações da Tabela 33, pode-se constatar que ainda vive-se no CEFET-CE a era do memorando escrito em papel, enquanto outras organizações utilizam-se de modernas tecnologias de informação que possibilitam essa comunicação interna, de maneira segura, veloz, e transparente.

É lógico que alguns processos ainda ocorrerão via papel, mas o acompanhamento destes não precisa ser necessariamente através do manuseio dos mesmos.

Como exemplo, pode-se citar a possibilidade hoje existente de se acompanhar um processo na justiça com a utilização de recursos da tecnologia de informação. Mesmo no sistema burocrático – no qual a formalização é indispensável – é possível através do uso de senhas, fazer a informação circular e os processos tramitarem com grande velocidade, segurança, transparência e fácil acessibilidade.

Quando indagados sobre o principal mecanismo de repasse de informações adotado pela instituição, a posição dos gestores encontra-se apresentada na Tabela 24.

Tabela 24 - Instrumentos de comunicação da gestão

	%
Reuniões	31%
Não responderam	29%
Jornal “fique por dentro”	18%
Jornal eletrônico (via internet)	13%
Encontros pedagógicos	7%
Por terceiros informalmente	2%

Fonte: Pesquisa Direta.

A análise das informações acima confirma fatos já evidenciados em questões anteriores, ou seja, embora o CEFET-CE disponha de alguns veículos de comunicação interna, esses são abertos – do tipo informativos –, mais de interesse jornalístico que institucional, como o jornal "Fique por Dentro" em versão eletrônica e em papel.

Esses veículos, embora importantes, trazem informações de interesse geral e não podem ser considerados como veículos oficiais de comunicação interna, como as reuniões indicadas por 31% dos gestores. Essas reuniões, embora necessárias, tomam muito tempo e, muitas vezes, quando mal conduzidas, mostram-se ineficientes.

Desta forma, a não indicação de outros veículos internos de comunicação, além dos acima explicitados, pode-se indicar que o CEFET-CE necessita de uma melhor estruturação de sua política de comunicação interna. Esse fato é reforçado por informações apresentadas pelos gestores em outros momentos dessa pesquisa quando esse assunto foi abordado.

O próximo tópico apresenta informações que foram incluídas nesse trabalho com o objetivo de avaliar se as conclusões a que se chegou alinham-se com as avaliações dos gestores sobre os temas tratados na pesquisa.

4.5 OUTRAS QUESTÕES PERTINENTES

Esse tópico traz informações que sintetizam as questões anteriormente exploradas. Assim, solicitou-se aos gestores que avaliassem os resultados obtidos pelo CEFET-CE em sua produção educacional; que identificassem seus maiores desafios para os próximos cinco anos, e a avaliação do modelo de gestão adotado no que se refere ao atendimento das atribuições legais que são exigidas pela sociedade atual.

Dessa maneira, ao avaliarem os resultados alcançados pelo CEFET-CE no cumprimento de sua missão institucional, os entrevistados se expressaram conforme explicitado na Figura 18.

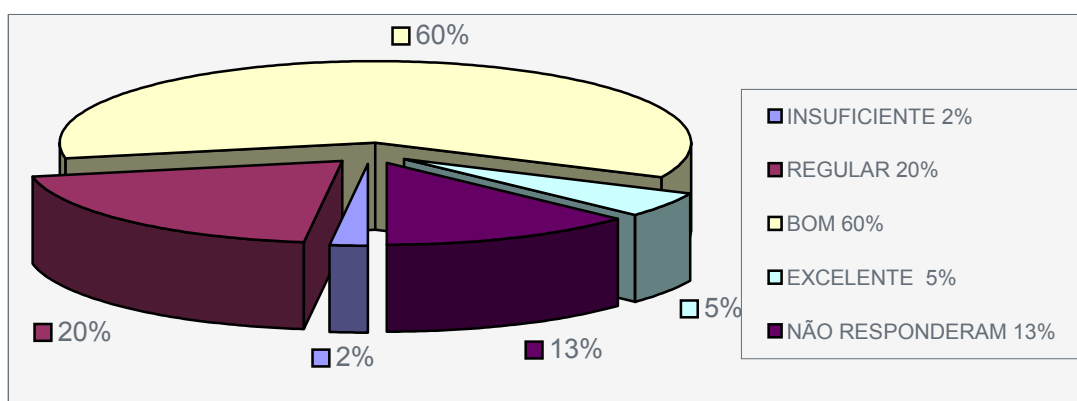


Figura 18 - Avaliação do desempenho institucional
Fonte: Pesquisa Direta.

Ao abrir-se espaço para quem quisesse justificar sua avaliação, foram colhidas as seguintes informações:

- precisa-se sistematizar os processos e tornar mais próximo dos servidores as ações do planejamento estratégico;

- uma instituição quase centenária, que ao longo da sua trajetória deu grande contribuição à sociedade. A tradição tem ajudado no respeito à missão institucional;
- está faltando mais compromisso com o que é público, empenho, gostar de fazer o que faz. Fazer uma gestão supervisionada e avaliada sempre;
- o ensino pode ser avaliado positivamente pelo esforço e pela qualidade do seu corpo docente;
- a demanda da sociedade é grande, e nossa oferta de vagas, insuficiente;
- apesar da falta de um planejamento mais profissional, o CEFET-CE tem um quadro de pessoal competente.

O resultado ora apresentado pelos gestores em muito se assemelha à avaliação já realizada na questão que avaliou a eficiência do sistema de produção dos serviços do CEFET-CE. Nas duas avaliações, o percentual dos gestores que avaliaram com conceito bom os resultados alcançados pela instituição, correspondeu a aproximadamente 60% dos entrevistados.

Da mesma forma que na questão citada, as justificativas para as avaliações feitas apontam no sentido da necessidade do CEFET-CE melhorar seu planejamento e a profissionalização de sua gestão. A necessidade de melhoria na qualidade da gestão institucional, aqui evidenciada, está de acordo com as caracterizações apresentadas no (cap. 2) para as empresas que adotam as chamadas estruturas orgânicas de gestão.

Quando foi solicitado aos membros do grupo de gestão que identificassem os maiores desafios a serem superados pelo CEFET-CE nos próximos 5 anos, estes forneceram as informações da Tabela 25.

Tabela 25 - Desafios institucionais do CEFET-CE 2005/2009

	%
Criação universidade tecnológica	27%
Aumento da área física	27%
Não responderam	27%
Capacitação de servidores	16%
Reconhecimento dos cursos já criados	16%
Instalação de UNED – Maracanaú	13%
Aumento no número de doutores	11%
Implantar mestrado e doutorado	11%
Modernização dos laboratórios	9%
Compromisso dos servidores técnicos administrativos	9%
Aumento no quadro de professores	7%
Implementação dos cursos de engenharia	7%
Gestão da informatização	7%
Melhoria do acervo bibliográfico	4%
Montar um mecanismo de avaliação eficiente	4%
Organizar o estacionamento	4%
Planejamento estratégico monitorado	4%
Criar cursos de acordo com a demanda de mercado	4%
Criar uma fundação	4%
Criar condições de publicação dos pesquisadores	4%
Melhorar as condições de acompanhamento	4%

Fonte: Pesquisa Direta.

