Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração – PROPAD
Minter – Mestrado Interinstitucional Uninorte

Maria Emilia Melo da Costa

Análise do Processo de Gestão de uma Instituição de Ensino Superior com base no modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade

Manaus, 2009

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em conseqüência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: **Análise do Processo de Gestão de uma Instituição de Ensino Superior com base no modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade.**

Nome do Autor: Maria Emilia Melo da Costa

Data da aprovação: 30/11/2009

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ☐

Grau 2 ■

Grau 3 ☐

Recife, 30 de novembro de 2009

Assinatura do autor

Maria Emilia Melo da Costa

Análise do Processo de Gestão de uma Instituição de Ensino Superior com base no modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade

Orientador: Marcos Gilson Gomes Feitosa, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa MINTER de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco em convênio com a Uninorte.

Costa, Maria Emilia Melo da
Análise do processo de gestão de uma Instituição de Ensino Superior com base no modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade / Maria Emilia Melo da Costa. - Recife : O Autor, 2009.
131 folhas : fig. , quadro, abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Gestão para a Qualidade. 2. Gestão da qualidade total na educação. 3. Qualidade (Educação). I. Título.

658.5	CDU (1997)	UFPE
658.5	CDD (22.ed.)	CSA2010 - 021

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD
Mestrado Interinstitucional – MINTER/UNINORTE

Análise do processo de gestão de uma Instituição de Ensino Superior com base no modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade

Maria Emília Melo da Costa

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de novembro de 2009.

Banca Examinadora:

Prof. Marcos Gilson Gomes Feitosa, Doutor, UFPE (orientador)

Prof. Jorge Expedito de Gusmão Lopes, Doutor, UFPE (examinador externo)

Prof. Bruno Campello de Souza, Doutor, UFPE (examinador interno)

“Vá até onde puder ver;
quando lá chegar poderá ver ainda mais longe.”
(Goethe)

Dedico este trabalho a minha mãe, Maria José, e aos meus irmãos, meus entes queridos que, com seu amor e carinho, me motivam a seguir em frente.

Agradecimentos

À Deus, pelas bênçãos concedidas.

À minha mãe, pela minha vida, pelo amor e o apoio em minha formação.

Aos meus irmãos, pela paciência e apoio nas horas difíceis.

Ao meu professor e orientador, Dr. Marcos Feitosa, pela paciência e orientações repassadas.

Aos Professores Bruno Campelo e Jorge Gusmão, que compuseram a banca examinadora da minha dissertação e contribuíram para o trabalho com sugestões valiosas e importantes para o meu crescimento acadêmico.

Aos professores do mestrado da UFPE/MINTER com quem tive a honra de conviver e atestar o grau de comprometimento com a formação do conhecimento numa perspectiva mais crítica e reflexiva.

Aos Professores Niomar Pimenta e Guajarino Filho pela recomendação para o curso.

À FUCAPI e ao CESF, em particular ao Diretor do Departamento de Educação, professor Niomar Pimenta, pela confiança e apoio irrestrito, ao Diretor do Instituto de Ensino Superior FUCAPI, professor Antonio Luiz Maués, pelo apoio quanto às horas dedicadas ao estudo e à Diretora Presidente, Isa Assef dos Santos, pela oportunidade.

À equipe de professores do curso de Administração do CESF, pelo apoio proporcionado na realização do trabalho, em especial aos professores Francisco Assis Medeiros pelas orientações recebidas, Iamara Antunes e Eliana Migliorin pelas valiosas contribuições e no auxílio com os livros emprestados.

Ao professor Augusto Rocha, pelo incentivo e apoio e no auxílio com a consulta aos periódicos necessários para a melhor condução dos trabalhos.

Aos colegas de trabalho, pelas contribuições e convivência, em especial a Raquel Couto, Sandro, Rhand, pela valiosa contribuição quanto às suas experiências com o modelo de gestão da qualidade, a Talita e João da biblioteca, pelo apoio e liberação dos livros, à turma da secretaria, ao pessoal de apoio e a todos aqueles que de forma direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Aos colegas coordenadores de curso do CESF, Ingrid Figueiredo, Rodrigo Silva, Achiles Malveira, Gilbert Martins, André Abrahão, João Tito, pelas valiosas contribuições e apoio constante.

A todos aqueles que responderam aos questionários de pesquisa e entrevistas, pela valiosa participação, sem os quais não seria possível a concretização deste trabalho.

Aos colegas do MINTER, por compartilharmos nossas alegrias e dificuldades, com os quais tive a oportunidade inigualável de conviver e trocar experiências.

Resumo

Um dos pilares de sustentação de qualquer sociedade é a educação. Esta pesquisa analisa a gestão do Instituto de Ensino Superior Fucapi sob a ótica dos critérios revisados do Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, na perspectiva de seus gestores. Para tanto, buscou-se fazer a revisão da literatura acerca da gestão da qualidade na educação como tema central desta pesquisa, além de outros temas a ele relacionados tais como educação superior, ensino superior privado e confessional, estratégias e gestão da qualidade. Foram abordados ainda, aspectos referentes ao contexto atual das IES particulares e da instituição analisada. Caracteriza-se como estudo de caso do tipo exploratório descritivo, com abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário aplicado sob a forma de entrevistas, junto aos gestores e pessoas relacionadas com as quatro dimensões da pesquisa: liderança, estratégias e planos, clientes e processos. Dentre os aspectos pesquisados, verificou-se que os resultados alcançados apontaram para o exercício da liderança seguindo sua estrutura organizacional. Na formulação das estratégias observou-se que é utilizada a metodologia do planejamento estratégico. As práticas de gestão da instituição referente ao relacionamento com clientes podem ser resumidas em comunidade interna e comunidade externa. Observa-se que grande parte de seus processos ainda não foram mapeados. Constatou-se que a qualidade total acontecerá na instituição de ensino, na medida em que o seu corpo social venha a delinear, em conjunto, uma visão compartilhada de excelência na educação.

Palavras chave: Gestão da Qualidade, Modelo de Excelência em Gestão, Critérios de Excelência em Educação.

Abstract

One of the cornerstones of any society is education. This research examines the management of the Instituto de Ensino Superior Fucapi from the perspective of the revised criteria from Brazil's National Quality Foundation's Management Excellence Model, in the perspective of its managers. Therefore, we tried to do a review of the literature on quality management in education as a central theme of this research, other topics related to it, such as higher education, private and confessional higher education, strategies and quality management. We also discussed aspects related to the current context of the private institutions and the institution examined. The research is characterized as an exploratory case study of an, with a qualitative approach. The data was collected through a questionnaire applied in the form of interviews with managers and people related to the four areas of the research: leadership, strategies and plans, customers and processes. Among the aspects surveyed, it was verified that the results pointed to the exercise of leadership following its organizational structure. In the formulation of strategies, it was observed that the used methodology is the Strategic Planning. Management practices of the institution regarding customer relationship can be summarized as internal and external community relationship. It is observed that most of its processes have not been mapped. It was found that the overall quality will happen in the educational institution, as long as its social body comes to a consensual outline of a shared vision of excellence in education.

Key words: Quality Management, Management Excellence Model, Education Criteria of Excellence.

Lista de Figuras

FIGURA 1 (2) –	Organograma da Organização Administrativa	29
FIGURA 2 (2) –	Organograma da Formação no Ensino Superior	30
FIGURA 3 (2) –	Eras da Qualidade	39
FIGURA 4 (2) –	Modelo de Excelência de Gestão – Uma visão sistêmica da gestão organizacional	53
FIGURA 5 (2) –	Diagrama da gestão do MEG para itens de processos gerenciais	55
FIGURA 6 (2) –	Organograma do CESF	74

Lista de Quadros

QUADRO 1 (2) –	Evolução da qualidade no século XX	40
QUADRO 2 (2) –	Evolução da qualidade no século XXI	42
QUADRO 3 (2) –	Definições da idéia de qualidade	43
QUADRO 4 (2) –	Principais integrantes da escola da qualidade	44
QUADRO 5 (2) –	Finalidade dos indicadores de desempenho em educação e os tipos de informações que eles devem fornecer	49
QUADRO 6 (2) –	Conceitos fundamentais da excelência em gestão	62
QUADRO 7 (2) –	Processo de transformação da FNQ	64
QUADRO 8 (3) –	Cursos oferecidos pelo CESF – período letivo 2009/1	76

Lista de Abreviaturas e Siglas

AMS	Aquisição de Materiais e Serviços
ASMAK	Assessoria de Marketing
CAPI	Centro de Análise de Produção Industrial
CEEF	Centro Educacional FUCAPI – Lynaldo Cavalcanti de Albuquerque
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEPI	Centro de Ensino Profissionalizante em Informática
CESF	Instituto de Ensino Superior FUCAPI
CET	Centro de Educação Tecnológica
CIEAM	Centro das Indústrias do Estado do Amazonas
CONSEN	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUP	Conselho Superior
COPPE	Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia
COPRAS	Setor de Compras
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
CPGE	Centro de Pós-Graduação e Extensão FUCAPI
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
DEPED	Departamento de Educação
DETEC	Departamento Tecnológico
FIEAM	Federação das Indústrias do Estado do Amazonas
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FUCAPI	Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica
GEICOM	Grupo Executivo Interministerial de Componentes e Materiais
GENEC	Gestão de Negócios e Conhecimento
GESCO	Gestão Estratégica e Custos
GICOM	Gestão de Infraestrutura e Compras
GIQE	Global Institute for Quality Education
GOVER	Governança Corporativa
IC	Inteligência Competitiva
ICP	Índice de Cumprimento de Prazos

IDD	Indicador de Diferença de Desempenho
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IGC	Índice Geral de Cursos
IRP	Índice de Reclamação de Pedidos
ISA	Índice de Satisfação no Atendimento
ISR	Índice de Satisfação no Relacionamento
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LVP	Lista de Verificação do Produto
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MGP	Metodologia de Gestão por Processos
NDE	Núcleo de Desenvolvimento Educacional
NIEM	Núcleo de Integração Escola Empresa
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIM	Pólo Industrial de Manaus
PNE	Plano Nacional de Educação
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SAPS	Serviço de Acompanhamento Psicopedagógico
SESu	Secretaria de Educação Superior
SGDi	Sistema de Gestão de Desempenho
SGE	Sistema de Gestão Estratégica
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SINAPES	Sistema Nacional de Avaliação e Progresso do Ensino Superior
SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus
TIB	Tecnologias Industriais Básica
UNASP	Centro Universitário Adventista de São Paulo
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
ZFM	Zona Franca de Manaus

Sumário

1	**Introdução**	16
1.1	Contextualização do tema e problematização	17
1.2	Pergunta de pesquisa	19
1.3	Objetivos	20
1.4	Justificativa e contribuição do estudo	20
2	**Referencial teórico**	22
2.1	Educação Superior	22
2.1.1	Educação superior no Brasil	24
2.1.1.1	Avaliação institucional e o SINAES	30
2.1.2	Ensino superior privado e confessional	32
2.1.3	Estratégias de ampliação do acesso ao ensino superior no Brasil	35
2.2	Gestão da Qualidade	37
2.2.1	Evolução histórica	37
2.2.2	Conceitos básicos	42
2.2.3	Aplicação na educação	45
2.3	Modelo de excelência em gestão da FNQ	51
2.3.1	Fundação Nacional da Qualidade e o Prêmio Nacional da Qualidade	63
2.4	Estratégia e Liderança	65
2.4.1	Estratégia	65
2.4.2	Liderança	68
3	**Objeto de Análise: Instituto de Ensino Superior FUCAPI – CESF**	**70**
3.1	Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica - FUCAPI	70
3.2	Instituto de Ensino Superior FUCAPI - CESF	72
4	**Método**	**78**
4.1	Delineamento da pesquisa	79
4.2	Estratégia metodológica	80
4.3	Método de Análise e Interpretação das Entrevistas	85
4.4	Limitações da Pesquisa	87
5	**Análise dos Resultados**	**88**
5.1	Dimensão: Liderança	89
5.2	Dimensão: Estratégias e Planos	93
5.3	Dimensão: Clientes	97
5.4	Dimensão: Processos	103
6	**Discussões e Conclusões**	111
6.1	Discussões dos resultados e resposta à questão de pesquisa	111
6.2	Sugestão para trabalhos futuros	117
Referências		118
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semi-estruturada		125

1 Introdução

Esta dissertação insere-se no campo científico da Administração e tem como objetivo comparar o processo de excelência a partir de um modelo de gestão que possa contribuir no processo educacional do Instituto de Ensino Superior Fucapi – CESF numa perspectiva dos seus gestores.

A fim de se desenvolver o estudo, esta dissertação está estruturada em 6 (seis) capítulos, a saber:

1. A introdução: aborda a contextualização do tema e a problematização; a pergunta de pesquisa; os objetivos geral e específicos; finalizando com a justificativa e a contribuição do estudo.
2. O referencial teórico: apresenta a revisão da literatura referente aos assuntos pertinentes ao tema da dissertação, sendo: a educação superior; a educação superior no Brasil abordando aspectos da avaliação institucional e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); o ensino superior privado e confessional; as estratégias de ampliação do acesso ao ensino superior no Brasil; a gestão da qualidade apresentando sua evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação; finalizando com o modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade com o histórico da FNQ e do prêmio nacional da qualidade.
3. O objeto de análise: procede a apresentação da instituição de ensino superior, objeto de análise da presente pesquisa e sua mantenedora.
4. O método: apresenta o detalhamento do tipo de estudo realizado e o campo da pesquisa; os planos de coleta e análise dos dados, bem como as limitações metodológicas do estudo.

5. A análise dos resultados: analisa as entrevistas realizadas nas dimensões liderança, estratégias e planos, clientes e processos.
6. A discussão e conclusões: diálogo dos achados do campo com a literatura sobre o tema, e a conclusão, em que será apresentado o fechamento do trabalho e a retomada do objetivo proposto, assim como algumas sugestões para trabalhos futuros. As referências bibliográficas e os anexos encerram o presente trabalho.

1.1 A contextualização do tema e a problematização

A qualidade do desempenho das instituições de ensino superior privado no Brasil é um tema de vital importância para o mercado educacional. Quem investe no incremento do nível dos serviços prestados quer que a concorrência seja orientada por diferenciais acadêmicos que transcendam a relação consumidor-empresa.

As práticas de gestão profissional atuais estão em um nível que as organizações são obrigadas a terem em seus processos, o controle de qualidade para medir a eficácia das ações estratégicas.

Partindo desta percepção, as instituições de ensino superior privadas começam a se preocupar com a qualidade do ensino e passam então a se aproximar de especialistas que apresentam propostas de modelos de gestão afinadas com o controle da qualidade dos serviços prestados.

Faz-se necessário entender o conceito de qualidade em educação, uma vez que pode vir a ter mais de uma interpretação, dependendo da concepção que o educador tenha dos fins do processo educativo e dos rumos que devem ser seguidos na formação do ser humano. No entanto,

é importante ressaltar que a educação é contínua, pois os conhecimentos sofrem modificações diariamente, em face da rapidez dos avanços científicos e tecnológicos.

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG), criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), é concebido tendo como base os fundamentos da excelência, e é constituído por oito critérios, a saber: (i) liderança, (ii) estratégias e planos, (iii) cliente, (iv) sociedade, (v) informações e conhecimento, (vi) pessoas, (vii) processos e (viii) resultados. Estes fundamentos são expressos em características tangíveis e distribuídos em requisitos. (critérios de excelência 2009 – FNQ).

Quando um curso superior é avaliado, se quer saber de sua eficiência, isto é, se está funcionando dentro das expectativas criadas para a formação do profissional. São analisadas diversas variáveis, que supõem-se, já tenham sido testadas e que oferecem uma boa margem de segurança na avaliação procedida.

Conforme artigo de Vinicius Gorgulho publicado na Revista Ensino Superior (2007), novos modelos de qualidade em gestão, principalmente os que utilizam a adoção de indicadores de avaliação, estão sendo introduzidos nas faculdades. A principal vantagem competitiva das organizações são as pessoas interagindo em processos pensados em conjunto e compartilhados, na qual o fundamento sobre o pensamento sistêmico no modelo de excelência, recai sobre problemas comuns nas instituições de ensino superior, onde a mantenedora cuida sempre de forma isolada da parte de gestão organizacional sem ter nada a ver com a parte pedagógica, o que leva a um resultado aquém do desejável.

Um dos temas de muitos estudos nos últimos anos tem sido a competitividade, porém, há diferentes abordagens. Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1995, p.1) afirmam que, “embora freqüentes hoje em dia, os estudos sobre competitividade ressentem-se da ausência de consenso quanto à definição do conceito e, conseqüentemente, quanto às metodologias mais adequadas de avaliação.”

Para Barney (1995), no campo da estratégia para identificar-se as fontes de vantagem competitiva das empresas, é utilizada a lógica tradicional de basear-se no esforço de combinar adequadamente as forças e fraquezas internas da instituição com o ambiente externo. Assim sendo, as vantagens competitivas nascem de oportunidades que surgem do ambiente externo e são aproveitadas pela organização, por meio da utilização e combinação dos recursos internos. Não obstante, Kapplan e Norton (2000) intensificam a importância destes recursos, assegurando que, na sociedade do conhecimento, os recursos internos mais valiosos são os ativos intangíveis, como o conhecimento e o relacionamento com os clientes.

Uma das formas que a organização pode fazer uso para aumentar sua competitividade em relação ao seu concorrente, decorre do investimento contínuo na combinação e desenvolvimento dos ativos intangíveis e na monitoração do ambiente externo. Mas, para saber o que monitorar e quais ativos desenvolver, deve primeiramente compreender sua estratégia e seus objetivos estratégicos, para assim, na formulação da estratégia, possibilitar a transformação da organização na busca por vantagens competitivas por meio de um processo contínuo.

1.2 Pergunta de Pesquisa

A pergunta que será o guia para o referido estudo é: como os processos revisados do modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade poderão contribuir para uma instituição de ensino superior particular numa perspectiva de seus gestores na educação?

1.3 Objetivos

O objetivo geral desse trabalho é analisar, sob a ótica dos critérios revisados do modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade, na perspectiva de seus gestores, a gestão de uma Instituição Particular de Ensino Superior. Para tanto foram definidos os seguintes objetivos específicos:

a) Revisar a literatura relacionada direta ou indiretamente à pesquisa, sobretudo a educação superior, o ensino superior particular, a qualidade total e qualidade voltada para a educação;
b) Descrever os critérios propostos pelo modelo de excelência em gestão da FNQ;
c) Identificar na perspectiva dos gestores e, sob as informações dos critérios acima revisados – quais as avaliações deles dos processos de gestão;
d) Comparar os dados obtidos visando responder a questão de pesquisa;
e) Indicar, com base na pesquisa realizada, quais os elementos que podem ser viabilizados a partir do modelo de excelência para o Instituto de Ensino Superior Fucapi na perspectiva de seus gestores.

1.4 Justificativa e contribuição do estudo

A adoção de modernas ferramentas de administração, tais como o planejamento estratégico, programa 5S's, estratégias de gestão para a qualidade e *benchmarking*, proporcionam às organizações a comparação de um cenário complexo e acelerado com as constantes mudanças no ambiente externo.

Um sistema de gestão para a qualidade para ser implementado depende de uma liderança participante, e que as pessoas possuam capacidade e maturidade suficiente para se envolverem e participarem do processo.

Para que uma organização possa buscar a excelência com sucesso, é essencial que as pessoas que a integram se envolvam e se comprometam com esse ideal. A melhoria da qualidade na educação não deve ser vista como um processo de soluções temporárias e sim uma iniciativa de longo prazo que exige mudança e reestruturação organizacional.

Depois de disseminados no sistema industrial, os programas de qualidade passaram a conquistar novas áreas, e a área educacional é uma delas. As grandes mudanças que estão ocorrendo nos mercados, no perfil dos clientes, e nas demandas da sociedade e na tecnologia, por exemplo, têm exigido o envolvimento e o comprometimento de todas as pessoas participantes da organização.

O processo de melhoria da qualidade de ensino requer compromisso e engajamento dos diferentes enfoques gerenciais aplicados aos negócios e a uma nova cultura organizacional.

Diante do exposto, a presente pesquisa se propõe a descrever o processo de gestão organizacional em uma instituição de ensino superior para compará-los aos critérios de excelência mais atualizados e bem-sucedidos que incorporam o modelo de gestão com qualidade da FNQ, devidamente revisados.

Dessa forma, o trabalho se mostra relevante por avaliar uma instituição de ensino superior mantida por uma fundação voltada para o desenvolvimento da Amazônia Ocidental, que procura seguir os preceitos da qualidade, na ampliação do escopo de suas ações buscando atualizar seu perfil de instituição moderna de caráter inovador. Assim, a Instituição poderá usufruir dos resultados desta pesquisa para implementar ações de melhorias contínuas em seus processos de gestão.

2 Referencial teórico

Neste capítulo, realiza-se a revisão bibliográfica e apresentam-se os conceitos sobre educação superior, o ensino superior no Brasil, o ensino superior privado e confessional, assim como a Gestão da Qualidade e o Modelo de Excelência em Gestão da FNQ.

2.1 Educação Superior

Em meio às transformações existentes na sociedade e que atingem a todos os países, as instituições de ensino superior enfrentam um duplo desafio: se por um lado necessitam atualizar-se e inserir-se nesta nova realidade, revendo suas formas de organização e de relacionamento com seus atores-chaves e assim dando um novo sentido em seu papel social, por outro lado precisam compreender, interpretar e indicar soluções para os problemas que essas transformações colocam aos indivíduos, grupos sociais, sistemas produtivos e governos.

Com essa nova dinâmica, a expansão do acesso ao ensino superior em escala mundial ao longo da década de 90 é considerada um fato marcante. No final da década de 90, a UNESCO (1999 – p.246), com base na análise do comportamento do setor educacional nos últimos anos, afirma que:

> A experiência comum de numerosos países é que o ensino superior não é mais uma pequena parcela especializada ou esotérica da vida de um país. Ele se encontra no próprio coração das atividades da sociedade, é um elemento essencial do bem-estar econômico de um país ou região, um parceiro estratégico do setor do comércio e da indústria, dos poderes públicos, assim como das organizações internacionais.

Quando se discute a educação, deve-se entender sua abrangência primeiramente. Então, conforme disposto na Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei das Diretrizes e Bases da

Educação Nacional – LDB, em seu art. 1°, a educação "abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais".

Nesse sentido, segundo Sander (2002), uma Instituição educacional pode ser examinada sob três dimensões: (i) analítico-pedagógico, (ii) organizacional e (iii) político. A primeira dimensão é considerada de natureza técnica e está relacionada aos processos de ensino aprendizagem, enquanto que a segunda, a organizacional também chamada burocrática, refere-se à estrutura e funcionamento da instituição educacional. Já a dimensão política, refere-se às relações entre a escola e o entorno em que ela funciona com suas forças econômicas, políticas e culturais.

Dessa forma, a administração da educação pode ser pensada como prática pedagógica, organizacional e política.

Ao ser analisada como prática pedagógica, o autor observa que ao final do século XX cresceu a pressão pela mudança de paradigma pedagógico. Assim, o tradicional paradigma do 'ensinar' cedeu espaço ao novo paradigma do 'aprender'. Ensinar é próprio da orientação pedagógica baseada na psicologia comportamental da aprendizagem que dominou a prática educacional no Ocidente durante todo o século XX, enquanto que o aprender é fundamentado na psicologia construtivista e nas novas concepções sociológicas sobre a aprendizagem, a inteligência e o conhecimento humano. O conhecimento é um fenômeno ligado às pessoas que aprendem e ao contexto em que elas aprendem. Pessoas de diferentes culturas aprendem de maneira diferente, pois, aprender é um fenômeno social e cultural.

Quando analisada como prática organizacional, a administração tem a função de atender às necessidades estruturais e burocráticas das instituições educacionais. Contudo, a estrutura organizacional escolar não é suficientemente flexível para atender as necessidades dos

estudantes. É fundamental o equacionamento desse problema para enfrentar as necessidades educacionais decorrentes das transformações do mundo moderno, onde as tradicionais estruturas organizacionais cedam lugar para sistemas mais descentralizados que facilitem uma gestão escolar mais horizontal, mais participativa e mais democrática.

Sob o olhar da prática política, a administração da educação refere-se às interfaces da escola com seu entorno externo de caráter econômico, político e cultural. Nessa dimensão, a atenção é para a capacidade de resposta da instituição, às necessidades e aspirações da comunidade e da sociedade em geral.

2.1.1 Educação Superior no Brasil

A literatura acerca do ensino superior é mais abrangente no que tange as abordagens sobre a universidade pública brasileira. Assim, procura-se fazer uma abordagem geral sobre o ensino superior no Brasil.

Segundo Santos e Silveira (2000), as primeiras escolas brasileiras de ensino superior, nasceram na época dos saberes universais, no século XIX, praticamente concentradas nas faixas litorâneas e de mineração do país, já que estes pólos foram os agentes de demanda por um modelo de formação de profissionais liberais.

De acordo com Sampaio (2000), o início do ensino superior privado no Brasil data do período republicano. A descentralização do ensino superior, que antes era exclusividade do poder central, iniciou-se com a Constituição da República de 1891, delegando-o também para os governos estaduais e permitindo a criação de instituições privadas. O efeito imediato dessas medidas foi a ampliação e a diferenciação do sistema de ensino superior.

Após o período de estabilidade política e de relativo crescimento econômico, depois de 1850, notou-se uma expansão gradual no número de instituições educacionais e a consolidação de alguns centros científicos, tais como o Observatório Nacional, a Comissão Imperial Geológica e o Museu Nacional. Entretanto, o crescimento foi relativo, pois o ensino superior limitou-se às profissões liberais em algumas poucas instituições públicas isoladas de tempo parcial.

Até 1900, não existiam mais do que 24 escolas de ensino superior no País, conforme Teixeira (1998). A partir dessa data, respondendo à possibilidade aberta pela nova moldura legal disciplinada pela Constituição da República de 1891, a iniciativa privada criou seus próprios estabelecimentos de ensino superior. As instituições particulares que surgiram nessa época eram, basicamente, de iniciativa confessional católica, ou de iniciativa de elites locais que buscavam dotar seus estados de estabelecimentos de ensino superior. Alguns contavam com apoio de governos estaduais, outras dependiam, exclusivamente, da iniciativa privada (SAMPAIO, 2000).

Ainda nesse período inicial, na assertiva do autor (2000), o surgimento de instituições privadas significava a abertura de um sistema exclusivamente público, restrito e centralizado em duas direções: (i) a alternativa confessional ao ensino público e laico e (ii) a alternativa laica das elites dos estados para fugir do controle do poder central.

O projeto de uma universidade para o Brasil, elaborado por uma elite intelectual laica, presente em um movimento maior de modernização cultural e educacional do País, buscava defender o ideal de universidade pública, conforme Durham (1993), opondo-se ao modelo de instituições isoladas propondo ainda, a institucionalização da pesquisa no interior do sistema.

O Brasil, contrastando com alguns países da América Hispânica, não possuiu nem universidades nem outras instituições de ensino durante todo o período colonial. Somente com a vinda da família real portuguesa, em 1808, é que teve início a formação do núcleo de ensino

superior do País, onde duas principais características marcaram seu padrão de desenvolvimento: (i) a orientação para formação profissional e (ii) o controle do Estado sobre o sistema.

Para Bello (1998), o marco de entrada no Brasil no mundo capitalista, foi a Revolução de 1930, pois através dos investimentos na produção industrial e no mercado interno, buscou-se pessoas mais habilitadas para atuar no novo mercado de trabalho e com isso, tornou-se necessário mudar o direcionamento do Estado para investimentos em educação.

Alguns atos legais que marcaram a evolução do ensino superior brasileiro, conforme destaca o autor (1998), foram:

a) Em 1966, o Decreto-lei n° 53 estabelece a reforma universitária, caracterizando-a como Instituição de ensino e pesquisa;
b) Em 1968, o Decreto n° 63.341 fixa os critérios para a expansão do ensino superior; a Lei n° 5.540 fixa as normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média; o Decreto-lei n° 405 fixa as normas para incremento de matrículas no ensino superior;
c) Em 1970, o Decreto n° 68.908 resolve a crise dos chamados ‘excedentes’ com a criação do vestibular classificatório, fixando as condições para o ingresso na Universidade.

Neste cenário, verifica-se que maiores mudanças ocorridas na regulamentação do ensino brasileiro datam a partir da promulgação da Lei n° 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Lei Darcy Ribeiro, estabelecendo a nova LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, onde o ensino superior passa a ser normatizado por ela e pelos decretos-leis, portarias, resoluções e regulamentações específicas. Com a promulgação desta lei, que levou a importantes inovações no sistema de ensino brasileiro, a educação superior tomou um novo rumo e pôde expandir-se de forma mais acelerada.

De acordo com a Lei n° 9.394 de 20 de dezembro de 1996, em seu artigo 45, “A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização”. Quanto à organização acadêmica, as instituições passam a ser classificadas em Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas, Faculdades e Institutos Superiores ou Escolas Superiores.

Fávero (1977, p.13) afirma que “a Universidade tem não só objetivos pedagógicos em sua existência na Sociedade, mas também objetivos sociais, políticos e culturais. Além de suas funções de ensino e pesquisa, ela é chamada também a assumir as atividades de Extensão Universitária”.

A unidade do Ministério da Educação, responsável por planejar, orientar, coordenar e supervisionar o processo de formulação e implementação da Política Nacional de Educação Superior no país é a Secretaria de Educação Superior (SESu). É também responsável pela manutenção, supervisão e desenvolvimento das Instituições Públicas Federais de Ensino Superior e das Instituições Privadas de Educação Superior, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

A organização do ensino superior classifica-se de forma administrativa, acadêmica e quanto à formação. Pela forma administrativa é classificada segundo a natureza jurídica de suas mantenedoras em Pública e Privada. As públicas são criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público e as Privadas são mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, divididas em instituições privadas com fins lucrativos ou privadas sem fins lucrativos, organizadas da seguinte forma e conforme apresentado na Figura 1:

- Instituições privadas com fins lucrativos ou Particulares em Sentido Estrito, que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, sendo sua vocação exclusivamente empresarial;

- Instituições privadas sem fins lucrativos, podendo organizar-se quanto a sua vocação social em:
    - Comunitárias, que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, incorporando em seus colegiados representantes da comunidade;
    - Confessionais, que são constituídas por motivação confessional ou ideológica. São formadas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas;
    - Filantrópicas, que são instituições de educação ou de assistência social que prestam os serviços para os quais foram instituídas e os colocam à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração, cujas mantenedoras sem fins lucrativos, obtiveram o Certificado de Assistência Social junto ao Conselho Nacional de Assistência Social.

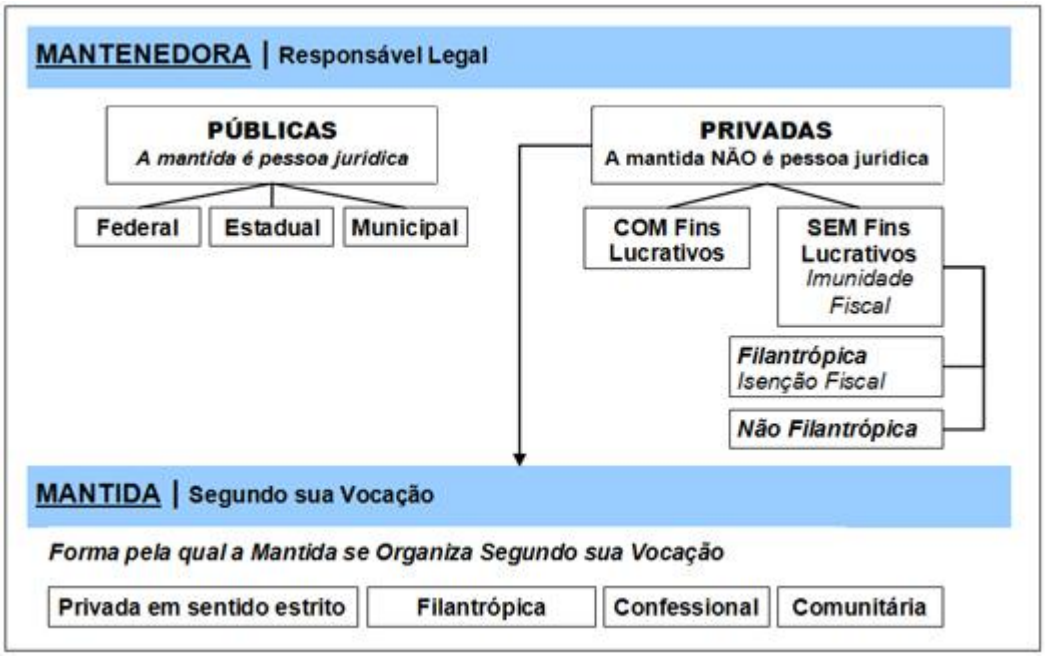

Figura 1. Organograma da Organização Administrativa
Fonte: MEC (out/2008)

Quanto à organização acadêmica, as instituições de ensino superior classificam-se quanto a sua competência e responsabilidade. Instituições de Ensino Superior oferecem cursos superiores em pelo menos uma de suas diversas modalidades, bem como cursos em nível de pós-graduação. Universidades são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão. Consideram-se instituições universitárias, as Universidades, Universidades Especializadas e os Centros Universitários. São instituições não universitárias, os CEFETs e CETs, as Faculdades Integradas, as Faculdades isoladas e os Institutos Superiores de Educação.

Em relação à organização da formação, conforme apresentado na Figura 2, o ensino superior inicia-se com cursos de Graduação ou Seqüenciais os quais podem oferecer diferentes possibilidades de carreiras como acadêmicas ou profissionais. Dependendo da escolha pode-se aperfeiçoar a formação com cursos de pós-graduação *Stricto sensu* ou *Lato sensu*. O ensino, a

pesquisa e a extensão têm sua aplicação específica na educação superior. Diplomas e certificados são modelos de comprovação da educação superior.