Além das informações da Tabela 25, outros desafios foram apontados pelos gestores, tais como:

- padronizar os recursos audiovisuais para as aulas;
- respaldar os coordenadores e/ou gerentes nas tomadas de decisão;
- melhorar as gratificações;
- melhorar as condições de vida dos servidores;
- capacitação orientada de recursos humanos;
- reestruturação organizacional;
- implementação de um modelo de gestão participativo;
- disciplinar a entrada de pessoas no CEFET-CE;
- construção da Casa de Artes;
- acompanhamento de egressos;
- relacionamento com os empresários;
- controle de pessoal;
- qualificação de pessoal;

- aumento no número de vagas;
- ampliação dos projetos sociais;
- implantar o sistema de tecnologia da informação;
- interiorizar suas atividades;
- manter a qualidade de ensino.

A análise das informações contidas na Tabela 25 e as explicitações apresentadas pelos gestores permitiram evidenciar algumas questões. A primeira refere-se à grande pulverização de informações diferentes fornecidas sobre a mesma questão. Por trás dessa observação, pode-se identificar uma dificuldade do grupo gestor em concentrar seus esforços em um número menor de objetivos, melhorando assim a concentração de recursos e as chances de melhoria nos resultados obtidos pela racionalização dos mesmos.

Essa falta de percepção dos grandes objetivos institucionais pode estar associada a dois fatores: o primeiro refere-se à necessidade de uma maior apropriação por parte dos membros do grupo de gestão dos objetivos estratégicos traçados para a instituição, por isso a importância do envolvimento de todos quando da elaboração do planejamento institucional.

O segundo é a possibilidade de estar havendo uma excessiva departamentalização na instituição. Esse fato, particularmente observado no modelo burocrático de gestão, pode levar à supervalorização dos objetivos funcionais, com a perda de percepção dos objetivos institucionais, como evidenciado por Robbins (1999) ao abordar os problemas associados ao modelo burocrático de gestão.

Ainda referente às informações oferecidas pelos gestores, destaca-se, de maneira negativa, o percentual de 27% dos mesmos que não responderam a questão, podendo-se abstrair desse fato a falta de condições dos mesmos de identificar quais os maiores desafios da instituição – apontados em seu planejamento estratégico. Essa evidência reforça a idéia de que a instituição não conseguiu envolver, de maneira eficiente, o conjunto de seus gestores no planejamento institucional.

Por fim, os gestores foram confrontados com a questão problema dessa pesquisa, ou seja, foram indagados se o modelo de gestão adotado pelo CEFET-CE

atendia às atribuições legais que lhes eram exigidas pela sociedade atual. As percepções dos gestores entrevistados podem ser visualizadas na Figura 19.

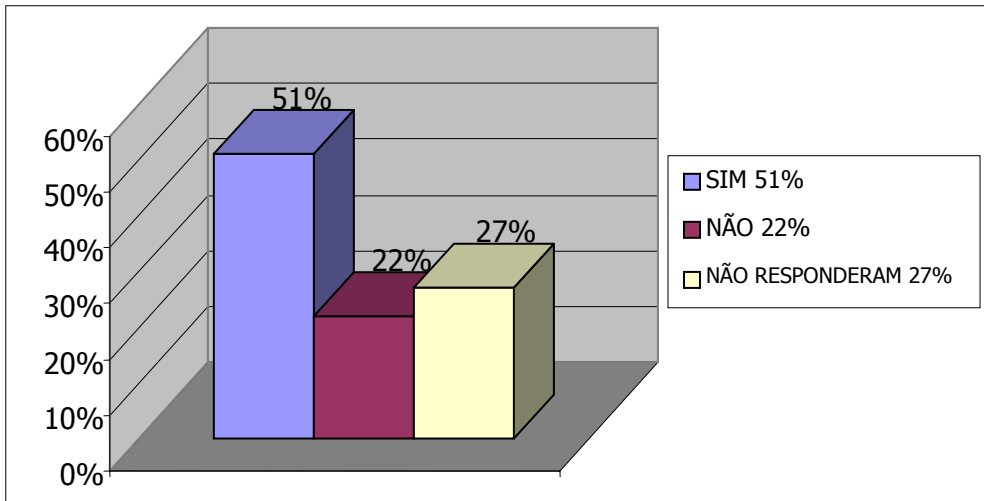


Figura 19 - Avaliação do modelo de gestão
Fonte: Pesquisa Direta.

Ao abrir espaço para quem quisesse comentar sua avaliação, colheram-se as informações abaixo:

- estamos melhorando no planejamento, portanto, facilitando o crescimento ordenado;
- atende a algumas necessidades, mas há necessidades de grandes mudanças para a instituição. Não depende da nossa direção geral. Há espaço para melhorar a ação de todos que fazem parte do CEFET-CE, o que falta é a contribuição por parte do Governo Federal;
- o modelo ainda está muito emperrado, embora, tenhamos um quadro de servidores incansáveis envolvidos com a melhoria do ensino em todas as suas vertentes, há outros que apenas assistem ao filme (administração do CEFET-CE);
- atende em parte, é um sistema realista, funciona;
- a questão é a cultura do serviço público que prejudica o crescimento institucional;
- no momento, estamos trabalhando com metas a serem atingidas, o que facilita desenvolvermos ações coerentes com as nossas atribuições.
- durante muito tempo a instituição atuou como "bombeiro", apagando incêndios; hoje, com o PDI temos um direcionamento;

- hoje entendemos quais são as prioridades do CEFET-CE e procuramos atendê-las;
- acredito que a gestão do professor Cláudio deve resgatar o planejamento institucional. A maior barreira é a falta de compromisso das pessoas com a instituição;
- as coordenações necessitam ser mais valorizadas financeiramente;
- atende parcialmente, continuamos com um modelo de gestão de escola técnica: burocrático;
- acredito na competência e na experiência das pessoas à frente dessa gestão, como é o caso de todo o grupo de direção;
- precisa-se tornar público os mecanismos de avaliação;
- há alguns pontos ou desafios citados que não estão em execução no planejamento.

A avaliação dos gestores indica ser baixa a percepção dos mesmos sobre a eficiência do modelo de gestão adotado pelo CEFET-CE. Nessa avaliação, conforme expresso na Figura 20, pouco mais da metade dos gestores (51%) considerou que o modelo de gestão adotado pelo CEFET-CE atendia às atribuições que lhes eram exigidas pela sociedade. Nessa avaliação, 22% declararam que o modelo de gestão não atende aos objetivos do CEFET-CE e 27% não responderam a questão, perfazendo um percentual de 45% dos que declararam que o modelo não atendia ou que não souberam ou não quiseram responder a questão.

Chamados a comentar suas informações, a maioria dos gestores justificou suas avaliações por problemas associados à falta de planejamento institucional, declarando em alguns casos que o CEFET-CE ainda não incorporou em sua cultura a questão do planejamento, fato já evidenciado em outros momentos desse trabalho.

Outros fatos apontados como causadores da baixa eficiência foram: a fragilidade dos mecanismos de controle da ação dos servidores e o corporativismo. Sobre este último, pode-se perceber que ainda existe entre alguns servidores a velha cultura do servidor público, que na percepção de alguns, ao invés de servir, acreditam que devem se servir da instituição. Além das questões aqui destacadas, vêem-se em alguns momentos críticas ao modelo de gestão utilizado.

Esses fatos, já evidenciados em outro momento, expõem a necessidade do CEFET-CE de melhorar a eficiência de seu sistema de gestão e de produção de serviços. Por outro lado, percebe-se um grande esforço da atual gestão no sentido de melhorar essa eficiência, notadamente no que concerne à implantação do planejamento institucional.

4.6 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Esse capítulo retratou e analisou os resultados obtidos na pesquisa, relacionando-os em cada caso as informações obtidas com as questões propostas no questionário estruturado submetido aos gestores da instituição.

Nessa análise, a cada resultado apresentado, procurou-se interpretar as informações fornecidas pelos gestores, usando-se como ferramenta para legitimação dessa argumentação, o suporte teórico do capítulo 2 e observações realizadas pelo pesquisador durante o trabalho de campo.

Dessa forma é possível fazer algumas considerações sobre as variáveis básicas que nortearam todo o processo de pesquisa na instituição objeto de estudo, ao analisar seu sistema de produção, atribuições do CEFET-CE e sistema de gestão.

Em relação ao sistema de produção destacam-se cinco questões relevantes:

1. Planejamento da produção dos serviços - O CEFET-CE planeja suas ações, por outro lado, não desenvolveu ainda a cultura do planejamento. Planeja com base em informações frágeis, e os controles são ineficientes;
2. Sistema de informação - A gestão das informações no CEFET-CE é ineficiente. O que existe nesse sentido limita-se ao setor acadêmico e aos sistemas do Governo Federal;
3. Coordenação e acompanhamento - O CEFET-CE possui estrutura de coordenação de sua produção baseada no modelo burocrático e participativo;
4. Registro e controle - Os mecanismos de registro de informações são precários e em sua maioria alimentam os sistemas de informações do Governo Federal;

5. Produção, avaliação e realimentação dos processos – A instituição não tem incorporado em sua cultura a adoção de fermentas de melhoria contínua tipo PDCA.

Quanto às atribuições do CEFET-CE quatro questões merecem ser evidenciadas:

1. Missão do CEFET-CE – Os gestores conhecem a missão da instituição onde atuam, fato que deu suporte a elaboração do planejamento estratégico, cujas ações foram definidas para o período de quatro anos (2005 a 2009);
2. Cursos ministrados e áreas de ação - Os gestores conhecem os cursos ministrados pelo CEFET-CE e identificam as áreas em que estão agrupados;
3. Relações institucionais - Suas principais relações institucionais ocorrem com o setor público. A interação com o setor privado pode ser considerado ineficiente;
4. Capacitação de pessoal - O CEFET-CE não dispõe de um programa estruturado de capacitação de pessoal atrelado a seus objetivos. O que é feito não atende ao desejável.

Para o sistema de gestão que vigora atualmente na instituição foram destacados sete fatores:

1. Estrutura organizacional e Delegação de poder - O CEFET-CE adota uma estrutura organizacional considerada boa por seus gestores, mas estes não a identificam como sendo a mais eficiente para a instituição. Quanto ao sistema de delegação de poder adotado na instituição, na percepção da maioria dos gestores, é eficiente, embora haja críticas quanto aos mecanismos de controle;
2. Métodos de gestão - O CEFET-CE adota como modelo de gestão a burocracia participativa, logo é um modelo hierárquico e racional. A definição do modelo utilizado não é fruto de uma decisão interna sobre o tema, e sim, resultados de seu histórico de gestão;
3. Ações gerenciais, coerência das ações com os objetivos e estrutura organizacional - A análise das ações gerenciais mais frequentes, bem como, as de maior consumo dos recursos de gestão, estão associados diretamente à gestão de recursos humanos. Quanto às ações dos gestores, na maioria

das vezes, estas guardam coerência com os objetivos institucionais. Referente ao modelo de gestão adotado, pode-se afirmar ser baixa a maioria dos gestores que acreditam que o modelo adotado pelo CEFET-CE é o mais eficiente para o alcance de seus objetivos.

4. Ações gerenciais X sintonia com as demandas atuais - É possível verificar na visão de futuro do CEFET-CE a preocupação em sintonizar-se com as novas demandas sociais, por outro lado, a gestão da instituição precisa profissionalizar-se de modo a suportar de maneira eficiente as novas demandas;
5. Monitoramento e Avaliação de resultados - Os mecanismos de avaliação e controle das atividades dos servidores são muito ineficientes ou não são aplicados;
6. Seleção e treinamento de pessoal - O CEFET-CE não dispõe de um programa estruturado de capacitação de pessoal atrelado a seus objetivos. O que é feito não atende ao desejável;
7. Coleta e gerenciamento de informações - A gestão das informações no CEFET-CE é ineficiente. O que existe nesse sentido limita-se ao setor acadêmico e aos sistemas do Governo Federal.

Esse capítulo apresentou os resultados obtidos na pesquisa, relacionando-os, em cada caso, as informações obtidas com as questões propostas no questionário estruturado submetido aos gestores do CEFET-CE.

Nessa análise, a cada resultado apresentado procurou-se interpretar as informações fornecidas pelos gestores, usando-se como ferramenta para legitimação dessa argumentação, informações contidas no referencial teórico (cap. 2) e observações realizadas pelo pesquisador durante o trabalho de campo.

O capítulo 5 apresentará as conclusões a que chegou o pesquisador ao analisar o material apresentado nesse capítulo, fornecendo sugestões e recomendações para os vários fatos evidenciados como fruto dessa pesquisa.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as principais conclusões dessa dissertação , focalizando os três elementos básicos identificados no processo de análise desse trabalho, ou seja, o sistema de produção dos serviços do CEFET-CE, as atribuições da instituição e o seu sistema de gestão.

5.1 CONCLUSÃO

A questão problema desta dissertação tem como foco o modelo de gestão adotado pelo CEFET-CE e as novas exigências legais que lhes são impostas pela sociedade atual.