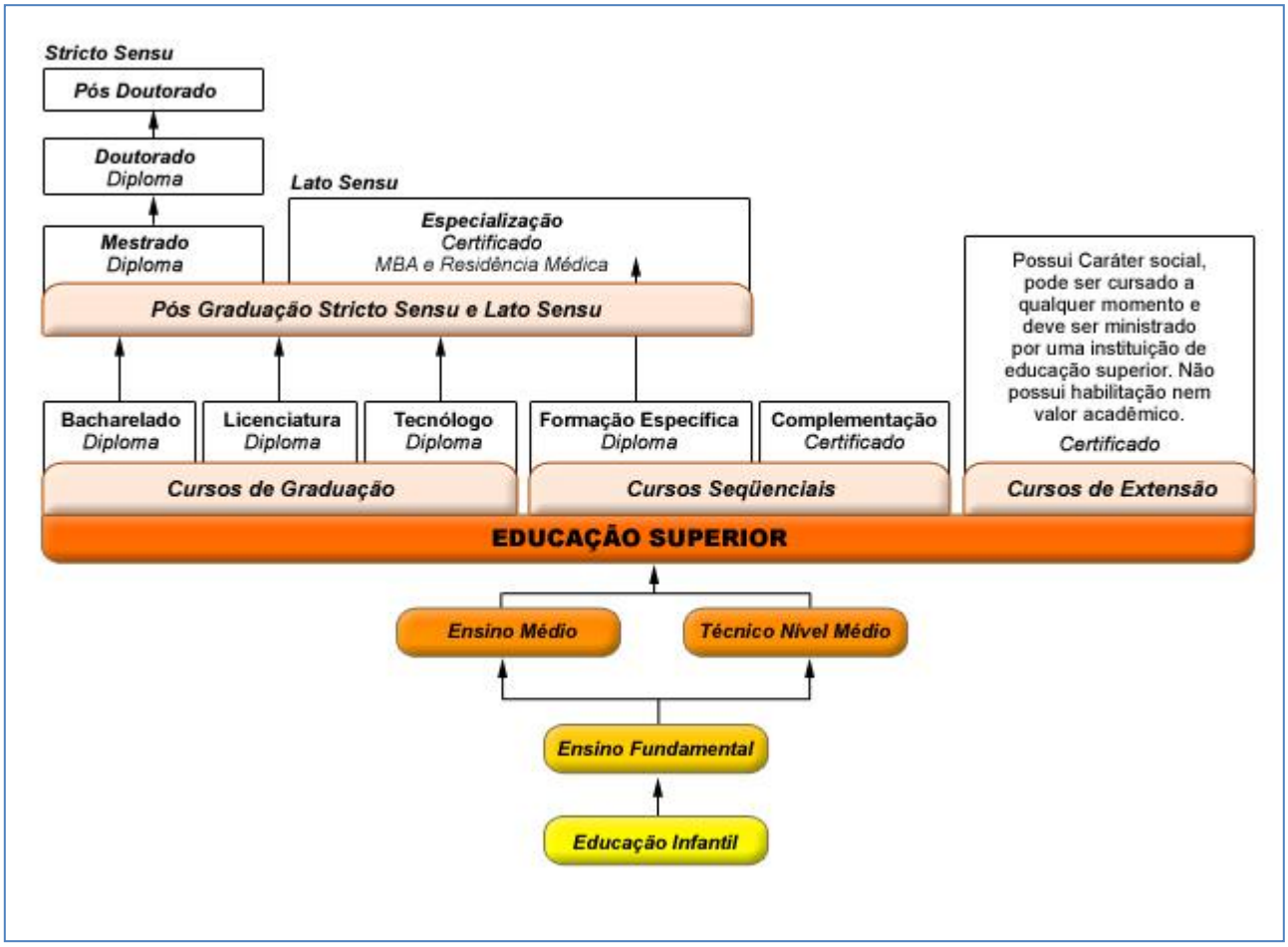

Figura 2. Organograma da Formação no Ensino Superior
Fonte: MEC (out/2008)

2.1.1.1 Avaliação Institucional e o SINAES

O termo avaliação institucional, segundo Dias Sobrinho (2003), surgiu pela primeira vez no ano de 1934, nos trabalhos daquele que é considerado o “pai” da avaliação educativa, Ralph

Tyler. Nesse contexto, a avaliação institucional era definida como comportamento dos alunos e considerada como um instrumento para diagnosticar de forma quantitativa a rentabilidade e a eficiência da escola, dos processos administrativos e pedagógicos.

Ao longo dos anos, a concepção evoluiu e se modificou.

O artigo 9º da LDB, sem seu título IV, da Organização Nacional, em que trata das incumbências da União, no inciso VIII, assegura o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino.

Com a publicação da Medida Provisória n° 147/2003 de 16 de dezembro de 2003 pela presidência da República, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação e Progresso do Ensino Superior (SINAPES). Após quatro meses de discussão o Congresso Nacional aprovou a MP com algumas alterações, que foi transformada na Lei n° 10.861 de 14 de abril de 2004, publicada no dia seguinte, o SINAPES passou a ser denominado Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

O SINAES é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Ele procura avaliar todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos. Estes se constituem no sistema de avaliação da educação superior e na formulação de ações de melhorias para os cursos, pois se tratam de iniciativas governamentais que avaliam o desempenho das instituições.

Os instrumentos de avaliação a que se refere são: Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), a Avaliação dos cursos de graduação, a auto-avaliação, a avaliação externa e o Censo da Educação Superior. Os resultados dessas avaliações permitem ao Instituto Nacional

de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País.

Tais avaliações precisam ser feitas para que ocorram mudanças nos processos e no atendimento dos serviços, permitindo um novo planejamento de ações, que resultará na melhoria da qualidade do ensino.

No que se refere a avaliação, Tubino (1997, p. 59) afirma que:

> ...a avaliação institucional de uma universidade terá que estar sempre relativizando as inter-relações existentes nos processos acadêmicos. No entanto, terá também que avaliar o atendimento às expectativas na sociedade da qual a universidade está inserida, sem perder de vista as suas funções de ensino, pesquisa e extensão.

Para Alberto (2007), a avaliação não deve se configurar apenas como uma ferramenta de gestão a apontar deficiências e sim, integrar um conjunto de ações de gestão da instituição e dos diferentes segmentos que a compõem. A avaliação das IES deve comportar diferentes enfoques ideológicos, filosóficos, conceituais e técnicos, que somente poderão ser eleitos a partir da clareza da sua missão, de seus objetivos, estratégias e metas a serem alcançadas em um determinado período de tempo.

2.1.2 Ensino Superior Privado e Confessional

A partir de 1980, movimentos estruturais importantes começaram a ser desencadeados no setor privado de ensino superior no Brasil e tais mudanças afetaram a configuração do sistema de ensino superior no País, em razão da dimensão deste setor.

Entre essas mudanças, as mais significantes são: (i) estabilidade seguida de declínio da participação relativa das matrículas privadas no sistema de ensino superior; (ii) redução do número de estabelecimentos isolados, concomitantemente ao aumento de universidades

particulares; (iii) desconcentração regional e interiorização dos estabelecimentos particulares e de suas matrículas; (iv) crescimento acelerado do número de cursos e ampliação do leque de carreiras oferecidas pelo setor privado.

O setor privado de ensino superior, especialmente seu segmento não confessional, que é voltado ao atendimento de massa, é financiado, essencialmente, com recursos privados. A prestação desse serviço específico, o ensino superior, ocorre mediante a cobrança de taxas de matrículas e de anuidades do estudante.

O cenário de competitividade na educação superior ocorre também porque o setor privado, ao contrário do público, cobra pelo ensino oferecido e assim fica sujeito à variação das poupanças familiares que oscilam em função de movimentos mais gerais da economia, como o desemprego. Atrair maior número de alunos significa manter o empreendimento e, essencialmente, como afirma Sampaio (2000), aumentar o lucro dos proprietários dos estabelecimentos privados.

É nesse contexto que ocorrem as mudanças estruturais do setor privado, citadas inicialmente, onde há a intervenção da iniciativa privada em uma situação de declínio de sua clientela e, que traduzem as estratégias do âmbito particular em se moldar ao mercado de ensino superior.

Em meados da década de 90, o governo implantou o Exame Nacional de Cursos e as Avaliações das Condições de Ensino e a partir daí as instituições de ensino superior tornaram-se obrigadas a oferecer serviços educacionais com qualidade.

Como resultado dessas ações, a estrutura de custos das universidades privadas tornou-se mais onerosa, pois houve um aumento nas despesas com livros, periódicos, equipamentos de informática (software e hardware), materiais e instrumentos para laboratórios e, principalmente, com professores, onde é exigida a dedicação integral.

Todavia, a confessionalidade, que parte de princípios transcendentes, de acordo com Vasselai (2001), pode ser apresentada como resposta às ações humanas na medida em que ultrapassa o caráter meramente científico, controlável e de resultados palpavelmente comprovados. Na educação, a confessionalidade não quer suprimir ou segregar os avanços da humanidade, em razão de sua significativa visão de mundo, pois um projeto institucional confessional deve pleitear completar o processo educativo aperfeiçoando as ações acadêmicas.

No entanto, o enfoque da confessionalidade dentro de uma instituição de ensino, não pode obrigar as pessoas a aderirem aos seus princípios. O indivíduo adere ou não à proposta, num processo de liberdade e criticidade. Dessa forma, nenhuma instituição confessional de nível superior poderá limitar a participação de quantos queiram nela ingressar, sejam docentes ou discentes, uma vez que a confessionalidade, em uma visão do ser humano integral, pode vir a proporcionar, a partir de princípios de fé, procedimentos que estejam pautados na ética e na moral como diretrizes que possam auxiliar a pessoa humana na busca de conhecimentos, a encontrar razões transcendentes para questões de convivência, vida humana e realização (VASSELAI, 2001).

A posição de instituições de ensino superior confessionais no cenário nacional e mundial é relevante, conforme aponta Gonçalves (2009) em seu estudo sobre o Centro Universitário Adventista de São Paulo – UNASP. Ele apresenta como fator de relevância, o que foi indicado nos anais da Conferência Mundial sobre o Ensino Superior: Tendência da Educação Superior do Século XXI, publicado pela UNESCO (1999, p.20) que foca sua análise sobre o ensino superior pelo seguinte olhar:

> A própria educação superior é confrontada, portanto, com desafios consideráveis e tem de proceder à mais radical **mudança e renovação que porventura lhe tenha sido exigido empreender,** para que nossa sociedade, atualmente vivendo uma profunda crise de valores, possa transcender as meras considerações econômicas e incorporar as dimensões fundamentais da moralidade e da espiritualidade. (Grifo do autor)

É dessa visão de educação superior que decorre a busca importante pela lógica entre o pensamento social e a ação solidária, uma vez que a cobrança é acentuada quando se trata de uma instituição confessional de educação superior, reforçando cada vez mais sua contribuição e relevância na sociedade contemporânea.

2.1.3 Estratégias de ampliação do acesso ao ensino superior no Brasil

Com a Lei n° 5.540/68, "Lei da Reforma Universitária", baseada nos estudos do Relatório Atcon (Rudolph Atcon, teórico norte-americano) e no Relatório Meira Matos (coronel da escola superior de Guerra), acabou-se com a cátedra, o vestibular foi unificado e passou a ser classificatório, as faculdades foram aglutinadas em universidades com vistas a uma maior produtividade com a concentração de recursos, foi criado o sistema de créditos que permitiu a matrícula por disciplina, além da nomeação, segundo Aranha (1996), dos reitores e diretores de unidade, dispensando a necessidade de que façam parte do corpo docente da universidade podendo ser qualquer pessoa de prestígio da vida pública ou empresarial.

Segundo Cunha (2000), esta reforma fragmentou mais ainda as Faculdades de Filosofia, Ciência e Letras, o que resultou na criação das Faculdades ou Centros de Educação, desencadeando na estruturação das universidades brasileiras em quatro modelos básicos: (i) a agregação dos departamentos em alguns poucos centros; (ii) a reunião dos departamentos em número maior de institutos, faculdades ou escolas; (iii) a ligação dos departamentos diretamente à administração superior, sem instâncias intermediárias; e (iv) a superposição dos centros às faculdades, aos institutos e às escolas.

No ensino superior brasileiro, foram muitas e rápidas as mudanças ocorridas nos anos 60. As faculdades públicas situadas nos pontos centrais das cidades foram transferidas para os *campi* no subúrbio, enquanto as faculdades particulares faziam o inverso. Persistia a seletividade, em decorrência da dualidade do ensino, onde a elite bem preparada ocupava as vagas nas melhores universidades, enquanto as faculdades privadas de baixo nível eram destinadas aos mais pobres.

No Brasil na década de noventa a reforma educacional através da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) para educação nacional e do Plano Nacional de Educação (PNE), apresentou-se numa perspectiva de dar forma às políticas neoliberais, caracterizadas principalmente pela privatização, entendendo esta, como a entrada desenfreada de recursos não-públicos para manter as atividades próprias da universidade.

Dessa forma, uma das principais discussões em torno de nova reforma universitária é a ampliação do acesso ao ensino superior. Segundo dados do MEC, atualmente apenas 11% dos jovens brasileiros entre 18 e 24 anos estão matriculados em algum curso de graduação, o que nos leva a uma taxa inferior aos países vizinhos da América Latina e, principalmente, aos países europeus e norte-americanos aonde esse índice chega a 70%. De acordo com o projeto de Reforma apresentado inicialmente pelo MEC, a intenção é alcançar, até 2010, 30% dos jovens.

A ampliação do sistema de educação, conforme apresenta Porto e Régnier (2003), é uma questão necessária para o desenho de cenários futuros. O novo espaço aberto com o aumento da demanda no campo do ensino superior abre caminho para a emergência de um conjunto de instituições dos mais diversos tipos, voltados em ocupar as janelas de oportunidades que se apresentam. Com isso, surge a questão do equilíbrio entre quantidade e qualidade, isto é, como fazer para oferecer um maior número de programas e vagas ao mesmo tempo em que se respeitam as normas de qualidade. Parte daí a necessidade de se encontrar formas de

financiamento para o ensino superior uma vez que há uma menor disponibilidade de recursos públicos concomitantemente com o aumento dos custos.

Por fim, surge a busca por novas formas de gestão das instituições de ensino superior, devido à expansão da clientela que necessitam conciliar objetivos complexos e diversificados.

2.2 Gestão da Qualidade

A preocupação com a qualidade não é recente. Esta é uma palavra que faz parte do dia-a-dia e desempenha papel importante em todos os tipos de organização e em muitos aspectos da vida das pessoas. De acordo com Maximiano (2004), a idéia da qualidade tem uma história muito antiga. Dos filósofos gregos aos chineses, dos renascentistas aos engenheiros e fabricantes da Revolução Industrial, muitas pessoas, no campo do pensamento e da ação, ocuparam-se desse assunto.

2.2.1 Evolução histórica

A idéia de qualidade foi discutida primeiramente pelos filósofos gregos, que pensaram no ideal da excelência, ou *Arete*, como afirma Maximiano (2004). O significado de excelência referido aqui é a característica que distingue alguma coisa pela superioridade em relação aos semelhantes e depende do contexto. Para os gregos, a excelência era absoluta: era o ideal mais elevado.

Segundo Bolzan (2006), com as pirâmides do Egito, observa-se a precisão e ajustes perfeitos com que foram construídas, na indústria artesanal chinesa, a influência causada ao

comércio e a produção de bens com seus produtos, seda, porcelanas, chá pólvora, bússola, e suas leis e decretos editados para o controle da produção, significando que os produtos que não atendessem às dimensões ou requisitos não eram vendidos.

Já na arquitetura grega, a qualidade presente estava no controle do processo que utilizava conceitos matemáticos associados com beleza e funcionalidade. No Império Romano, o controle de processo foi diferenciado, pois seus prédios exigiam muita mão-de-obra que não era qualificada, então para melhorar a aparência de suas construções, as paredes foram revestidas de mármore por pedreiros qualificados. Como haviam trabalhadores qualificados e não-qualificados, os romanos criaram assim o cargo de supervisor e de inspetor para acompanhar o trabalho dos não qualificados.

A partir desse contexto, nasceu a era da inspeção no trabalho, mais tarde a era do controle estatístico e por último a era da qualidade total.

Conforme afirma Longo (1996), a preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada *era da inspeção*, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas, encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção. Segundo Maximiano (2004), nos primórdios da indústria moderna, a inspeção era feita pelo próprio artesão, que tinha interesse genuíno em fazer produtos segundo especificações rigorosas, que atendessem a suas próprias exigências estéticas, ou que impressionassem positivamente os clientes.

Com a ascensão da grande empresa industrial e da produção massificada, tornou-se impraticável inspecionar a totalidade dos produtos que saíam aos milhares das linhas de montagem. O contexto tornou-se então favorável ao surgimento da *era do controle estatístico da qualidade*, que se baseia na amostragem, favorecendo também a introdução de outros

procedimentos de base estatística, bem como, em termos organizacionais, no aparecimento do setor de controle da qualidade. Longo (1996) afirma que “sistemas da qualidade foram pensados, esquematizados, melhorados e implantados desde a década de 30 nos Estados Unidos e, um pouco mais tarde (anos 40), no Japão e em vários outros países do mundo”.

A partir da década de 50, ainda na assertiva do autor, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade. A *gestão da qualidade total*, como ficou conhecida essa nova filosofia gerencial, marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade. A qualidade deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico, e passou a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Eras da Qualidade
Fonte: Maximiano (2000) apud Bolzan (2006, p. 25)

Apresenta-se a seguir o Quadro 1 com a evolução da qualidade no século XX, abordando os conceitos nos processos de melhoria da qualidade.