A metodologia utilizada para desenvolver esse tema desde os itens abordados no quadro teórico, a pesquisa de campo e as análises das informações tornaram possíveis tirar conclusões que focalizam os pontos fortes e os pontos fracos da instituição.

Com o objetivo de tornar mais didática a apresentação das conclusões obtidas nesse trabalho, estas serão apresentadas relacionadas às variáveis definidas como necessárias para a elucidação da questão principal, para, em seguida, serem apresentadas as conclusões a que chegou o pesquisador ao analisar as informações obtidas.

1. Relacionadas ao sistema de produção dos serviços do CEFET-CE: merecem destaque as seguintes conclusões

Pontos fortes:

- existe um esforço institucional no sentido de melhorar as ações de planejamento da instituição;
- o CEFET-CE dispõe de uma boa estrutura de produção, principalmente no que se refere a instalações, mobiliário, laboratórios e qualificação técnica de seu pessoal;

- nota-se transparência nas ações de gestão e liberdade de expressão entre os servidores;
- existe uma estrutura de coordenação orientada sob o modelo burocrático que é percebida pelos que fazem a instituição;
- é elevado o conceito que a instituição goza junto à sociedade local

Pontos fracos:

- a instituição ainda não incorporou a sua produção, o planejamento estruturado, aqui entendido como as ações de: planejar, executar, avaliar e realimentar o processo de forma a contribuir para a melhoria contínua;
- a gestão de informações é ineficiente, esse fato gera a ausência de dados, acarretando a realização do planejamento e tomada de decisões na base do “achismo”, ou seja, tomada de decisões que não estão fundamentadas em informações seguras sobre os fatos;
- Problemas associados ao corporativismo entre os servidores e a ausência de mecanismos de controle mais eficientes levam a perda de eficiência de seu sistema de produção;
- o CEFET-CE não implantou em sua produção rotinas que conduzam à melhoria contínua;
- o CEFET-CE não dispõe de um sistema interno de gestão de informações, e as poucas informações obtidas, na maioria das vezes, não são utilizadas para realimentar os processos na perspectiva da melhoria contínua;

Portanto a análise dos pontos fortes e os pontos fracos relacionados ao sistema de produção do CEFET-CE, fundamentados nos resultados apresentados nos itens 4.2.1 a 4.2.5 desse trabalho, permitiu concluir que o objetivo específico nº 02 foi plenamente atendido, pois a metodologia adotada mostrou-se apropriada para identificar os elementos que compõem o sistema de produção do CEFET-CE e as inter-relações entre eles.

2. Relacionadas às atribuições da instituição, merecem destaque as seguintes conclusões:

Pontos fortes:

- é elevada a percepção dos gestores sobre a missão institucional;
- o reconhecimento dos gestores sobre as áreas de atuação do CEFET-CE e sobre os cursos ministrados pela instituição é elevado;
- o CEFET-CE mantém importantes parcerias com instituições públicas do estado;
- a instituição procura incentivar a qualificação de seus servidores

Pontos fracos:

- é significativa a parcela dos gestores que não identificam com clareza os objetivos institucionais do CEFET-CE;
- registrou-se em vários momentos a existência de confusão por parte dos gestores sobre as áreas e os cursos ministrados pelo CEFET-CE;
- o nível de relacionamento do CEFET-CE com o setor privado pode ser considerado baixo;
- pode-se afirmar que o CEFET-CE não dispõe de um programa estruturado de qualificação de seu pessoal atrelado a seus objetivos institucionais. Se esse programa existe, tem-se mostrado ineficaz ou muito ineficiente;
- a gestão de recursos humanos no CEFET-CE ocorre de maneira aleatória, sem planejamento e sem vinculação clara com os objetivos institucionais atuais e/ou futuros;
- foi observada a necessidade de melhoria no nível de qualificação dos gestores, notadamente no que se refere à gestão.

Portanto, a identificação dos pontos fortes e fracos atendem ao que prescreveu o objetivo específico que está relacionado às atribuições do CEFET-CE. Essa conclusão pôde ser constatada a partir da análise dos itens 4.3.1 a 4.3.4, referentes aos resultados da pesquisa.

3. Quanto ao modelo de gestão do CEFET-CE, destacam-se os seguintes pontos fortes e fracos:

Pontos fortes:

- é elevada a percepção da estrutura de gestão adotada pela instituição;
- há recursos que podem ser considerados suficientes destinados à gestão institucional;
- o modelo de gestão pode ser considerado participativo;
- os servidores sabem se conduzir dentro do modelo de gestão adotado pelo CEFET-CE;
- a delegação de poder é considerada boa pelos gestores;
- as ações gerenciais guardam coerência com os objetivos institucionais;

Pontos fracos:

- embora a maioria dos gestores considere o modelo de gestão adotado eficaz, há questionamentos quanto a sua eficiência;
- há críticas aos mecanismos de controle adotados pela instituição;
- o modelo de gestão adotado pode ser caracterizado como burocrático e participativo. Essa caracterização está de acordo com o referencial teórico no que se refere às vantagens e desvantagens associadas a esse modelo de gestão;
- a gestão de recursos humanos foi identificada como problemática, tendo-se associado a esta o maior consumo dos recursos da gestão;
- a estrutura de gestão pode ser considerada boa;
- a excessiva departamentalização, em alguns casos, tem levado à supervalorização de objetivos funcionais em detrimento dos objetivos institucionais;
- falta agilidade e flexibilidade à estrutura de gestão.
- a superespecialização contribui para dificultar a adoção de novos métodos de gestão;
- o monitoramento das ações dos servidores é frágil, estando esse fato associado ao corporativismo existente no serviço público, o que reflete sobre a eficiência da gestão.

A análise das conclusões relatadas através dos pontos fracos e fortes identificados como relacionados ao objetivo específico que consiste em identificar as ações gestoras adotadas pela instituição e sua consonância com as exigências da sociedade atual, foi plenamente atendida, pois a metodologia adotada mostrou-se capaz de oferecer respostas às indagações formuladas na pesquisa.

Por fim, ao analisar-se as conclusões obtidas em resposta aos objetivos específicos traçados e após a verificação dos demais elementos de coleta de informações previstas na metodologia utilizada, foi possível concluir, em resposta ao objetivo geral proposto, que: **na visão de seus gestores, o modelo de gestão adotado pelo CEFET-CE atende, com reservas, às demandas legais que lhes são impostas pela sociedade atual.**

Nessa perspectiva, a metodologia utilizada mostrou-se eficiente ao responder, não só as questões propostas através dos objetivos específicos, mas também ao fornecer condições para obtenção da conclusão ora relatada, relacionada ao objetivo principal.

A conclusão obtida através dessa pesquisa não desmerece o esforço e o trabalho de todos os que dirigem essa quase centenária casa de educação; mas as informações colhidas de seus gestores indicam dificuldades que o CEFET-CE deve superar para melhor cumprir sua missão.