Década	Surgimento de novos conceitos nos processos de melhoria da qualidade		Responsável
00 -10 Qualidade com foco na produtividade	Formulação dos conceitos da Administração Científica e Produtividade		Frederick Taylor
20 Qualidade com foco na produtividade	Formulação dos conceitos de controle da qualidade		Frederick Taylor
	Sistematização dos processos de produção em massa		Henry Ford
30 Qualidade com foco na produtividade	Formulação dos conceitos de Controle Estatístico do Processo – CEP		Walter Shewhart
40 Qualidade com foco na produtividade	Utilização das técnicas de controle nas indústrias bélicas norte-americanas		Vários
	Estudos sobre o custo da qualidade		Joseph Juran
50 Qualidade com foco na produtividade	Formulação dos conceitos de falha		H. Watson
	Sistematização do Programa 5 S's		Várias
	Concepção das teorias motivacionais	Hierarquia das necessidades	Abraham Maslow
		Teoria dos Dois Fatores	Frederick Herzberg
	Formulação do conceito da Teoria X e Y		Douglas McGregor
60 Qualidade com foco no controle	Formulação do conceito de Zero Defeito		Philip Crosby
	Sistematização dos Círculos de Controle da Qualidade		Kaoru Ishikawa
	Formulação do controle Just-in-Time		Taiichi Ohno
70 Qualidade com foco no produto final	Influência do modelo japonês no Ocidente		Vários
	Utilização de técnicas estatísticas nos processos de qualidade		Joseph Juran e Edward Deming
	Sistematização de sistema de qualidade empresarial		Edward Deming
	Sistematização da Trilogia da Qualidade: Planejamento, Custo e Qualidade		Joseph Juran
	Concepção da Técnica Desdobramento da Função Qualidade – QFD		Yoji Akao

Continua...

Continuação

Década	Surgimento de novos conceitos nos processos de melhoria da qualidade	Responsável
80 Qualidade com foco nos processos	Concepção da Metodologia do Prêmio Malcom Baldrige	Ronald Reagan
	Concepção da primeira versão da ISO 9000	Vários
	Sistematização dos conceitos de reengenharia de processo	Michael Hammer
	Sistematização dos conceitos de Benchmarking	Robert Camp
	Concepção da metodologia Seis Sigma	Robert Galvin
	Utilização e adaptação de conceitos de produção das organizações japonesas no Ocidente: Just-in-Time, Manutenção Produtiva Total, Produção Celular, Times de Trabalho	Vários
90 Qualidade com foco no cliente	Sistematização e integração dos conceitos de estratégias, estrutura, comprometimento, processos produtivos e mercado	Jack Welch
	Utilização da análise de valor nos processos de qualidade	Vários
	Utilização de técnicas de análise de experimentos nos processos de qualidade	Vários
	Concepção da Segunda Versão da ISO 9000	Vários
	Adaptação e utilização dos conceitos de falhas e confiabilidade aos processos empresariais	Vários
	Utilização da rede/internet para integrar a cadeia de suprimento	Vários
	Utilização da TI nos processos de qualidade	Vários

QUADRO 1 – Evolução da qualidade no século XX
Fonte: Rodrigues (2004) apud Bolzan (2006, p. 25)

Já o Quadro 2 mostra a evolução da qualidade no século XXI com suas tendências.

Década	Tendências ou surgimento de novos conceitos nos processos de melhoria da qualidade		Responsável
1ª Década Qualidade com foco no conhecimento	Integração e otimização da cadeia de suprimento: fornecedor, empresa, cliente	Consórcio modular	Lopez de Arrioutúa
		Condomínio industrial	Vários
	Concepção da terceira versão da ISO 9000		Vários
	Tendência de customização a cada empresa das metodologias e técnicas nos processos de qualidade		Vários
	Tendência de sistematização e integração de conceitos ambientais e sociais aos processos produtivos		Vários
	Tendência de utilização de conhecimento multidisciplinar e multidepartamental para integração na organização		Vários

QUADRO 2 – Evolução da qualidade no século XXI
Fonte: Rodrigues (2004) apud Bolzan (2006, p. 27)

2.2.2 Conceitos básicos

A palavra qualidade tem vários significados, dependendo de como é utilizada. Conforme Chiavenato (1999), para um engenheiro, qualidade significa aderência perfeita e conformidade às especificações e padrões de referência do projeto do produto. Para um estatístico, qualidade significa o menor desvio padrão possível em relação à média aritmética, mediana ou qualquer medida estatística de posição. Já para uma dona de casa, a qualidade tem outro significado, pois como cliente e consumidora, ela não está preocupada com os conceitos do engenheiro ou do estatístico, apenas quer um produto ou serviço que satisfaça as suas necessidades pessoais e que resolva seus problemas.

A partir desse contexto, entende-se que existem dois tipos de conceitos de qualidade: a **qualidade interna,** que constitui a maneira pela qual uma organização administra a qualidade dos

seus processos, produtos e serviços, e a **qualidade externa,** que constitui a percepção que o cliente, consumidor ou usuário tem a respeito do produto ou serviço que compra e utiliza.

De acordo com Campos (1992), "um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente".

Conforme Deming (1982, *apud* Chiavenato, 2003, p.581), a "qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras". Para Juran (1989, *apud* Chiavenato, 2003, p. 581), representa a "adequação à finalidade ou ao uso", enquanto que para Crosby (1979, *apud* Chiavenato, 2003, p. 581), é a "conformidade com as exigências". Já Feigenbaum (1991, *apud* Chiavenato, 2003, p. 581) diz que ela é "o total das características de um produto ou serviço referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá às expectativas do cliente".

Algumas definições de qualidade podem ser resumidas conforme Quadro 3 a seguir:

TERMO	**DEFINIÇÃO**
EXCELÊNCIA	• O melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
VALOR	• Qualidade como luxo. Maior número de atributos. Utilização de materiais ou serviços raros, que custam mais caro. • Valor é relativo e depende da percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição para gastar.
ESPECIFICAÇÕES	• Qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição de como o produto ou serviço deve ser.

Continua...

Continuação

TERMO	DEFINIÇÃO
CONFORMIDADE	• Grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.
REGULARIDADE	• Uniformidade. Produtos ou serviços idênticos.
ADEQUAÇÃO AO USO	• Qualidade de projeto e ausência de deficiências.

QUADRO 3 – Definições da idéia de qualidade.
Fonte: Maximiano (2004, p. 177)

Na assertiva de Maximiano (2004), a expansão da produção em massa, que utiliza e produz grandes quantidades de peças virtualmente idênticas, inspirou os estudos dos primeiros especialistas da qualidade industrial. No início do século XX, a qualidade era sinônimo de uniformidade ou padronização para os engenheiros e industriais dessa época. O controle estatístico da qualidade nasceu da busca de soluções para o problema da uniformidade exigida pela fabricação massificada.

Os principais participantes do movimento da qualidade e o resumo de suas idéias e contribuições são apresentadas no Quadro 4:

AUTORES	PRINCIPAIS IDÉIAS E CONTRIBUIÇÕES
SHEWHART, DODGE E ROMIG	• Cartas de controle • Controle estatístico da qualidade e controle estatístico de processo • Técnicas de amostragem • Ciclo PDCA

Continua...

Continuação

AUTORES	PRINCIPAIS IDÉIAS E CONTRIBUIÇÕES
FEIGENBAUM	• Departamento de controle da qualidade • Sistema da qualidade e garantia da qualidade • Qualidade Total
DEMING	• 14 pontos • Ênfase no fazer certo da primeira vez • Corrente de clientes • Qualidade desde os fornecedores até o cliente final
JURAN	• Trilogia da qualidade (planejamento, controle, aprimoramento)
ISHIKAWA	• Qualidade total • Círculos da qualidade

QUADRO 4 – Principais integrantes da escola da qualidade
Fonte: Maximiano (2004, p. 176)

2.2.3 Aplicação na Educação

A busca pela gestão com qualidade nas Instituições Particulares de Ensino Superior no Brasil aconteceu em decorrência da expansão ocorrida no início da década de 1990, vinculada posteriormente a redução dos investimentos governamentais no segmento. Essa preocupação com a implantação de uma gestão voltada para a qualidade nas IES passou a ser a maior aliada no processo de fortalecimento da educação particular.

Considerando a gestão dos sistemas educacionais, os fatores que têm sido apontados como essenciais para a qualidade de ensino são: o comprometimento político do dirigente; a busca por alianças e parcerias; a valorização dos profissionais da educação; a gestão democrática; o fortalecimento e a modernização da gestão escolar; e a racionalização e a produtividade do sistema educacional.

Entre alguns fatores que contribuem para as Instituições de Ensino atingirem um bom desempenho, a qualidade na gestão dos serviços educacionais é destacada e requer procedimentos e técnicas especializadas. Apesar de algumas IES particulares terem adotado em suas atividades as rotinas de excelência na qualidade da prestação de seus serviços educacionais, ainda não possuem, em sua maioria, o foco neste fundamento pelo simples fato de que é bastante complexo mensurar o grau de excelência na educação, pela inexistência de uma técnica eficiente e específica para medir o conhecimento adquirido por cada indivíduo.

A gestão da qualidade no ensino superior é, sem dúvida, um desafio cada vez maior e requer atenção redobrada a cada ano que transcorre, por parte do Poder Público e das próprias instituições de ensino superior, sejam ela públicas ou privadas. Ressalte-se a importância dos processos de avaliação que devem ser constantes, para que haja um acompanhamento permanente dos níveis de satisfação e de atendimento às necessidades dos alunos, no sentido de que os gestores possam proceder a mudanças rápidas, evitando assim a migração de clientes para as instituições concorrentes.

Segundo María Teresa Lepeley, presidente do Global Institute for Quality Education (GIQE), em entrevista concedida a Tarcisio Alves na Revista Classe Mundial (2006), embora as empresas estejam trabalhando sistematicamente com Modelos de Qualidade em Excelência há duas décadas, todo esse processo atrasa se não houver investimento na excelência da educação. Ela defende que não há desenvolvimento sem educação de qualidade em todos os níveis “desde aquela para as crianças muito pequenas até o ensino superior”. Para ela, neste período de globalização na qual estamos vivendo, a educação tem que se adaptar às novas necessidades dos mercados de trabalho, que exigem pessoas cada vez mais eficientes e competentes.

Para Preedy, Glatter e Levacic (2006) desenvolver e compreender a prática de gestão na educação atual é importante para todos os educadores, estejam eles ocupando ou não cargos específicos de gerência.

Avaliar a qualidade é uma tarefa complicada. Segundo os autores acima, há fortes fatores que interagem e contribuem para a qualidade na educação, entre eles estão: os alunos e seus históricos, o pessoal e suas habilidades (instituições), a estrutura e os costumes, os currículos e as expectativas sociais.

Contudo, o principal propósito das instituições de ensino é possibilitar o aprendizado aos alunos, pois as necessidades destes devem ser sua principal preocupação, na qual o desenvolvimento da qualidade do currículo é uma das tarefas primordiais da IES. A melhoria da qualidade deve concentrar-se na aprendizagem, no ensino e na criação de uma estrutura na qual essas atividades possam ser realizadas com o máximo de eficiência.

Assim, o equilíbrio da tensão entre as exigências de responsabilidade final externa, representa uma importante preocupação para os gestores institucionais e professores, demonstrando a qualidade e o trabalho de desenvolvimento interno, cuja finalidade é de aumento ou melhoraria da qualidade.

A garantia sistêmica da qualidade é baseada na auditoria e na supervisão das unidades operacionais para garantir que possuam sistemas de gerenciamento da qualidade eficientes. Cuttance (2006) afirma que, no nível educacional, isso requer a introdução e a manutenção de sistemas para monitoramento contínuo da eficácia de estratégias e práticas, ou seja, uma função primordial dos planos de ação.

Nesse contexto, a supervisão é importante durante todas as etapas do processo de obtenção de uma educação de alta qualidade para os alunos, uma vez que é um componente básico do gerenciamento de produtos de qualidade.

O uso de indicadores de desempenho em educação, segundo Cuttance (2006), tem a finalidade de lidar com inúmeras questões. As principais atribuições sugeridas por ele são:

- avaliar o impacto das reformas educacionais;
- informar os criadores de políticas sobre as práticas mais eficientes para a melhoria da educação;
- explicar as causas de condições e mudanças;
- informar a tomada de decisões e o gerenciamento;
- estimular e concentrar esforços;
- garantir a responsabilidade final;
- definir objetivos educacionais;
- monitorar padrões e tendências;
- prever mudanças futuras.

Já Oakes (1986) sugere cinco tipos de informações que os indicadores podem fornecer em nível operacional, conforme apresentados a seguir:

- informações sobre desempenho em relação ao alcance de metas e objetivos;
- informações sobre as características mais importantes do sistema para atingir metas e objetivos específicos;
- informações sobre políticas relevantes;
- informações direcionadas a problemas;
- informações sobre as características centrais do sistema.

O Quadro 5 relaciona estes cinco tipos de informações com os nove propósitos estabelecidos para os indicadores de desempenho em educação.

Finalidade do indicador de desempenho	**Tipo de informação necessária**				
	Avaliação		Monitoramento		
	Atingimento de metas e objetivos	Características responsáveis pelo desempenho	Informação relevante a políticas	Informação direcionada a problema	Informação sobre características centrais do sistema
Avaliação do impacto das reformas	x	x	x		
Avaliação da prática mais eficiente	x	x	x	x	
Explicação das causas e condições	x	x	x	x	x
Tomada de decisão e gerenciamento	x	x	x	x	x
Estímulo e concentração de esforços	x	x	x	x	x
Garantia de responsabilidade final	x		x		x
Definição de objetivos		x	x		x
Monitoramento de padrões e de tendências			x	x	x
Previsão de mudanças futuras			x	x	x

QUADRO 5 – Finalidade dos indicadores de desempenho em educação e os tipos de informações que eles devem fornecer
Fonte: Preedy, Glatter, Levacic (2006, p. 25)

Alguns dos propósitos instituídos para estes indicadores em educação recorrem mais marcadamente a atividades de monitoramento e outros a atividades de avaliação.

Critérios de sucesso, indicadores de desempenho e determinação de metas, são termos em evidência no ambiente da educação ultimamente. Essas expressões, segundo Wilkinson e Mcauley (2006) não é bem visto por muitos educadores, porque está tradicionalmente associada à cultura do comércio e da indústria. Para eles, como as organizações lidam com o processo complexo de educar e desenvolver pessoas e não com produtos onde a preocupação maior é com resultados mensuráveis, a linguagem utilizada não pode ser representada de forma tão simples.

As avaliações, de alguma forma, são comparativas. Um indicador de desempenho é utilizado para avaliar a realização em uma área ou atividade, bem como estabelecer metas e esclarecer objetivos. Eles podem ser quantitativos ou qualitativos.

Para o estabelecimento dos indicadores de desempenho, alguns pontos devem ser cuidadosamente estudados, conforme aborda Wilkinson e Mcauley (2006), antes de iniciado seu processo de formulação.

Ainda segundo esses autores, os indicadores devem ser desenvolvidos em vários níveis e de várias maneiras, porém, devem ser simples e claros. Primeiramente, deve ser desenvolvido um número relativamente pequeno de indicadores que capturem as dimensões-chave para o sucesso do programa ou da atividade que está sendo monitorada ou avaliada.

Em segundo lugar, os melhores indicadores serão aqueles que forem estabelecidos em parceria com pessoas que trabalham na área na qual o desempenho deve ser avaliado ou que têm interesse por ela. Dessa forma, eles serão construídos com base nos objetivos educacionais do programa que deve ser avaliado e levar em consideração as circunstâncias locais a fim de garantir que as expectativas não sejam irrealistas.

Em terceiro lugar, é importante garantir que todas as partes envolvidas compreendam (i) quais critérios devem ser utilizados; (ii) por que eles foram escolhidos; (iii) que informações devem ser coletadas em relação a eles e (iv) como os resultados do processo são utilizados.

Em quarto lugar, é de fundamental importância que os indicadores sejam vistos como uma parte integrada do processo de monitoramento e avaliação e não simplesmente como uma atividade paralela necessária à satisfação de requisitos externos.

Por fim, os indicadores podem ser usados para monitorar e/ou como parte de uma revisão ou investigação aprofundada. É necessário sua utilização por um período de tempo, principalmente no monitoramento, para que se possa demonstrar graficamente o resultado. No

entanto, é importante que sejam revisados regularmente para evitar-se que as informações continuem a ser coletadas mesmo quando os fatores externos ou os objetivos tenham sido modificados.

2.3 Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG), é um modelo adotado no Brasil pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) desde 1992 e é seguido pelas organizações como referência para melhoria de processos. É considerado um modelo sistêmico, pois contempla a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema. Permite ainda, que os vários elementos de uma organização possam ser implementados e avaliados em conjunto, de forma interdependente e complementar. Ele considera todos os sistemas de gestão e os organiza de uma forma lógica de acordo com os seus sete critérios de processos gerenciais e com o critério de resultados.

Outrossim, em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem, pois não determina as ferramentas e práticas de gestão específicas, o MEG pode ser utilizado em avaliações, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização.

Outra característica importante é que proporciona um referencial para a gestão de organizações, na forma de um modelo completo e reconhecido mundialmente, além de permitir um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão.

O MEG é representado pela organização de seus oito critérios de forma sistêmica evidenciando assim o seu caráter interdependente e complementar que leva a geração de

resultados. Os oito critérios são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Conforme os Critérios de Excelência (2009), os primeiros sete critérios tratam dos processos gerenciais e são subdivididos em dois ou três itens e cada item contempla de quatro até oito marcadores, onde são apresentados os requisitos da gestão. O último é relacionado aos resultados obtidos pela organização.