Nessa perspectiva, espera-se que esse trabalho científico possa ser útil ao CEFET-CE, e a instituições similares, que através da utilização das informações aqui apresentadas, e das conclusões obtidas, possam utilizar-se desse trabalho de maneira a contribuir para a melhoria de seu processo de gestão e conseqüentemente de sua ação junto à comunidade a que servem.

5.2 RECOMENDAÇÕES AO CEFET-CE

Ao serem transformadas em CEFETs, as Escolas Técnicas foram chamadas a atender novas demandas, o que implicou à necessidade de mudanças em sua estrutura organizacional e de gestão.

Desta forma, as recomendações abaixo elencadas visam contribuir com a direção do CEFET-CE, no sentido de indicar ações que, implementadas, possam melhorar o desempenho da instituição.

- recomenda-se que a instituição promova ações no sentido de ampliar e melhorar as relações do CEFET-CE com o meio empresarial.
- é preciso que a instituição discuta internamente com seus servidores outras formas de reivindicação de seus direitos, de modo a evitar as constantes paralisações através de greves. Esse fato em muito tem contribuído para desgastar o prestígio construído historicamente por esta instituição.
- é necessário que a instituição cresça no que se refere à estruturação de seu planejamento. Essa ação deve ser contínua e só será alcançada quando for incorporada à sua cultura organizacional;
- o CEFET-CE precisa melhorar seu sistema de coleta e tratamento de informações de modo a utilizá-las em seu planejamento e decisões, pois verifica-se que decisões são tomadas sem uma base sólida de informações;
- o CEFET-CE precisa reestruturar a diretoria de recursos humanos, direcionando seu foco para a qualificação de pessoal;
- recomenda-se que o CEFET-CE discuta internamente com seus servidores a adoção de mecanismos de controle institucional que contribuam para a eficiência da gestão.

Além das recomendações acima apresentadas, algumas sugestões podem ser relacionadas associadas ao tema em estudo. O tópico seguinte apresenta algumas sugestões indicadas pelo autor.

5.3 SUGESTÕES DE NOVOS ESTUDOS

Como estudos associados ao presente tema, pode -se sugerir:

- estudos comparativos que analisem a eficiência e/ou eficácia do trabalho realizado pelos CEFETs;
- realização de estudos sobre os modelos de gestão adotados pelos CEFETs na perspectiva de melhoria contínua da qualidade;
- a realização de estudos que possibilitem a aplicação dos resultados obtidos nessa pesquisa em instituições de ensino tecnológico.

Espera-se que as conclusões e sugestões apresentadas através desse estudo possam contribuir com instituições que atuem em áreas correlatas a da instituição estudada e, particularmente, possam ser importantes para as Escolas Técnicas Federais e CEFETs, que ao longo de sua história construíram a admiração e o reconhecimento da sociedade a quem servem.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. tradução de Antonio Zorato Sanvicente. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

ARAÚJO, Geraldo Maciel de. João Pessoa: Ed. da UFPB/PPGEP, 2002. Apostila de Engenharia de Produção.

BARATO, Jarbas Novelino. **Educação profissional**. Ceará: SENAC, 2004

BRASIL. Decreto LEI Nº 200 - de 25 de fevereiro de 1967.- **DOU de 27/02/1967** – Brasília – DF.

BRASIL. Diretrizes Curriculares Nacionais: para a Educação de Nível Técnico. Brasília: MEC/SEMTEC, 2000.

BRASIL. Diretrizes e Bases da Educação Nacional. LEIS: 9131, 9192, 9394; Decretos n.º 2026, 2207, 2208, 2264 e Emenda Constitucional n.º 14// Brasília: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Uma nova gestão para um novo estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**, São Paulo, c.1, maio, p.52 2001.

BRITO, Lydia M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem** – Instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalho.. Fortaleza: Editora da Imprensa Universitária, 2005

BUFFA, Elwood S.. **Administração da produção**. Tradução Alnte. Otacílio Cunha. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1972. Reimpressão, 1979.

CORRÊA, Henrique L. GIANESI, Irineu. Sistema de planejamento e controle da produção. In: CONTADOR, José Celso. **Gestão de operações**: A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. São Paulo: Edigard Blucher LTDA, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração – edição compacta**. São Paulo: Campus, 2004.

CONTADOR, José Celso. **Gestão de operações** - A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa São Paulo: Edigard Blucher, 1977.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A organização do futuro**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **A Natureza do trabalho do executivo**. Santa Catarina: UFSC, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia)

FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS Mona J. **Administração de serviços – Operações, estratégia e tecnologia de informação**.. Porto Alegre: BOOCKMAM, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional** – As Experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: ATLAS, 1997

GADELHA, Severina. **Antes que ninguém conte eu conto**. Fortaleza: CEFET-CE, 2003.

GAITHER, Norman. **Administração da produção e operação**. São Paulo: Pioneira-Thamson Learning, 2001.

GALLIANO, A Guilherme. **O Método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda. 1979.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: A visão estratégica e competitiva.** São Paulo: QUALITYMARK, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, n. 35, ano 4, 65-71, jul./ago., 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, n.35, ano2, p.57-63, mar./abr., 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa, tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, n.35, ano3, 20-29, mai./jun., 1995.

GOMES, M. de Lourdes Barreto. **Um Modelo de nivelamento da produção à demanda para a indústria do vestuário segundo os novos paradigmas de melhoria dos fluxos de processos.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) PPGEP/UFSC, Santa Catarina, 1999.

GOMES, M. de Lourdes Barreto. **Organização e avaliação do trabalho,** João Pessoa, 2004. Apostila do Curso de Especialização do PPGEP.

GRINSPUN, Mirian P.S. Zippin (org.); RODRIGUES, Ana Maria Moog; NEVES, Antonio Mauricio Castanheira das, et al. **Educação tecnológica: desafios e perspectivas.** São Paulo: Cortez, 1999.

HOLANDA, A.B. de **Novo dicionário da língua portuguesa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, Carlos Alberto Nogueira de. **Administração pública para concursos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MACHLINE, Claude/ et al.. **Manual de administração da produção.** 6.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1981.

MANFREDI, Silvia Maria. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.

MARTINS, Petrônio G.. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MINTZBERG, Henri. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRANDA, Geraldo Inácio Mac-Dowell dos Passos. **Organização e métodos**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1981.

MOREIRA, Daniel A. **Introdução à gerência da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1998.

NEFFA, J.C. **El Proceso de Trabajo y la economia de tiempo**. Buenos Aires: Humanistas, 1990.

OLIVEIRA, Ramon de. **Qualificação da educação profissional**. São Paulo: Cortez, 2003

OLIVEIRA, Antonio Mauro Barbosa de Oliveira. Uma universidade tecnológica no Ceará. **O POVO**, Fortaleza, 03 ago 2004. Opinião. p.6, c.1.