O funcionamento do MEG é explicado pelo conceito do PDCL. A Figura 4 a seguir pode ser entendida segundo esta lógica: o direcionamento da organização, dado pela Liderança, ouvindo os Clientes e a Sociedade, é definido por meio das Estratégias e Planos, a sua implementação é realizada por meio das Pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos Processos existentes na organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a Resultados, que devem ser analisados e entendidos, gerando Informações e Conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão, como tratado nos Critérios de Excelência (2009).

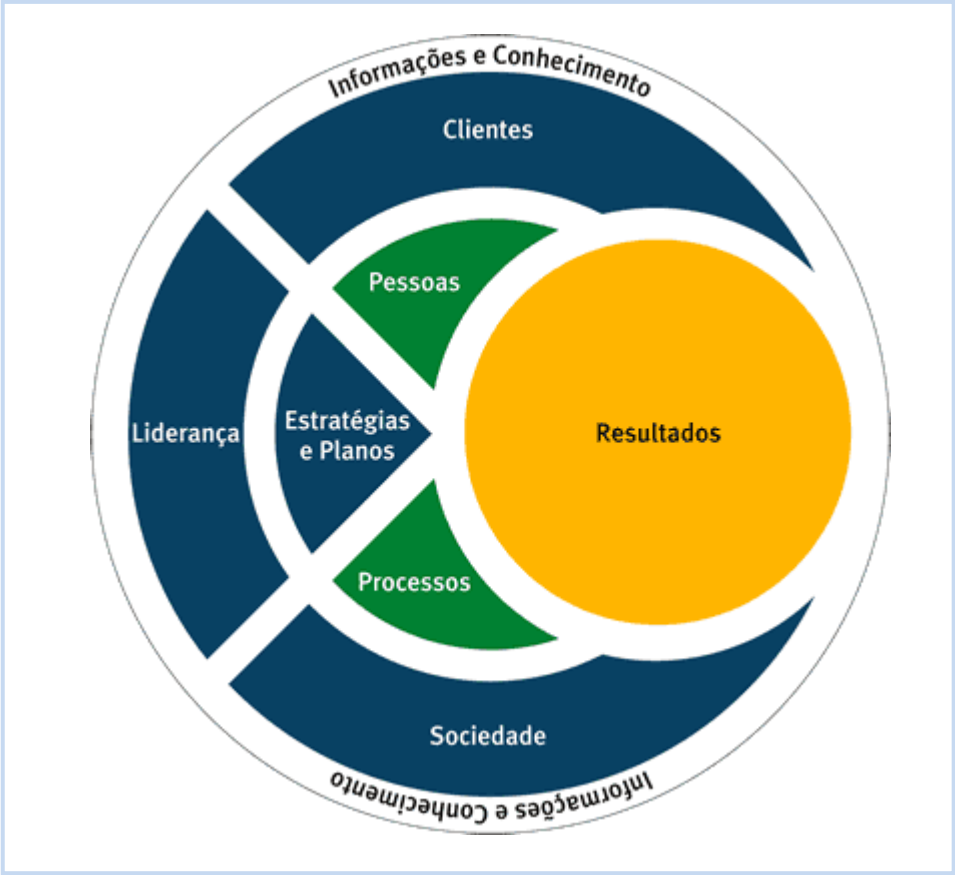

Figura 4 – Modelo de Excelência de Gestão – Uma visão sistêmica da gestão organizacional
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2009)

O MEG utiliza o conceito de aprendizado, de acordo com o ciclo de PDCL (Plan, Do, Check, Learn), ou seja, planejar, fazer, controlar e aprender.

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes, por meio da sua identificação, entendimento e utilização no desenvolvimento de produtos que tenham o valor necessário para conquistar e reter os clientes.

Os líderes formulam as estratégias para direcionar a organização e o seu desempenho. Eles determinam a posição competitiva e desdobram essas estratégias em planos de ação de curto, médio e longo prazo, alocando recursos para assegurar a implementação das estratégias.

As estratégias, as metas e os planos são comunicados para as pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias e monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo.

Portanto, na etapa do planejamento, os fatores principais no Modelo de Excelência da Gestão são os clientes, a sociedade, as lideranças e a forma como definem os rumos da organização.

A força de trabalho deve estar capacitada e satisfeita, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para que os processos sejam executados conforme o planejado, com controle adequado de custos, investimentos e riscos. Nesta etapa, os principais fatores no MEG são as pessoas e os processos da organização.

No Modelo de Excelência da Gestão são realizados vários procedimentos para conferir e controlar o que está sendo colocado em prática para poder garantir que todo o ciclo se realize da melhor forma. Para efetivar a etapa do Controle, são medidos os resultados em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, e fornecedores.

Esses resultados, em forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional, complementando o ciclo PDCL com a etapa referente ao aprendizado (L). Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis.

A figura do MEG enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a interrelação de todos os critérios e, portanto, entre todos os elementos que constituem a organização.

O amadurecimento da gestão de uma organização, conforme recomendado pelo MEG, ocorre a partir da busca sistemática e alcance de níveis superiores de conhecimento. A aplicação de ciclos de planejamento, execução, avaliação e melhoria, conforme representado na Figura 5 com o diagrama da gestão, é condição essencial para a organização alcançar o "estado-da-arte" e implementar inovações de forma consistente e sustentável.

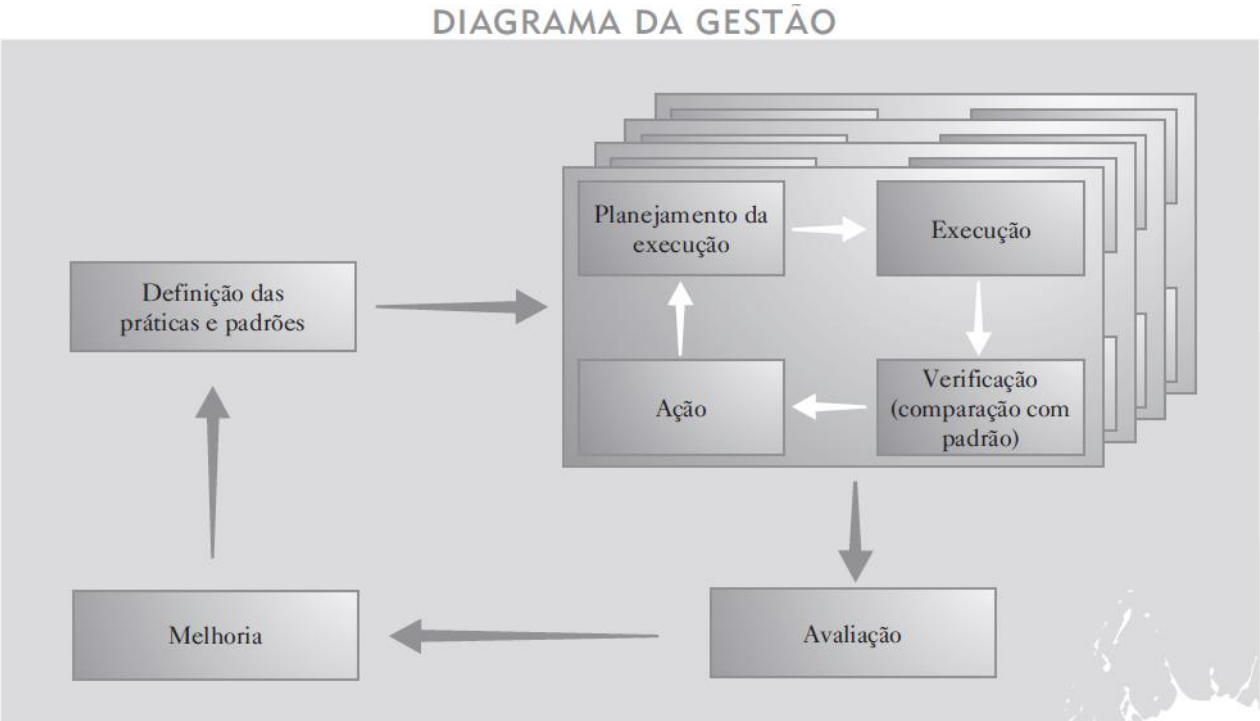

Figura 5 – Diagrama da gestão do MEG para itens de processos gerenciais
Fonte: FNQ – Critérios de Excelência, 2009

O diagrama da gestão apresenta a lógica para definir, implementar, controlar e melhorar uma prática ou processo de gestão da organização, incorporando o conceito do PDCL. É a forma

indicada pelo MEG para conceber, executar e aprimorar as práticas de gestão. Foi elaborado com base na existência de um ciclo PDCA e um ciclo PDCL.

O ciclo PDCA representa o gerenciamento e controle da execução dessas práticas, assegurando o cumprimento dos padrões de trabalho, enquanto o ciclo PDCL representa o efeito do aprendizado organizacional nas práticas de gestão, melhorado seus padrões ou a prática como um todo.

Contudo, faz-se necessário ressaltar que esse diagrama representa uma sugestão lógica de execução, e não temporal, uma vez que o aprendizado pressupõe a execução completa dos dois ciclos de forma integrada e colaborativa, e não a existência da obrigatoriedade de prazos distintos de tempo para suas execuções, conforme apresentado no Cadernos Compromisso com a Excelência (2008)

Ainda segundo o Cadernos Compromisso com a Excelência (2008), é afirmado que "sendo essa uma condição lógica que reproduz a realidade das empresas, uma vez que o controle do cotidiano (ciclo menor) pode indicar, em muitos casos, possibilidades de aprendizados, esses aprendizados só podem ser introduzidos se analisados de forma mais abrangente e profunda (ciclo maior)."

A aplicação do Diagrama de Gestão conduz a abordagens cada vez mais refinadas. Por conseguinte, quando esses processos refinados são aplicados com a colaboração de todas as áreas da organização e também com as partes interessadas, a gestão da organização alcança a sua maturidade.

A seguir, apresenta-se cada critério conforme disposto no caderno dos Critérios de Excelência (2009):

Critério Liderança

Este critério aborda a governança da instituição, incluindo a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa, considerando os valores e princípios, o relacionamento ético e os riscos da organização. É também abordado o exercício da liderança, incluindo temas como o estabelecimento dos padrões de trabalho, aprendizado, inovação e mudança cultural. O critério trata ainda da análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o de outras organizações, o atendimento aos requisitos das partes interessadas e a avaliação do êxito das estratégias.

No item governança são vistos os processos gerenciais que contribuem diretamente para o compromisso da organização com a excelência, com a sustentabilidade, com a transparência e com o aumento do nível de confiança das partes interessadas.

O fundamento da excelência evidenciado aqui é *Liderança e Constância de Propósito*, que preconiza a forma aberta, democrática e inspiradora da atuação das pessoas que detém a propriedade e das que atuam na direção exercendo a liderança em todos os níveis na organização.

A liderança aqui deve ser entendida como um conjunto de práticas e ações em todos os níveis da organização. Considera aspectos relativos à governança que promove a responsabilidade corporativa e a forma de atuação da direção. O exercício da liderança pressupõe que os líderes na direção sirvam de exemplo para todos, a partir de seu comportamento ético e transparente, de suas habilidades de planejamento, comunicação e análise. Isso é que revela a cultura e as necessidades de mudanças culturais estimulando as pessoas a buscarem a excelência.

Critério Estratégias e Planos

Este critério apresenta a formulação das estratégias, enfatizando a análise de tendências e fatores dos ambientes externo e interno, bem como a avaliação de alternativas estratégicas e do

próprio modelo de negócio. Também aborda o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e dos planos para as diversas áreas da organização e a revisão de estratégias à luz das mudanças no ambiente.

Essa dimensão traduz, primordialmente, o fundamento da excelência *Visão de Futuro*, uma vez que determina os elementos de análise do ambiente externo onde a organização efetuará as suas transações a partir da compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado de atuação no curto e no longo prazo. O delineamento dessas perspectivas futuras proporciona elementos para traduzir a visão da organização em estratégias e planos concretos para alcançá-la, com comprometimento das pessoas.

Critério Clientes

Este critério aborda o conhecimento de mercado da organização, destacando a identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes. Também aborda a imagem, incluindo a divulgação das marcas e dos produtos, e como a organização se relaciona com os clientes, incluindo a avaliação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação dos clientes.

Essa dimensão está diretamente relacionada com o fundamento *Foco no cliente e no mercado*, que preconiza a criação e entrega de valor para o cliente de forma sustentada e maior competitividade nos mercados. Isso se dá por meio do conhecimento e entendimento destas duas entidades: cliente e mercado.

Critério Sociedade

Este critério aborda a responsabilidade e atuação socioambiental voltadas para o desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento social.

A estrutura do critério Sociedade está baseada principalmente no fundamento *Responsabilidade Social*, que pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização. O valor da organização depende de sua credibilidade perante a sociedade e de seu reconhecimento público. Por esta razão, o zelo com a imagem perante a sociedade é elemento fundamental para o sucesso e a perenidade da organização.

Outro fundamento relacionado com este critério é o *Pensamento Sistêmico*, pela importância do entendimento das relações de interdependência existentes entre a organização e o ambiente externo. O fundamento *Liderança e Constância de Propósitos* também orienta a estruturação dessa dimensão, pela importância do papel da direção na incorporação da cultura necessária ao desenvolvimento sustentável.

Critério Informações e Conhecimento

Este critério aborda a orientação por informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também aborda o desenvolvimento dos ativos intangíveis com ênfase no conhecimento que sustenta o desenvolvimento das estratégias e operações.

Essa dimensão traduz o fundamento da excelência *Orientação por Processos e Informações*, uma vez que suporta a tomada de decisões na organização baseada em medições e análise do seu desempenho e outros fatos e dados dos ambientes interno e externo. A organização deve dispor de sistemas de informação adequados para essa finalidade e usar sistematicamente informações comparativas. Seus diferenciais favoráveis, identificados em relação a essas informações, expressam o potencial de seus ativos intangíveis em agregar valor ao negócio e gerar diferencial competitivo.

Critério Pessoas

Este critério aborda a organização do trabalho, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como o estímulo ao desempenho de pessoas e equipes. Também aborda os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a construção do ambiente propício à inovação e à qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

A estruturação dessa dimensão está baseada principalmente no fundamento *Valorização das Pessoas*, relacionando o desempenho da organização com a capacitação, motivação e bem estar da força de trabalho, bem como um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento. Esse critério baseia-se também nos fundamentos *Geração de Valor*, *Pensamento Sistêmico* e *Aprendizado Organizacional.*

Critério Processos

Este critério aborda a definição, a análise e a melhoria dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Também aborda o estabelecimento de relações e o estímulo ao melhor desempenho dos fornecedores, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda ainda os processos econômico-financeiros voltados para a sustentabilidade econômica do negócio.

Está baseado no fundamento *Orientação por Processos e Informações*, que orienta a organização para a compreensão e gerenciamento por meio de processo, obtendo-se, em decorrência, o pleno domínio dos recursos empregados pela organização, a previsibilidade dos seus resultados, a melhoria do seu desempenho e a implementação sistemática de inovações e melhorias.

Critério Resultados

Este critério aborda os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos requisitos das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

Essa dimensão, na interpretação da descrição do Modelo de Excelência em Gestão, corresponde à etapa do controle do ciclo PDCA. Está associada diretamente ao fundamento *Geração de Valor*, correspondendo ao alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

É importante destacar que os critérios não indicam ferramentas ou formas de implementação e sim apóiam um enfoque sistêmico, que alinha as práticas de gestão com as estratégias de sucesso e obtenção de resultados, enfatizando o aprendizado, isto é, a avaliação e a melhoria contínua das práticas de gestão.

Contudo, são estruturados de forma a estabelecer um modelo de gestão para a excelência do desempenho, alinhando todos os aspectos importantes da gestão com a estratégia e os planos de ação da organização.

Ainda segundo os critérios de excelência, o modelo está alicerçado em um conjunto de conceitos fundamentais, de reconhecimento internacional e estruturado em critérios e requisitos exprimindo a síntese da compreensão sobre a excelência em gestão. Esses fundamentos da excelência traduzem boas práticas e fatores de desempenho encontrados em organizações líderes de classe mundial, que incessantemente buscam aperfeiçoar-se e adaptar-se à mudanças.

O Quadro 6 apresenta os conceitos fundamentais da excelência em gestão, revisados pela FNQ, considerando o desafio do desenvolvimento sustentável e percebendo o potencial transformador do fenômeno das redes e novos paradigmas mundiais. (Liderança em uma Sociedade em Transformação – 2007).

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO	
PENSAMENTO SISTÊMICO	Entendimento das **relações de interdependência** entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
CULTURA DE INOVAÇÃO	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS	Atuação de forma **aberta, democrática, inspiradora e motivadora** das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à **promoção de relações de qualidade** e à proteção dos interesses das partes interessadas.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS E INFORMAÇÕES	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
VISÃO DE FUTURO	Compreensão dos fatores que afetam a organização, **seu ecossistema** e o ambiente externo no curto e no longo prazos, visando a sua perenização.
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo **aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada** para todas as partes interessadas.
VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem **profissionalmente e humanamente**, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

Continua...