PETEROSSI, Helena Gemignani. **Formação do professor para o ensino técnico**. São Paulo: Loyola, 1994.

PORTER, Michael.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio Janeiro: Campus, 1989.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências: Autonomia ou Adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos empregos**: O contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo. São Paulo: M. Books , 2004.

RIFKIN,, Jeremy; **O Fim dos empregos**: O contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo. São Paulo: M. Books, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBERT, E. Quinn. **Competências gerenciais**. tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RODRIGUES, Celso Luiz Pereira. **Metodologia de elaboração de relatórios técnicos**. João Pessoa: UFPB/PPGEP, 2003. Apostila

RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Editora Best Seller, 2003.

SCHEMENNER, Rogger W. **Administração de operações em serviços**. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1999.

SILVA, F.A.C da. **Estratégia empresarial**: uma abordagem na perspectiva empreendedora. João Pessoa: 2003. Apostila

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMIT, Adam . **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. tradução de Antonio Zorato Sanvicente. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

STONER, James A. F. FREEMAN. R. Edward. **Administração**. 5. ed. Tradução Alves Calado. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TENENBLAT, Fabio, **Autarquias e Fundações Públicas**. Brasília– DF, 2006. Tribuna do Brasil - disponível em: <http://www.tribunadobrasil.com.br/?ned=1589&ntc=12904&sc=17>. Acesso em: 17 jan 2007

THOMPSON, Michael P; MCGRATH Michael. **Competências gerenciais – princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TOFFLER, Alvin. **A Empresa flexível**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VARGAS, Milton (org.). **História da técnica e da tecnologia no Brasil**. São Paulo: Unesp/CEETEPS, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZOCCHIO, Álvaro. **Política de segurança e saúde no trabalho**. São Paulo: LTR, 2000.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UMA ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO UTILIZADA PELO CEFET-CE
Mestrando: Raimundo José de Paula Albuquerque
Orientadora: Prof^o. Dr^a. Maria de Lourdes Barreto Gomes

Esclarecimento aos entrevistados:

O presente questionário é parte de um projeto de dissertação, requisito do curso de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, que tem como objetivo conhecer o processo de gestão adotado pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará. Esse trabalho será realizado no período de 24 meses, tendo como orientadora a prof^a. Dr^a. Maria de Lourdes Barreto Gomes, da UFPB.

As questões contidas neste questionário têm o único objetivo de fornecer as informações necessárias para elucidação da questão problema proposta pelo pesquisador. Dessa forma, os questionários serão desidentificados de modo a garantir aos pesquisados total liberdade de expressão, pois as respostas dadas pelos mesmos não poderão ser relacionadas a quem as respondeu individualmente. Os dados assim colhidos, após tratados, irão gerar informações relacionadas ao conjunto pesquisado, sem que haja a possibilidade de identificação das respostas em particular.

Por fim, gostaria de agradecer a gentileza de sua participação nesse trabalho, sem a qual o mesmo não poderia acontecer.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO:

Nome:	(*)Código:
Cargo:	
Departamento:	
Tempo na Instituição:	Tempo na função:
Formação:	Nível:
Sexo:	
Antes de assumir a atual função, já tinha experiência? () SIM () NÃO (passe para o próximo bloco)	
Qual:	

(*) crie um código alfanumérico com 4 dígitos.

QUESTIONÁRIO

Código:

I – ATRIBUIÇÕES DO CEFET–CE

1.1 – MISSÃO E ESTRATÉGIAS DO CEFET-CE.

1.1.1 - Marque com um x as alternativas que correspondem à missão do CEFET-CE.

- Realizar ensino, pesquisa e extensão;
- Contribuir para o progresso sócio econômico local, regional e nacional;
- Atuar na perspectiva do desenvolvimento sustentável;
- Contribuir para a integração entre as demandas sociais e o setor produtivo;
- Contribuir para a formação cidadã;
- Promover continuamente a qualificação do corpo docente;
- Promover a inovação tecnológica;
- Atender as camadas mais pobres da população em suas demandas educacionais;
- Eliminar o analfabetismo digital no estado do Ceará;
- Ser referência no ensino tecnológico no estado do Ceará;
- Promover a interiorização do conhecimento tecnológico;
- Lutar pela escola pública, gratuita e de qualidade em todos os níveis de educação;
- Realizar educação profissional de nível básico, técnico, tecnológico e de pós-graduação;
- Produzir e disseminar conhecimentos tecnológicos e acadêmicos;
- Promover a interiorização da educação tecnológica.

1.1.2 - Abaixo se encontram alguns objetivos estratégicos identificados pelo CEFET-CE para o período 2005-2009. Pede-se que sejam feitas a identificação desses objetivos com a marcação de um “X” ao lado dos mesmos.

- Otimizar as atividades administrativas e de ensino desenvolvidas através da integração de sistemas informatizados;
- Ampliar a área física das unidades de ensino;
- Implantar novas unidades de ensino em regiões estratégicas do estado;

- propor a criação de novas unidades em regiões estratégicas do estado;
- Fortalecer a interiorização do ensino melhorando as atuais UnEDs;
- Melhorar a infra-estrutura do parque gráfico e de multmeios;
- Implementar políticas de ensino a distância (EAD) que permitam sua utilização como ferramenta para atender as demandas da sociedade;
- Dinamizar as relações com o setor empresarial, visando a expansão das atividades de extensão e ampliando a inclusão dos egressos;
- Ampliar os projetos sociais fortalecendo a formação cidadã e a inclusão social;
- Criar um núcleo de inclusão social para estimular, analisar e promover as diretrizes dos projetos sociais, objetivando a melhoria da qualidade de vida da comunidade;
- Fortalecer a formação empreendedora e consolidar a incubadora de empresas;
- Promover campanhas educativas relacionadas aos principais problemas epidemiológicos e sociais, com o apoio de organismos internos e/ou externos;
- Consolidar os cursos técnicos, tecnológicos e licenciatura, para posterior expansão;
- Criar um centro multimídia de informações;
- Reestruturar as gerências de ensino, melhorando as condições de trabalho dos docentes;
- Estabelecer política de oferta de cursos articulada com as demandas da sociedade e do mundo do trabalho;
- Ampliar os indicadores de qualificação do corpo docente, mediante ações de recrutamento de doutores;
- Consolidar as atividades de pesquisa e iniciação científica nas áreas de atuação do CEFET-CE;
- Desenvolver ações de estímulo à inovação tecnológica;
- Consolidar e expandir os programas de pós-graduação ofertados pelo CEFET-CE;
- Desenvolver política de capacitação para servidores docentes e técnicos administrativos;
- Ampliar o quadro permanente de pessoal;
- Promover a modernização dos laboratórios, salas acadêmicas, e ambientes administrativos e facilitar o acesso a portadores de necessidades especiais;
- implantar sistemas de tecnologia da informação, visando à melhoria da gestão dos processos;
- Criar cursos de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado.