Continuação

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO	
CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E O MERCADO	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à **criação de valor de forma sustentada** para o cliente e, consequentemente, gerando maior competitividade nos mercados.
DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, voltada para o **desenvolvimento sustentável da sociedade**, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

QUADRO 6 – Conceitos fundamentais da excelência em gestão
Fonte: FNQ – Liderança em uma Sociedade em Transformação (2007, p. 9)

2.3.1 Fundação Nacional da Qualidade e o Prêmio Nacional da Qualidade

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) foi instituída em 11 de outubro de 1991, como uma organização não governamental sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação em todo o território nacional, além da representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

A partir de 2005 passou por processos de mudança e lançou um projeto ousado de se tornar um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre Excelência em Gestão, até 2010. Com a mudança, o objetivo inicial que antes tinha como

principal foco de atuação o PNQ, passou a ser o de disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

Para tanto, cumprindo seu objetivo, propõe-se a difundir amplamente esse conceito em organizações de todos os setores e portes, contribuindo assim para o aperfeiçoamento da gestão nas empresas. Para isso foram estabelecidos quatro eixos estratégicos com o intuito de colocar a FNQ à frente de suas congêneres mundiais. São eles: (i) premiação, (ii) inovação, (iii)educação e (iv) mobilização.

Há 18 anos a FNQ vem cumprindo seus objetivos de disseminar o Modelo de Excelência em Gestão (MEG) por meio dos ciclos anuais de concessão do PNQ e de seus desdobramentos. Dessa forma, a instituição contribui para o aperfeiçoamento da gestão e o aumento da competitividade das organizações.

Para um melhor entendimento dos processos de transformação da FNQ ao longo desses anos, podem ser entendidos em três etapas de atuação, conforme quadro 7 abaixo:

De 1992 a 1996	Desenvolveu uma estrutura e conquistou credibilidade baseada em sólidos conceitos e critérios de avaliação da gestão das organizações.
De 1997 a 2003	Consolidou o PNQ como marco referencial para a excelência em gestão no País.
Desde 2004	Busca conscientizar e disseminar os conceitos e Fundamentos da Excelência da Gestão por meio dos critérios de excelência.

QUADRO 7 – Processo de transformação da FNQ
Fonte: Adaptado do caderno Critérios de Excelência (2009)

O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é um reconhecimento sob a forma de um troféu, à excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. É considerado como uma das

principais estratégias de gerenciamento pela qualidade, serve para melhorar a qualidade das organizações. Assim sendo, os critérios podem ser usados como instrumento de avaliação da gestão de uma empresa por meio de planos de ação.

O Prêmio busca promover:

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

Os critérios de excelência buscam avaliar e orientar as organizações quanto à efetiva utilização e incorporação de fundamentos no seu sistema de gestão.

2.4 Estratégia e Liderança

No que se refere à teoria das organizações, em um panorama mais amplo, observa-se que há diversas variáveis que podem atuar sobre os modelos de gestão nas organizações, que se complementam e podem auxiliar na compreensão do tema. A seguir, apresenta-se um breve apanhado de duas dessas variáveis, a saber: estratégia e liderança.

2.4.1 Estratégia

Com o aumento da competitividade no mercado, as IES privadas estão revendo suas estratégias diante deste novo cenário. Fortes influências mercadológicas vêm condicionando as instituições, de modo geral, a empreenderem posturas cada vez mais reativas que levam ao

desenvolvimento de estratégias visando a garantia de sua sobrevivência. Afinal, essas instituições educacionais encontram-se sob circunstâncias que exigem uma revisão de suas práticas gerenciais a fim de alcançarem novas perspectivas estratégicas.

O termo “estratégia”, conforme Ghemawat (2000), foi criado pelos antigos gregos com a conotação militar de comandante-chefe de um exército. Seu significado permaneceu na seara militar até a Segunda Revolução Industrial, ocorrida na metade final do século XIX, nos Estados Unidos, quando então a estratégia surgiu como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo.

Para Thompson e Strickland (1998) estratégia representa um conjunto de iniciativas competitivas e de abordagens de negócio que os gerentes empregam na condução da companhia, enquanto que Kroll, Parnell e Wright (2000, p. 24) afirmam que “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Na assertiva de Quinn (1980), estratégia é um *plano* ou *padrão* que integra as principais metas, políticas e conjuntos de ações de uma organização, definindo a alocação de recursos e a forma de utilizar suas competências e deficiências no relacionamento com o ambiente externo. Para o autor, as estratégias bem e malsucedidas devem ser estudadas uma vez que a partir desse estudo, poderá surgir um conjunto de princípios que nortearão as ações da organização.

Mintzberg et al. (2000), identificam que estratégia é dividida em cinco dimensões: (i) estratégia como plano, ou seja, um guia de ação para o futuro; (ii) estratégia como padrão, uma consistência de comportamento ao longo do tempo; (iii) estratégia como posicionamento, criação de localização única e valiosa no mercado; (iv) estratégia como perspectiva, tradução fundamental de como a organização desenvolve suas ações; e, por fim, (v) estratégia como truque, como uma manobra específica para enganar um concorrente.

A formulação da estratégia requer, segundo Andrews (2001), a coordenação e a combinação entre o ambiente externo (ameaças e oportunidades) e interno (pontos fortes e fracos). Esse autor defende ainda algumas premissas básicas em seus conceitos, a saber: (i) a distinção entre formulação e implementação; (ii) a importância da explicitação da estratégias; (iii) a necessidade da estrutura seguir a estratégia e a importância da liderança formal na definição da estratégia.

Medidores e indicadores de cenários, como o *SWOT analysis*, Curva de Experiência, Análise de Portfólios, até hoje direcionam a elaboração e a implantação de muitas estratégias nas diferentes organizações.

A análise *SWOT,* conforme Robbins (2006), é uma forma útil para ajudar as organizações a identificar fatores externos e internos, assim como salientar oportunidades em potencial. Essa análise representa o processo de identificar sistematicamente as forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidade (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

As forças são os recursos ou aptidões que fazem com que a empresa suplante os concorrentes. As fraquezas também são importantes de serem mapeadas e devem ser reconhecidas. Já as oportunidades oferecem um potencial favorável no ambiente da empresa, enquanto que as ameaças representam as principais circunstâncias desfavoráveis ou impedimentos à posição atual ou futura da empresa.

O processo de implementação de uma estratégia é formada por uma série de atividades operacionais na administração. Andrews (2001, p.60) afirma que “uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas precisa se tornar eficiente pelos sistemas de informação e relacionamentos que permitam a coordenação de atividades subdivididas”. Sistemas de incentivo, controle e o papel da liderança ao longo de todo o processo, são fatores adicionais que devem ser considerados para o sucesso dessa implementação.

Neste cenário, verifica-se que um modelo de processo estratégico influencia e é fortemente influenciado pela estrutura de uma organização, principalmente quando se trata de uma Instituição de Ensino Superior, uma vez que as forças do ambiente interferem no processo.

Assim sendo, a real queda do poder aquisitivo da população e a constante expansão de novos empreendimentos no setor educacional constituem-se em fatores que vem aumentando ainda mais o desequilíbrio no mercado, evidenciando para as instituições de ensino a necessidade da implantação de novas formas de gestão que lhes permitam tornar-se mais ágeis e capazes de responder aos desafios apresentados nos ambientes externo e interno.

2.4.2 Liderança

O termo liderança é baseado na capacidade de uma pessoa influenciar outras para agir de forma a atingir metas pessoais e organizacionais.

Para Bowditch e Buono (2006), liderança pode ser entendida como "um processo de influência, geralmente por uma pessoa, por meio do qual outra pessoa ou grupo é orientado para o estabelecimento e o alcance de determinadas metas."

Robbins (2006) concebe liderança como o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas.

A figura do líder surge como essencial na busca pelos objetivos da organização em consonância com o seu ecossistema, no qual relações colaborativas são tão importantes quanto às competitivas. Ao invés de comandar e controlar – funções tradicionais – o novo líder deve entrelaçar parceiros, colaboradores, contratados, fornecedores e clientes.

A liderança, segundo Bergamini (2009), funciona influenciando o relacionamento entre a figura e o fundo e, consequentemente, o sentido e a definição do contexto como um todo. As ações e as declarações dos líderes guiam a atenção dos que estão envolvidos numa situação de forma consciente ou inconscientemente planejada para delinear o sentido da situação. As ações e as declarações dos líderes enquadram e dão forma ao contexto da ação de tal maneira que os membros desse contexto são capazes de usar o sentido assim criado como um ponto de referência para sua própria ação e compreensão da situação.

Assim, a liderança deve ser entendida como um conjunto de práticas e de ações de todos os níveis da organização e não apenas de um único indivíduo. Dessa forma, a cultura de excelência e a análise do desempenho da organização irão definir a identidade e darão a sustentação para o processo de planejamento estratégico.

Nesse contexto, o exercício da liderança inclui a elaboração de cenários para a construção de um futuro próximo e a criação de mecanismos que permitirão a compreensão da atual realidade organizacional.

Muitas definições de liderança parecem pressupor pessoas dotadas de virtudes extraordinárias, que foram grandes condutores de pessoas, em situações também extraordinárias. A liderança não deve ser vista apenas como habilidade pessoal, mas como processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes.

Na assertiva de Maximiano (2004), a liderança não é apenas um atributo da pessoa, mas uma combinação de quatro variáveis ou elementos: (i) as características do líder, (ii) as características dos liderados, (iii) as características da missão ou tarefa a ser realizada e (iv) a conjuntura social, econômica e política.

3 Objeto de Análise: Instituto de Ensino Superior Fucapi - CESF

Neste capítulo, procede-se a apresentação da IES, objeto de análise da presente pesquisa e sua mantenedora. Essa instituição de ensino insere-se nesse mercado competitivo de instituições de ensino superior privadas, desde 1998, quando o mercado encontrava-se em acelerada expansão. No entanto, esse instituto de ensino foi idealizado em 1994, quando a instituição mantenedora percebeu que poderia criar uma escola de ensino superior de excelência, que mantivesse uma estreita relação com as atividades desenvolvidas pela fundação mantenedora e, principalmente, com o compromisso de desenvolver a região.

O Instituto de Ensino Superior Fucapi – CESF surgiu do compromisso com o desenvolvimento regional através da capacitação de pessoal, de sua instituição mantenedora, a Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica/FUCAPI.

As atividades da FUCAPI na área educacional, inicialmente, estiveram voltadas para o aperfeiçoamento de seu pessoal técnico, e posteriormente, a partir de 1985 passou a ofertar uma programação regular de cursos abertos ao público externo, expandindo assim, suas atividades educacionais.

3.1 Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica

A FUCAPI foi criada e desenvolvida a partir da necessidade da SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus, autarquia responsável pela administração do

modelo de desenvolvimento da ZFM – Zona Franca de Manaus, em fazer cumprir, pelas empresas, os índices mínimos de nacionalização dos produtos industrializados (FUCAPI, 2008).

Assim sendo, a SUFRAMA, em conjunto com o GEICOM – Grupo Executivo Interministerial de Componentes e Materiais idealizou a criação de um laboratório técnico para atendimento a esse fim. A partir daí, foi criado então, o Centro de Análise de Produção Industrial – CAPI, com o objetivo de apoiar a SUFRAMA junto aos setores de nacionalização da produção, produtividade industrial e incrementos na qualidade e treinamento de pessoal (FUCAPI, 2008).

Como o projeto já previa a incorporação desse Centro a uma Fundação, foi constituída em 28 de fevereiro de 1982, a Fundação Centro de Análise de Produção Industrial – FUCAPI, sociedade civil, com personalidade jurídica de direito privado, com sede em Manaus, Estado do Amazonas, que tinha o objetivo de apoiar tecnicamente a SUFRAMA e empresas do parque industrial, visando ao desenvolvimento e à consolidação do modelo econômico da ZFM.

Desde a sua criação, a FUCAPI tem-se pautado pelo pioneirismo, destacando-se também em nível nacional. Recebeu destaque na primeira Lei de Informática, como a principal Instituição Tecnológica da Região Norte por sua atuação voltada para o apoio técnico às empresas instaladas em Manaus. Destaca-se ainda, por ter criado a primeira escola técnica em informática do País, o Centro de Ensino Profissionalizante em Informática – CEPI, em 1986, através do convênio firmado junto ao Governo do Estado do Amazonas, FIEAM, CIEAM e SUFRAMA.

Implementou, pioneiramente na região, uma programação regular de cursos de especialização em nível de pós-graduação *lato sensu*, sendo o primeiro o curso de Eletrônica Digital, em parceria com a COPPE/Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. A partir daí, promoveu outros cursos, nas áreas de Engenharia de Produção, Automação Industrial, Qualidade e Produtividade, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Marketing. Implantou ainda, o Centro

Educacional FUCAPI – CEEF, pioneiro no país, oferecendo o primeiro curso de nível médio do País, na inédita área de Tecnologias Industriais Básicas – TIB.

Em 1987, ao assumir uma nova dimensão institucional, passa a denominar-se Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica, permanecendo a sigla FUCAPI. Contempla então, a implementação de políticas de formação e especialização de recursos humanos, cooperação técnica, pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias.

Implantou, ainda, o Centro de Ensino Superior Fucapi – CESF, hoje Instituto de Ensino Superior Fucapi – CESF, primeira faculdade do Brasil a alcançar a certificação da série ISO 9001.

As atividades desenvolvidas na área do Sistema da Qualidade levaram a FUCAPI a ser indicada a coordenar o Comitê Regional da Qualidade e Produtividade, período em que apoiou integralmente o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP, articulado pelo Governo Federal, em ações junto às empresas do Pólo Industrial de Manaus - PIM, fato que projetou a instituição em nível nacional, tornando-a conhecida como um Centro de Excelência na área e prestadora de serviços através de seu Núcleo Pró-Qualidade.

A FUCAPI atualmente é dirigida por uma Diretora-Presidente e dois Diretores. Sua atuação é norteada a partir das diretrizes traçadas por um Conselho Diretor, formado por representantes da Presidência e dos órgãos que a instituíram, além de profissionais de notoriedade reconhecida nacionalmente.

3.2 Instituto de Ensino Superior FUCAPI - CESF

O Instituto de Ensino Superior Fucapi – CESF é uma instituição de ensino superior, criada e mantida pela Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica – FUCAPI, regida

pelo Estatuto da mantenedora, pelo Regimento da IES e pela legislação brasileira em vigor, conforme seu Regimento vigente (2004).

O Departamento de Educação (DEPED) é o departamento que representa a educação formal na FUCAPI, onde estão reunidos o Centro Educacional Fucapi (CEEF) e o Instituto de Ensino Superior Fucapi (CESF) e o Centro de Pós-Graduação e Extensão (CPGE). A estrutura organizacional no CESF, de acordo com seu regimento, é composta por Administração Superior, Administração Acadêmica e Unidades Organizacionais de Execução. A Administração Superior é constituída por um Conselho Superior (CONSUP) e a Administração Acadêmica é representada pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEN), pela Diretoria do CESF e pela Coordenação Acadêmica e órgãos auxiliares. Quanto as Unidades Organizacionais de Execução são: Unidades de ensino, pesquisa e extensão.

Quanto às atribuições dos Conselhos, previsto em Regimento, o CONSUP é o órgão colegiado que tem por finalidade deliberar sobre políticas gerais, além de ser a instância superior de decisão do CESF, enquanto ao CONSEN cabe acompanhar e avaliar o desenvolvimento global do processo de ensino-aprendizagem.

No que se refere à estrutura organizacional do CESF, observa-se que a definição de cargos restringe-se à direção e coordenações de curso, enquanto as demais funções técnico-administrativas não estão privilegiadas na sua composição.

O organograma apresentado na Figura 6 representa a estrutura organizacional do CESF, proposto em conformidade com seu regimento:

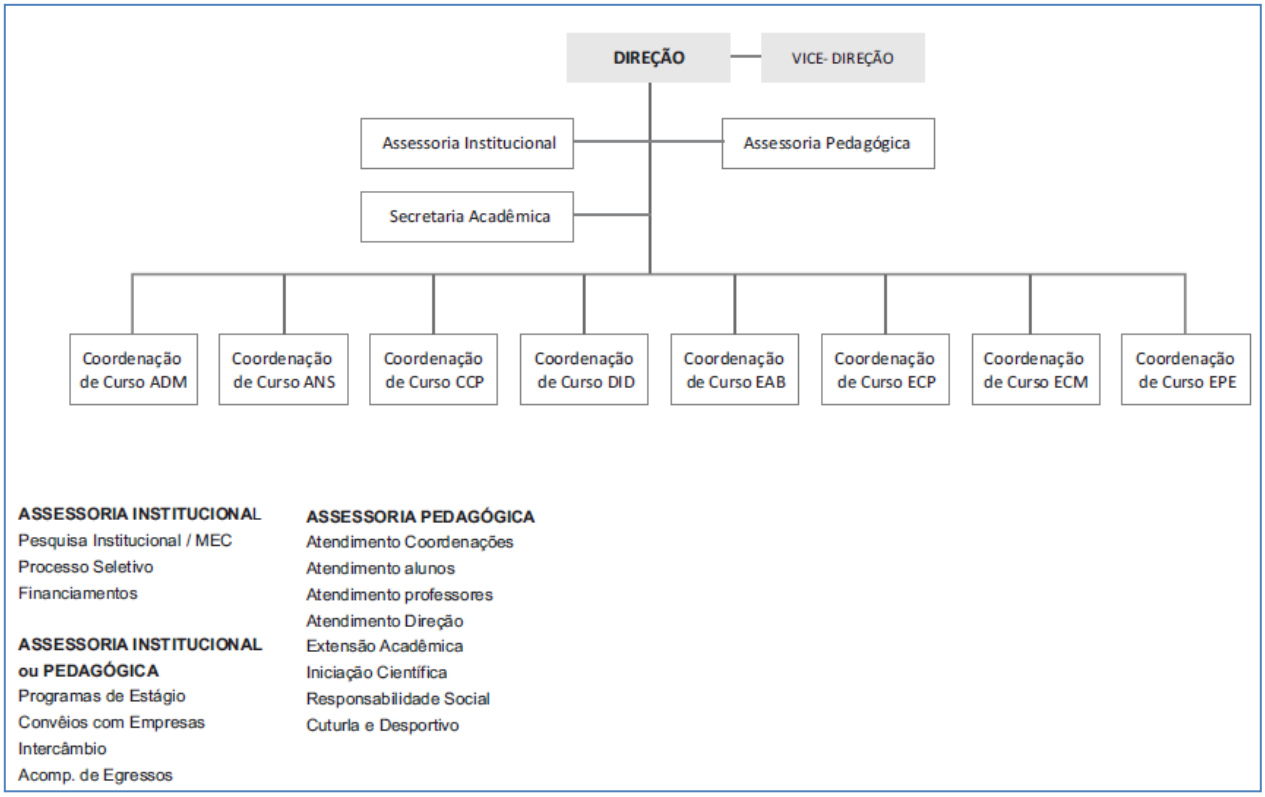

Figura 6 – Organograma do CESF
Fonte: CESF – Adaptado do Regimento (2009)

O CESF implantou cursos inéditos na região em áreas inovadoras, buscando atender ao novo perfil do mercado de trabalho, tais como, Engenharia de Comunicações e Administração com ênfase em Gestão da Inovação (este, o primeiro do país). Em atendimento às diretrizes curriculares nacionais do Ministério da Educação, a partir de 2006 o curso de Administração deixou de ser ofertado em habilitações específicas. Os cursos de graduação do CESF são orientados para a área tecnológica nos segmentos de desenvolvimento, gestão e prestação de serviços, conforme dados do projeto de cada curso.