1.2 – ÁREAS DE ATUAÇÃO DO CEFET-CE.

1.2.1 - Os cursos oferecidos pelo CEFET-CE estão agrupados por áreas. Pede-se que identifique abaixo quais são essas áreas.

Área de:

1.2.2 - Abaixo encontra-se uma relação de cursos dos quais alguns são ministrados pelo CEFET-CE. Identifique com um "X" quais são esses cursos.

- Telemática;
- Automação industrial
- Processamento de dados
- Informática;
- Telecomunicações;
- Mecatrônica industrial;
- Eletrotécnica;
- Computação gráfica
- Mecânica;
- Conectividade
- Automática;
- Técnico em enfermagem
- Infortrônica;
- Artes plásticas;
- Artes cênicas;
- Saneamento e recursos hídricos;
- Química orgânica;
- Vias e transportes;
- Eletroeletrônica
- Produção civil;
- Desporto e lazer;
- Técnico em mineração;
- Gestão em Empreendimentos turísticos;
- Tecnologia em hospedagem;
- Gestão em processos químicos;
- Tecnologia ambiental;

- Licenciatura em física;
- Estradas;
- Licenciatura em Matemática;
- Especialização em Arte & educação;
- Engenharia de alimentos;
- Especialização em cultura folclórica aplicada;
- Especialização em gestão ambiental e políticas públicas de turismo;
- Mestrado profissional em computação;
- Mestrado acadêmico em tecnologia.
- Engenharia civil;
- Engenharia mecânica;
- Técnico em topografia;
- Graduação em música;
- Técnico em mecatrônica.

1.3 – RELAÇÕES DO CEFET-CE.

1.3.1 – Identifique abaixo as principais parcerias entre o CEFET-CE e outras instituições. Para cada uma das instituições citadas, indique a importância dessa relação para o cumprimento dos objetivos institucionais do CEFET-CE?

R.	Instituição Parceira	Frutos da parceria
01.		
02.		
03.		
04.		
05.		

1.3.2 – Cite as ações desenvolvidas pelo CEFET-CE com o objetivo de melhorar sua aproximação com o meio empresarial?

Citar:

1.4 – TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAL.

1.4.1 – Qual o estímulo à capacitação de pessoal promovido pelo CEFET-CE?

R:

1.4.2 – Que programas de treinamento institucional são mantidos pelo CEFET-CE?

R:

1.4.3 – Você já participou de algum treinamento patrocinado pelo CEFET-CE?

() **SIM** () **NÃO.**

Identifique-o:

1.4.4 – Os programas de capacitação visam indistintamente ao atendimento a todos os servidores, independentemente da atividade ou função exercida pelo mesmo?

() **SIM** () **NÃO.**

Caso queira comentar:

1.4.5 – Quais os critérios adotados pela instituição para identificar as suas prioridades na qualificação dos servidores?

R:

II – SISTEMA DE PRODUÇÃO DOS SERVIÇOS DO CEFET

2.1 – O PLANEJAMENTO DO CEFET-CE.

2.1.1 - De alguma maneira você participa ou participou do planejamento estratégico da instituição ou de qualquer outro nível de planejamento? () SIM () NÃO.

Em caso afirmativo,

explicitar:

2.1.2 - Você identifica em seu trabalho cotidiano a execução das ações planejadas pela instituição? () SIM () NÃO.

Caso queira comentar:

2.1.3 – Qual o setor encarregado de coordenar e sistematizar as ações, visando ao planejamento institucional no CEFET-CE?

R:

2.2 – SISTEMA DE INFORMAÇÃO.

2.2.1 - Que sistemas de coleta de informações a instituição utiliza para alimentar seu planejamento?

2.2.2 - A instituição utiliza algum sistema informatizado para coleta e tratamento de informações? () SIM () NÃO.

Explicitar:

2.2.3 – A instituição mantém algum setor que tem por objetivo a coleta e a sistematização de informações de modo a subsidiar a gestão em seu planejamento e decisões?

() SIM () NÃO.

Explicitar:

2.3 – REGISTRO E CONTROLE DE INFORMAÇÕES.

2.3.1 - Os resultados alcançados pela instituição são registrados para posterior comparação com as ações planejadas? () SIM () NÃO.

Em caso afirmativo, informar como:

2.3.2 - Você conhece a forma como são registrados os dados obtidos como fruto de sua ação na instituição? () SIM () NÃO.

Em caso afirmativo, informar:

2.3.3 – O CEFET-CE dispõe de algum veículo de comunicação, dirigido ao público interno, com o objetivo de divulgar informações de interesse da gestão?

() SIM () NÃO.

Em caso afirmativo, explicitar:

2.4 – COORDENAÇÃO E ACOMPANHAMENTO.

2.4.1 – Existe no CEFET-CE uma estrutura de coordenação onde as pessoas sabem a quem se dirigir para resolver as questões decorrentes de sua ação?

() SIM () NÃO.

Caso deseje comentar:

2.4.2 – As atividades de coordenação e os mecanismos de acompanhamento das ações desenvolvidas pelos servidores encontram-se claramente definidos?

() SIM () NÃO.

Caso deseje comentar:

2.5 – PRODUÇÃO, AVALIAÇÃO E REALIMENTAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO DO CEFET-CE.

2.5.1 - Quais os mecanismos adotados pelo CEFET-CE para avaliação dos resultados obtidos com sua ação?

R:

2.5.2 - Como as informações obtidas pelo CEFET-CE sobre o resultado do seu trabalho são tratadas e utilizadas para melhoria de seu desempenho institucional?

Explicitar:

2.5.3 – Como você avalia a eficiência do processo produtivo do CEFET-CE?

Insuficiente Regular Boa Excelente

Caso queira comentar:

III. SISTEMA DE GESTÃO DO CEFET-CE

3.1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL HIERÁRQUICA

3.1.1 - Caracterize a estrutura organizacional hierárquica do CEFET-CE através de um organograma.

3.1.2 – Em sua opinião a estrutura organizacional adotada pelo CEFET-CE é a mais eficiente para o alcance de seus objetivos? () SIM () NÃO.

Caso queira comentar:

3.1.3 – Quanto aos recursos destinados à gestão, no que se refere a pessoas, instalações e equipamentos, como você avalia a situação do CEFET-CE?

Insuficiente Regular Bom Excelente

Caso queira comentar:

3.2 – DELEGAÇÃO DE PODER E TOMADA DE DECISÃO.

3.2.1 - Você avalia que a instituição adota um sistema eficiente de delegação de poder entre os membros da administração? () SIM () NÃO.

Caso queira comentar:

3.3 – MÉTODOS DE GESTÃO.

3.3.1 - Como é definido o modelo de gestão do CEFET-CE?

Comentar:

3.3.2 - Marque um "X" do lado esquerdo das palavras abaixo que a seu ver melhor caracterizam o modelo de gestão adotado pelo CEFET-CE.

Burocrático Ágil

<input type="checkbox"/>	Participativo	<input type="checkbox"/>	Racional
<input type="checkbox"/>	Flexível	<input type="checkbox"/>	Irracional
<input type="checkbox"/>	Personificado	<input type="checkbox"/>	Informatizado
<input type="checkbox"/>	Hierárquico	<input type="checkbox"/>	Ineficiente
<input type="checkbox"/>	Burocrático e eficiente	<input type="checkbox"/>	Fortemente hierarquizado e verticalizado (tipo militar)
<input type="checkbox"/>	Burocrático e emperrado	<input type="checkbox"/>	Altamente participativo.
<input type="checkbox"/>	Formado por estruturas simples e integradas	<input type="checkbox"/>	Outros (explicitar): _____

3.4 – AÇÕES GERENCIAIS MAIS FREQUENTES.

3.4.1 – Enumere as atividades abaixo de 0 a 10, indicando de forma crescente, as que mais consomem os recursos da gestão (financeiros, humanos, materiais, temporais, tecnológicos, etc.).

- Planejamento;
- Coordenação e controle;
- Processo decisório;
- Baixa capacitação de pessoal;
- Questões Sindicais;
- Corporativismo
- Descompromisso de servidores;
- Falta de recursos;
- Falta de informação (comunicação).
- Resistência a mudanças (convencimento de pessoas e grupos);

3.4.2 – No quadro abaixo, identifique o(s) tipo(s) de recurso(s) consumido(s) prioritariamente pelas atividades do item anterior.

ATIVIDADE	RECURSOS
Planejamento;	
Coordenação e controle;	
Processo decisório;	
Baixa capacitação de pessoal;	
Questões Sindicais;	
Corporativismo	
Descompromisso de servidores;	
Falta de recursos;	
Falta de informação (comunicação).	
Resistência a mudanças (convencimento de pessoas e grupos);	

3.5 – COERÊNCIA DAS AÇÕES COM OS OBJETIVOS.

3.5.1 – Você identifica claramente nas ações dos gestores do CEFET-CE coerência com os objetivos institucionais? () SIM () NÃO.

Justifique:

3.6 – AÇÕES GERENCIAIS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

3.6.1 – Você acredita que o modelo de gestão adotado pelo CEFET-CE é o mais adequado para levá-lo ao alcance de seus objetivos? () SIM - () NÃO.

Justifique:

3.7 – MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS.

3.7.1 – Quais os principais mecanismos de monitoramento e acompanhamento de resultados utilizados pelo CEFET-CE?

R:

3.7.2 – Os mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados adotados pelo CEFET-CE atendem a seus objetivos? () SIM () NÃO.

Justificar:

3.8– MECANISMOS DE SELEÇÃO E TREINAMENTO .

3.8.1 - A seu ver, existe relação direta entre os treinamentos oferecidos pela instituição e seus objetivos atuais e/ou futuros? () SIM () NÃO.

Justifique:

3.8.2 – Que contrapartida a instituição, ao patrocinar um treinamento ou capacitação a seus servidores, exige destes em seu retorno?

R:

3.8.3 - As capacitações oferecidas são frutos de uma política de crescimento interno, com objetivos claramente identificáveis, ou ocorrem em função do interesse dos beneficiários?

R:

3.9– COLETA E GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES .

3.9.1 - Como são coletadas e tratadas as informações utilizadas pelo CEFET-CE em seus processos de produção educacional?

R:

3.9.2 – Qual o principal mecanismo adotado pela instituição para repassar a seus servidores as informações de interesse da gestão?

R:

IV– OUTRAS QUESTÕES PERTINENTES .

4.1 – De uma maneira geral, como você avalia os resultados obtidos pelo CEFET-CE no cumprimento de sua missão institucional?

Insuficiente Regular Bom Excelente

Caso queira justificar:

4.2 – Usando poucas palavras identifique quais os cinco maiores desafios a serem superados pela gestão do CEFET-CE nos próximos cinco anos?

Explicitar:

4.3 – Por todas as questões anteriormente respondidas, você acredita que o modelo de gestão adotado pelo CEFET-CE atende às atribuições que lhe são exigidas?

() SIM () NÃO.

Caso queira comentar:

APÊNDICE B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
UMA ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO UTILIZADO PELO CEFET-CE

Mestrando: Raimundo José de Paula Albuquerque

Orientadora: Maria de Lourdes Barreto Gomes, Dr^a.

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DA PESQUISA

- I. - Objetivo: Colher, através de observações no local de estudo, informações que possam contribuir para uma melhor avaliação das informações obtidas através do questionário estruturado aplicado aos gestores do CEFET-CE;
- II. - Período de observação: de maio a julho de 2006;
- III. - Questões a observar:
1. O CEFET-CE dispõe de um planejamento estratégico que oriente suas ações de gestão?
 SIM NÃO
 2. A instituição em estudo divulga internamente as metas traçadas nesse planejamento?
 SIM NÃO
 3. Percebe-se, na ação institucional do CEFET-CE, a execução de projetos/obras como fruto de parcerias com outras instituições?
 SIM NÃO
 4. O CEFET-CE mantém em sua estrutura organizacional algum setor encarregado das relações empresariais?
 SIM NÃO
 5. O setor de recursos humanos da instituição prioriza em suas ações a qualificação de pessoal?
 SIM NÃO

6. Percebe-se através das ações dos servidores a execução das metas previstas em seu planejamento?
- SIM NÃO
7. O CEFET-CE dispõe de um sistema estruturado de coleta e tratamento de informações de interesse da gestão?
- SIM NÃO
8. A estrutura organizacional da instituição é do conhecimento dos servidores?
- SIM NÃO
9. É comum na execução de uma ação do CEFET-CE verificar-se atropelos associados a falhas de execução e/ou planejamento?
- SIM NÃO
10. De um modo geral, as instalações do CEFET-CE, no que se refere a espaço físico, laboratórios e salas de aula, podem ser classificadas como boas?
- SIM NÃO
11. Na ação dos professores, é comum o desrespeito ao cumprimento dos prazos estabelecidos pela instituição?
- SIM NÃO
12. É comum observar punições a servidores que não atendem às determinações da administração?
- SIM NÃO
13. O CEFET-CE dispõe de veículos internos de comunicação para divulgação de suas ações?
- SIM NÃO
14. O CEFET-CE mantém uma rede interna de computadores que atende a todos os setores da instituição?
- SIM NÃO
15. De um modo geral, percebe-se na ação dos servidores uma preocupação com a qualidade no atendimento a seus clientes?
- SIM NÃO
16. Os servidores são sindicalizados ou pertencem a associações de classe que os defendem junto à administração da instituição?
- SIM NÃO

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](#)