De acordo com seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o CESF tem como missão produzir, socializar e aplicar o conhecimento nas áreas de sua atuação, de modo a

contribuir com o desenvolvimento da região e do país, buscando formar profissionais qualificados para o mercado do trabalho. Em seu ambiente de ensino, além dos conhecimentos específicos dos cursos ministrados, são transmitidos valores como ética, justiça social e empreendedorismo.

Quanto às políticas institucionais no campo do ensino, pesquisa e extensão, são observados os princípios constantes no Projeto Pedagógico Institucional (PPI), que se constituem como norteadores destas ações, buscando atender sua missão. Tais princípios, calcados na visão de futuro da Instituição, constituem os fundamentos que norteiam as ações, as metas e o fazer pedagógico no âmbito institucional. São eles: (i) atendimento às políticas de ensino superior; (ii) adequação às especificidades regionais; (iii) estímulo às ações de ensino, pesquisa e extensão; (iv) compromisso com a inovação tecnológica; (v) diálogo entre a academia e as tendências mercadológicas e (vi) o compromisso com a produção, socialização e aplicação do conhecimento.

A oferta de cursos da Instituição é orientada para as áreas de tecnologia, informática e gestão organizacional. Com isso, reforça a atuação da instituição quanto a criação de cursos voltados para a formação de recursos humanos preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e contribuir para o desenvolvimento regional. Com relação aos cursos oferecidos pela Instituição, relaciona-se a composição dos cursos da unidade de ensino do CESF, conforme apresentados no Quadro 8.

CURSO*	ATO DE AUTORIZAÇÃO	ATO DE RECONHECIMENTO	DATA DE INÍCIO DO CURSO ANO/SEMESTRE	DURAÇÃO DO CURSO	VAGAS OFERECIDAS POR ANO
Análise de Sistemas	Portaria MEC n° 2.235, DOU de 22/12/1997	Portaria MEC nº 2.988, DOU de 24/10/2003	1998/1	4 anos	120
Engenharia de Produção Elétrica	Portaria MEC n° 586, DOU de 26/06/1998	Portaria MEC nº3.953, DOU de 14/11/2005	1998/2	5 anos	150
Administração (após a unificação)	Portaria MEC n° 1.146, DOU de 21/07/1999	Aguardando Avaliação após Unificação em 2006	2006/1	4 anos	280
Engenharia de Comunicações	Portaria MEC n° 65, DOU de 13/01/2000	Portaria MEC nº 3.951, DOU de 14/11/2005	2000/1	5 anos	120
Ciência da Computação	Portaria MEC n° 950, DOU de 06/07/2000	Portaria MEC nº 3.952, de 14/11/2005	2001/1	4 anos e meio	140
Design com habilitação em Interface Digital	Portaria MEC n° 2.617, DOU de 06/12/2001	Aguardando visita do INEP	2002/1	4 anos	80
Engenharia da Computação	Portaria MEC n° 253, DOU de 20/03/2008	-	2008/2	5 anos	200
Engenharia Ambiental	Portaria MEC nº 129, DOU de 29/01/2009	-	2009/1	5 anos	100

(*) cursos oferecidos em regime de matrícula semestral sob sistema curricular de créditos.

QUADRO 8 – Cursos oferecidos pelo CESF – período letivo 2009/1
Fonte: Adaptado do Processo Seletivo 2009/1: manual do candidato (2009)

No que se refere ao perfil profissional, os cursos de graduação do CESF, conforme dados do projeto de cada curso, estão orientados para a área tecnológica nos segmentos de desenvolvimento, gestão e prestação de serviços. Conforme Mendes (2002), a IES está orientada a

um foco bem definido, o que permite reforçar a atuação da instituição quanto ao atendimento de uma demanda por profissionais que aliem criatividade ao uso de novas tecnologias.

O Departamento de Educação é certificado na ISO 9001 desde 1998, data de criação do Instituto de Ensino Superior, onde tem como base a abordagem de processos, objetivando o desenvolvimento, a implementação e a melhoria contínua através do monitoramento, medição e análise de dados com a finalidade de aumentar a satisfação dos clientes interno e externo, por meio do atendimento aos seus requisitos.

No entanto, a FUCAPI, mantenedora do Instituto de Ensino Superior implantou um sistema de gestão integrada que engloba o sistema da qualidade, mantendo a certificação baseada na norma ISO 9001:2008 para a área de prestação de serviços educacionais.

Diante disso, optou-se por pesquisar sobre a avaliação do processo de gestão do CESF, sob a ótica da excelência em gestão da qualidade, uma vez que este está inserido no mercado competitivo das IES privadas na cidade de Manaus, além de ser uma instituição ligada a uma fundação de pesquisa e tecnologia, que vem desenvolvendo um relevante papel para o desenvolvimento sócio-econômico da região.

4 Método

Método, segundo Lakatos (2006), é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo com maior segurança e economia, descrevendo assim o caminho a ser seguido, tornando possível então, detectar-se erros e auxiliando as decisões do cientista.

O método científico é um conjunto de regras básicas para um cientista desenvolver uma experiência a fim de produzir conhecimento, bem como corrigir e integrar conhecimentos pré-existentes. É baseado em juntar evidências observáveis, empíricas e mensuráveis, baseadas no uso da razão.

O método precisa ser objetivo para que o pesquisador seja imparcial na interpretação dos resultados.

Numa investigação científica, conforme Minayo (2004, p.16), a metodologia é a ciência do método e pode ser entendida como "o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade". Neste estudo, adotou-se uma visão de mundo subjetivista, na qual um fenômeno somente pode ser compreendido a partir dos significados atribuídos pelos atores sociais que o vivenciam e experimentam (MORGAN & SMIRCICH, 1980; VERGARA, 2000). Essa ontologia está mais próxima do paradigma fenomenológico nas ciências sociais e orientará uma investigação de caráter qualitativo que norteará o pesquisador no que **deverá ser pesquisado**; nos **métodos a serem utilizados** e na **análise dos resultados** (HINES, 2000).

Para Patton (2002) "a pesquisa qualitativa é um esforço para entender situações em sua singularidade, como parte de um contexto particular e suas interações." Minayo (2004, p.21) corrobora com o autor na assertiva:

> A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Nesse tipo de estudo, o objetivo não é realizar generalizações, mas compreender as particularidades de um contexto, a partir dos relatos dos atores que atuam nele, mantendo o ambiente natural como fonte para o estudo e o pesquisador como instrumento primário de coleta de dados.

4.1 Delineamento da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo que procurou determinar se o modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade pode contribuir para a melhoria dos processos de gestão da IES. Para tanto, a partir da percepção dos gestores da instituição pôde-se fazer uma correlação com os critérios de excelência no sentido de descrever as similitudes encontradas nos processos gerenciais. Caracteriza-se por ser um estudo de caráter descritivo, captando informações sobre determinado problema ou questão, conforme define Collis e Hussey (2005).

Quanto aos meios, esta pesquisa foi classificada como pesquisa de campo, na medida em que buscou na realidade observada, elementos que permitiram a análise das questões balizadoras para a compreensão do fenômeno, dispensando a utilização de variáveis definidas *a priori* que enquadram os achados do contexto, a partir de uma importância atribuída à regularidade dos

dados. Esse tipo de pesquisa é baseada na observação direta dos fatos. Neste trabalho, a pesquisadora efetuou a coleta de informações diretamente no local da ocorrência dos fatos.

Foi utilizado o método dedutivo na medida em que foram considerados os conhecimentos gerais sobre o desempenho das organizações como fonte para validar os resultados específicos da instituição pesquisada.

Por outro lado, a pesquisa também se caracterizou como estudo de caso visto que o mesmo ficou limitado à realidade de uma única instituição de ensino superior de forma a analisar o processo de gestão desenvolvido por ela.

4.2 Estratégia metodológica

Esta sessão de método foi elaborada com vistas a atender ao objetivo geral e aos específicos desta pesquisa e foi estruturada em quatro fases distintas que possuem uma seqüência flexível, em que a pesquisadora pôde retomar contato, quando necessário, até que o fenômeno pudesse ser analisado com maior profundidade:

1ª fase – Pesquisa bibliográfica

A etapa inicial foi constituída por revisão bibliográfica em livros e publicações diversas sobre o referido tema, conforme citado no referencial teórico, que pudessem trazer informações relevantes para o estudo da qualidade do ensino superior e dos critérios de excelência. A bibliografia pertinente, segundo Manzo (1971, p.32), “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

Na revisão bibliográfica proposta procurou-se identificar assuntos referentes a educação

superior, ao ensino superior privado e aos processos de gestão no ensino superior e avaliação de suas práticas e estratégias utilizadas. Para este objetivo, foi consultada a literatura na área de educação, especificamente, sobre estratégias, gestão da qualidade e qualidade na educação.

Triviños (1987) afirma que na pesquisa qualitativa, novas teorias podem ser incorporadas ao arcabouço teórico para que o fenômeno seja interpretado com maior detalhamento. Isso acontece à medida que os dados são coletados, visto que não há hipóteses a serem confirmadas no campo.

2ª fase – Delimitação do campo empírico

A avaliação da instituição foi efetuada do ponto de vista dos gestores. Para tal, foram realizadas entrevistas com os mesmos para obter dados relacionados às práticas inerentes aos critérios estabelecidos pela FNQ.

A pesquisa, para Ander-Egg (1978, p.28), é um "procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento". Assim sendo, é um procedimento formal que requer um tratamento científico que permite levar ao conhecimento da realidade ou ainda na descoberta de verdades parciais.

O universo da pesquisa foi composto pela totalidade dos gestores da instituição, a saber: diretor do departamento de educação, diretor do Instituto de Ensino Superior, vice-diretora e coordenadores de curso de graduação e líderes de processos de apoio.

Como instrumento de coleta de dados, foi realizada a aplicação de entrevistas individuais semi-estruturadas. Optou-se por esta técnica, pois assim haveria a possibilidade de se fazer novo questionamento que não estava previsto e que se fizesse necessário a partir das questões abordadas.

Uma das vantagens da entrevista, como técnica de coleta de dados, é a flexibilidade, que permite ao entrevistador, repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente e ainda, oferece a oportunidade de avaliação de atitudes e condutas.

3ª fase – Coleta de dados

Após definir o problema da pesquisa, o investigador deve identificar que informação é relevante para responder ao problema e qual a melhor forma de obtê-la (MERRIAM, 1998).

Para a finalidade deste estudo, os dados foram coletados de forma a atender aos objetivos da pesquisa qualitativa, não pretendendo estabelecer generalizações estatísticas por meio de amostras probabilísticas (MERRIAM, 1998). Logo, a amostra selecionada se caracterizou como não-probabilística e intencional, baseada na escolha dos gestores da Instituição de Ensino Superior.

Após identificação do grupo foi elaborado roteiro para entrevistas semi-estruturadas, modalidade esta em que algumas perguntas são pré-definidas e as demais permanecem abertas, possibilitando o surgimento de novas perspectivas para a pesquisa, baseadas na opinião dos entrevistados.

Nesse tipo de entrevista sugere-se concentrar as informações mais descritivas no início da conversa, conquistando o entrevistado para perguntas que suscitem uma melhor reflexão sobre o assunto; assim como manter a confidencialidade das informações e utilizar instrumentos de apoio, a exemplo de gravador.

Na realização da entrevista semi-estruturada exige-se muita habilidade do pesquisador na interação com o entrevistado, revezando momentos de aproximação – criando empatia e deixando-o à vontade - e de afastamento – procurando captar resistências veladas na linguagem não-verbal e mantendo o estranhamento necessário para perceber a realidade de forma crítica.

É necessário explicar que o roteiro de entrevista não se constituiu em um instrumento

inflexível de coleta de dados; ao contrário, durante o decorrer dela houve momentos em que a entrevistadora percebeu a necessidade de realizar uma outra pergunta que pudesse enriquecer as contribuições dada pelo entrevistado. Como também foi verificada a importância de refazer a questão para que se pudesse encontrar uma resposta mais completa e satisfatória para o resultado final desta. Além disso, alguns aspectos não previstos inicialmente no roteiro foram verbalizados pelos entrevistados e consequentemente adicionados ao conteúdo do estudo.

O horário e o local de todas as entrevistas foram definidos previamente com os entrevistados, de acordo com a conveniência e disponibilidade pessoal de cada um. Isso possibilitou o planejamento do tempo da pesquisa, ao mesmo tempo que significou também um respeito pelas atividades cotidianas e relativas ao trabalho de cada entrevistado. Apesar disso, algumas entrevistas sofreram interrupções por parte de agentes externos e outras tiveram que ser remarcadas e algumas poucas foram de difícil agendamento.

No início da entrevista sempre foi apresentado uma explicação pelo entrevistador a respeito dos objetivos da pesquisa, como também a justificativa da escolha do entrevistado. Na sequência, era explanada a dinâmica da entrevista, dando-se ênfase aos tópicos que seriam abordados e a garantia de sigilo sobre o autor das respostas.

A permissão para o uso do gravador foi solicitado de forma verbal a todos os entrevistados, reforçando o seguinte: a preservação do anonimato, assim como da possibilidade do entrevistado perguntar ou solicitar esclarecimentos adicionais a pesquisadora. Ao final da entrevista, seguiu-se os agradecimentos pela participação e cooperação de todos os entrevistados.

As entrevistas foram transcritas e lidas, e delas foram retiradas evidências, dados, percepções que subsidiaram a análise proposta nesse trabalho.

Além da realização das entrevistas semi-estruturadas, foi escolhida a observação direta participante como método de coleta de dados por trazer um contato imediato com o fenômeno que

se pretendia estudar e por proporcionar entendimento de aspectos que dificilmente seriam captados somente por meio de entrevistas ou documentos (MERRIAM, 1998).

Considerando ainda o fato desta pesquisadora fazer parte da instituição em que foi desenvolvido o estudo, dificilmente seria possível observar o fenômeno em estudo, isentando-se de participação. Desse modo, compreendeu-se que a postura de observadora participante foi a mais adequada.

Assim definem Markoni e Lakatos (2002, p.90) sobre pesquisa participante:

> Consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste. Podendo se natural (pertencendo a mesma comunidade ou grupo que investiga) ou artificial (integrando-se ao grupo com finalidade de obter informações).

Segundo Triviños (1987, p.138), nos estudos qualitativos, alguns autores sugerem realizar a técnica de triangulação para obter "a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo".

Para fins desta pesquisa, o uso da triangulação foi definido no desenvolvimento do trabalho, caso os dados coletados não se mostrassem suficientes ou limitados para a compreensão do processo de gestão da instituição pesquisada, de acordo com seus gestores.

O momento da coleta de dados foi crucial para o estudo, pois a pesquisadora identificou com base no referencial teórico, categorias na fala dos entrevistados alusivas à questão da gestão em uma instituição de ensino superior relacionados aos critérios de excelência em gestão da qualidade da FNQ.

As questões aplicadas foram adaptadas do modelo de gestão da FNQ, para melhor entendimento dos termos e descrição das práticas adotadas na Instituição. Os questionários contemplaram os itens agrupados em quatro dimensões: liderança, estratégias e planos, clientes e

processos. (Apêndice A)

4ª fase – Análise dos dados

A análise e interpretação dos dados foram realizadas através da comparação dos critérios do modelo de excelência em gestão da FNQ, para identificar as práticas relacionadas a melhoria de desempenhos nos processos desenvolvidos pela Instituição de Ensino Superior.

Assim levando-se em consideração que poderiam ser obtidas informações complexas e subjetivas durante as entrevistas, a análise dessas informações passou por um tratamento de acordo com a abordagem qualitativa. Nesse caso, as informações foram trabalhadas pela análise de seu conteúdo. Segundo Bardin (2004, p.37) a análise de conteúdo pressupõe

> um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos (*sic*) de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

De acordo com Merriam (1998), na pesquisa qualitativa a análise de dados é feita, concomitante, à coleta, de forma a identificar algum aspecto que precise ser reelaborado, enquanto o pesquisador ainda estiver no campo. Na fase posterior à pesquisa, porém, há o momento em que os dados coletados e as análises parciais serão interpretados conjuntamente, visando formar um todo coerente e detalhado sobre o fenômeno.

4.3 Método de análise e interpretação das entrevistas

A análise das entrevistas foi orientada pelo método de análise pragmática da linguagem, conforme Mattos (2004), composto por quatro fases, caracterizadas a seguir:

a) a primeira propôs recuperar os diálogos gravados e fazer a sua transcrição, enfatizando alguns momentos especiais para serem recuperados na análise final;

b) a próxima etapa aconteceu em dois momentos e foi essencial para a pesquisa. Primeiramente, foi resgatado o contexto em que o diálogo aconteceu, e num segundo momento, o texto foi lido e escutado para verificar se a resposta vinculou-se à pergunta, procurando identificar:

- ✓ os fatos de linguagem que deixam evidente o significado nuclear da resposta, assim como aspectos secundários que surgiram a partir da questão principal;
- ✓ elementos do contexto (ambiente, artefatos culturais, aspectos operacionais e estratégicos) e anotar as falas dos entrevistados para fundamentar a análise posterior;

c) Esta fase consiste na "transcrição dos dados colhidos, pelo menos os da análise dos significados nucleares das respostas acima para uma matriz de dupla entrada: em uma, os entrevistados, possivelmente aproximados por características de estratificação, em outra, as perguntas".

d) a última fase, e a mais importante, é a análise de conjuntos, em que são visualizados "os fatos de evidência relativos a cada entrevistado, no conjunto das suas respostas", bem como aqueles que dizem respeito a cada uma das perguntas.

A escolha por este método permitiu captar as percepções singulares dos atores – gestores – sobre as suas experiências bilaterais em processos de gestão, assim como o significado e a repercussão que esta relação com a qualidade têm nas suas práticas profissionais.

4.4 Limitações da Pesquisa

Considerando que determinadas abordagens das dimensões a serem avaliadas estão mais direcionadas para organizações do tipo industriais e comerciais, optou-se por selecionar apenas aquelas que seriam adequadas para verificação das ações desenvolvidas por uma Instituição de Ensino Superior.

Da mesma forma, optou-se por não verificar dados relacionados aos indicadores financeiros uma vez que, a organização pesquisada considerou estes dados e informações como sendo de uso restrito e confidencial.

A pesquisa se caracterizou como estudo de caso, com foco no CESF. Por isso seus resultados não podem ser generalizados para todas as IES particulares pois cada uma tem suas especificidades.

Uma última situação percebida, porém não menos importante, foi a dificuldade de alguns respondentes em “entrar” no assunto propriamente dito, numa aparente dificuldade em abordar de forma aberta temas considerados estratégicos que permeiam a questão da gestão da instituição.

5 Análise dos resultados

Neste momento do trabalho, cabe resgatar o objetivo geral proposto no Capítulo 1 desta dissertação, que é o de analisar, sob a ótica dos critérios revisados do modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade, na perspectiva de seus gestores, a gestão de uma Instituição Particular de Ensino Superior. Seguindo o delineamento metodológico desta pesquisa, esta fase busca atender aos seguintes objetivos específicos:

- Revisar a literatura relacionada direta ou indiretamente à pesquisa, sobretudo a educação superior, o ensino superior particular, a qualidade total e qualidade voltada para a educação;
- Descrever os critérios propostos pelo modelo de excelência em gestão da FNQ;
- Identificar na perspectiva dos gestores e, sob as informações dos critérios acima revisados – quais as avaliações deles dos processos de gestão;
- Comparar os dados obtidos visando responder a questão de pesquisa;
- Indicar, com base na pesquisa realizada, quais os elementos que podem ser viabilizados a partir do modelo de excelência para o Instituto de Ensino Superior Fucapi na perspectiva de seus gestores.

Nesta fase, os achados do campo são analisados objetivando uma aproximação com o propósito do estudo, ao tempo em que recuperamos as falas dos sujeitos e o contexto da conversa, seguindo o método de análise pragmática da linguagem (MATTOS, 2004).

Nesta etapa foram analisadas as entrevistas semi-estruturadas realizadas com onze pessoas, conforme descrito na metodologia.

Para a melhor realização das entrevistas, os entrevistados foram divididos em duas categorias de públicos: (i) nível estratégico, compreendido por representantes da administração da mantenedora e do CESF e (ii) nível gerencial, abrangendo os coordenadores de cursos de graduação e líderes de processos de apoio.

O presente capítulo analisa as respostas das entrevistas realizadas considerando as quatro dimensões: liderança, estratégias e planos, clientes, processos.

5.1 Dimensão: Liderança

Definido pelos Critérios de Excelência, essa dimensão considera o papel da liderança e suas responsabilidades sob os seguintes aspectos: governança da organização, o exercício da liderança e a análise do desempenho da organização.

O levantamento dos dados procurou evidenciar como a direção conduz os valores institucionais, metas, expectativas de desempenho, potencial de liderança, aprendizado do estudante, inovação e aprendizado da organização.

Nessa dimensão a pesquisa foi realizada na sua totalidade com o nível estratégico, porém, com o nível gerencial somente quanto ao exercício da liderança e análise do desempenho da organização.

O processo de liderança da instituição é participativo e exercido segundo sua estrutura organizacional, onde as decisões são tomadas e repassadas aos demais níveis hierárquicos pertinentes à informação.

O Instituto de Ensino Superior Fucapi, instituído e implementado pela entidade mantenedora FUCAPI, Fundação que possui, dentre suas principais finalidades, o compromisso

com o desenvolvimento regional por meio da prestação de serviços na área educacional, foi criado dentro das orientações estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC), obedecendo às recomendações dispostas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LEI nº 9.394/96).

A instituição possui regimento próprio que prevê quais são as atribuições das principais lideranças no CESF.

De acordo com seu regimento, sua estrutura organizacional é constituída por uma Administração Superior, Administração Acadêmica e Unidades Organizacionais de Execução. A Administração Superior é constituída pelo Conselho Superior (CONSUP), a Administração Acadêmica pelo Conselho de Ensino (CONSEN), pela Diretoria do Instituto de Ensino Superior Fucapi, pela Coordenação Acadêmica e por órgãos auxiliares. As Unidades Organizacionais de Execução são representadas pelas Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão.

O CONSUP é constituído pelo Presidente da mantenedora, pelo Diretor do Departamento de Educação da mantenedora, pelo Diretor do CESF, por um representante do CONSEN, um representante do corpo docente da graduação e um representante do corpo docente da pós graduação *stricto sensu*. Já o CONSEN é representado pelo Diretor do CESF, dois representantes dentre os coordenadores de cursos de graduação, um representante dentre os coordenadores de cursos de pós graduação, dois representantes do corpo docente da graduação, um representante do corpo docente da pós graduação *stricto sensu*, um representante das unidades de ensino, pesquisa e extensão e dois representantes discentes. A Diretoria é constituída pelo Diretor e Vice-Diretor, enquanto que os órgãos auxiliares são representados pela secretaria acadêmica, biblioteca e apoio administrativo.

Observa-se que a instituição possui uma gestão estratégica e uma gestão orçamentária que, após aprovados pelo Conselho, são balizadores dos atos da Direção.

A instituição segue os valores e princípios organizacionais de sua mantenedora que são estabelecidos e/ou atualizados anualmente na formulação da gestão estratégica pelo comitê de gestão estratégica e estão alinhados com sua missão enquanto instituto de ensino superior.

A forma de disseminação desses valores e diretrizes do MEC se dá por meio do portal educacional, murais internos, emails, palestras de sensibilização e ainda através das próprias lideranças.

No que se refere ao estabelecimento de regras de conduta, existe o código de ética da FUCAPI, que foi elaborado em maio de 2008, com a finalidade de disseminar um conjunto de princípios éticos que deverão nortear as ações e os relacionamentos da Fundação e da sua força de trabalho, entre si e com relação às partes interessadas, que também é utilizado pela Instituição de Ensino, alinhando com o regimento que apresenta as normas disciplinares envolvendo também os alunos.

Na percepção de um dos entrevistados, há dois referenciais quando se estabelece as regras de conduta para os colaboradores e alunos. O primeiro é atendido na sua íntegra pelo regimento e o código de ética, enquanto que o segundo somente pelo regimento da faculdade. Os canais de comunicação colocados à disposição para o recebimento das denúncias, reclamações e sugestões é o “canal de apoio a ética” no portal institucional e o “fale conosco” no portal educacional.

Em relação aos riscos avaliados pela IES, são considerados como principais os (i) riscos financeiros, (ii) morais e éticos e (iii) de confidencialidade das informações. Na percepção dos entrevistados, tais riscos são analisados tendo em vista o baixo poder aquisitivo de parte do alunado e ao mercado extremamente saturado e competitivo, principalmente com as instituições públicas atuando também com a oferta de cursos no turno noturno, onde estuda a maior parte dos alunos de instituições privadas.

Um dos entrevistados aponta a avaliação da questão dos riscos morais e éticos uma vez que “a instituição já construiu um nome, uma história pautada na própria ética, em seus valores indicados ao longo desses 27 anos de existência de sua mantenedora.”

As principais decisões do âmbito acadêmico são tomadas pelos seus colegiados e repassadas à comunidade interna através das lideranças – coordenações e líderes dos processos de apoio. O que compete a comunidade externa é divulgado por meio do portal educacional, assessoria de imprensa, comunicado ou declaração na mídia. Percebe-se, pelas respostas dos entrevistados, que o problema de comunicação ainda necessita ser resolvido na instituição.

As lideranças são identificadas primeiramente dentro de seu corpo técnico através da observação das competências, responsabilidade, qualidade técnica, envolvimento em atividades de projetos, comprometimento com a instituição, entre outros. O desenvolvimento de suas habilidades realiza-se por meio de cursos, lideranças e outros treinamentos. Quando não são encontrados líderes internamente, pode ocorrer de serem recrutados externamente e então são exigidos os perfis determinados para a função, pelas áreas, para a contratação.

O estímulo às pessoas para gerarem novas idéias ocorre por meio de reuniões junto às lideranças, pela participação em editais de projetos de pesquisa e ainda pelo prêmio da qualidade.

Os líderes são desenvolvidos e avaliados em função da avaliação de desempenho por competência, fazendo uso do mapeamento de competências onde constam as habilidades, conhecimentos e a formação necessária a cada função. Este processo busca avaliar e desenvolver as competências necessárias para que a instituição possa competir com êxito e alcançar seus objetivos estratégicos. Recentemente a mantenedora iniciou o Sistema de Gestão de Desempenho (SGDi), estendido também à IES, que segundo os entrevistados, será o novo sistema de avaliação de desempenho e irá avaliar também as práticas de gestão e os padrões de trabalho utilizados na instituição. Como está em sua fase inicial ainda não pode ser medida sua eficácia.

As ações implementadas para criação do comprometimento das pessoas a cultura da excelência foram a criação de grupos de pesquisa, investimento na formação do profissional com a participação em programas de pós graduação *latu sensu* – especialização – e *stricto sensu* – mestrado e doutorado – e ainda a realização de palestras.

A identificação de informações comparativas para análise do desempenho da instituição é analisado principalmente através dos indicadores definidos pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), tais como o Exame nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), o Conceito Preliminar de Curso (CPC), o Indicador de Diferença de Desempenho (IDD), o Índice Geral de Cursos (IGC) e ainda para atendimento à demanda da mantenedora no levantamento de indicadores históricos comparativos para atendimento ao SGDi.

No que se refere ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), é construído de forma a atender as dez dimensões estabelecidas pelo MEC, uma vez que é o documento utilizado pelo INEP no processo de avaliação da instituição. O novo plano será elaborado por uma comissão representativa da comunidade acadêmica a ser constituída a partir do segundo semestre de 2009.

5.2 Dimensão: Estratégias e Planos

Esta dimensão aborda a formulação e o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores e o desdobramento das metas e dos planos para as diversas áreas da organização, bem como a revisão de estratégias à luz das mudanças no ambiente.

Nessa dimensão, a pesquisa foi realizada somente com o nível estratégico uma vez que o nível gerencial não participa desta ação.

Observa-se que a IES participa do processo de formulação das estratégias realizado por sua mantenedora. Este processo inicia com a avaliação das estratégias previstas no exercício anterior, quanto à sua oportunidade, validade e pertinência, assim como a sua continuidade como estratégia futura.

Posteriormente são identificadas novas estratégias a serem perseguidas, utilizando as informações geradas pelos elementos estratégicos Panorama e Matriz *SWOT*, quando então são realizadas reuniões para definição das estratégias que melhor traduzam os anseios dos clientes e a sustentabilidade da Fundação.

As estratégias são agrupadas em nível 1, que são de abrangência e caráter mais genérico e nível 2, que são específicas e contribuem para alcance das estratégias do nível anterior. Após aprovação pelo Conselho da mantenedora, são inseridas no Sistema de Gestão Estratégica (SGE), que é uma aplicação de gerenciamento das estratégias oferecendo ferramentas de cadastro e acompanhamento, de forma a garantir sua disseminação às diversas áreas da Fundação, entre elas a área educacional.

Somente a partir deste momento, as lideranças da IES tomam conhecimento das estratégias definidas para suas áreas e disseminam com as partes interessadas. Para a definição das estratégias “macro” somente o Diretor do CESF participa das reuniões junto à mantenedora.

Essa metodologia utilizada é a do planejamento estratégico, que estabelece por meio da análise do ambiente externo e interno os pontos fortes e pontos fracos e as oportunidades e ameaças, bem como a missão, visão e valores para a definição das diretrizes, metas e planos de ação.

A área responsável por sua implementação é a coordenadoria de Gestão Estratégica e Custos (GESCO), que é uma área da mantenedora, responsável por esta prática envolvendo toda a liderança da Fundação e da IES, permitindo assim uma coerência na definição das estratégias,

ao tempo que possibilita uma interrelação entre as áreas envolvidas, promovendo a cooperação entre as áreas quando de sua operacionalização.

Na área educacional, os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças apontadas dentro das dez dimensões da avaliação institucional, são verificadas por meio do relatório de autoavaliação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) da IES. Os principais são apresentados abaixo:

– pontos fortes: qualificação docente através de incentivo a formação de mestres e doutores; credibilidade da instituição; serviço de acompanhamento psicopedagógico (SAPS); participação de discentes e docentes em projetos de pesquisa e desenvolvimento da instituição; inserção dos acadêmicos no mercado de trabalho; periodicidade da revista T&C Amazônia; oferta de descontos e bolsas para estudantes egressos em cursos da IES.

– pontos fracos: ausência de programa de iniciação científica da IES; pequena quantidade de professores doutores; mapeamento de processos.

– oportunidades: existência de uma Incubadora de Design, implantada no CESF, em parceria com instituições de ensino e pesquisa do Estado do Amazonas e com a participação de alunos e professores da IES;

– ameaças: número acentuado de instituições de ensino superior na região; mercado extremamente competitivo; instituições públicas que passaram a atuar no horário noturno; excesso de legislação.

A identificação de novas oportunidades de negócio para a área educacional é possibilitada pela participação dos dirigentes da instituição em diversos fóruns e diversas ações conjuntas com a área tecnológica da Fundação. As macro atuações da Fucapi são definidas pela metodologia do elemento estratégico Matriz Guia com os dois pilares de atuação: educação e tecnologia. Estes eixos norteadores auxiliam a escolha de um novo projeto ou uma nova atividade para a Fundação,

considerando três aspectos fundamentais, a saber: (i) a sua dimensão, compreendendo a amplitude geográfica do projeto; (ii) o seu escopo, compreendendo a composição do portfólio, isto é, as áreas de atuação e tipo de atividade e ainda (iii) a sua sustentabilidade, compreendendo a viabilidade econômico financeira e futura do projeto.

Buscar a excelência no ensino, buscar a qualidade de ensino, buscar as melhores notas para os indicadores do MEC são as metas definidas pela área educacional, no sentido de poder trazer mais alunos para a instituição. O balizador são as notas do ENADE, um dos indicadores relacionados ao ensino de graduação, definido pelo MEC.

Quanto aos principais indicadores de desempenho, a instituição procura seguir aqueles utilizados pelo MEC como critérios de avaliação da qualidade de ensino, considerados pela sociedade de certa forma, na tentativa de melhorar cada vez mais seus processos internos educacionais. Então, o ENADE, CPC, IDD e IGC são considerados como indicadores de desempenho na instituição. Além desses, existem outros como evasão, sustentabilidade, assiduidade e pontualidade do corpo docente, que também refletem na motivação e participação dos alunos.

A correlação desses indicadores ocorre com a comparação com outras instituições de ensino, principalmente as privadas, e também se comparando internamente com anos anteriores. Esses indicadores também podem ser usados para estimativas de tendências de crescimento e melhorias do desempenho da instituição.

O desdobramento das estratégias em plano de ação ocorre por meio do sistema de gestão estratégica que é a ferramenta interna de disseminação das estratégias, metas e planos de ação, que pode ser acessado por todos os envolvidos nas ações.

A alocação de recursos para implementação dos planos de ação é feito através do plano orçamentário que é realizado anualmente com a prospecção para o ano seguinte, onde são

orçados além da receita prevista, os gastos necessários para a continuidade das ações, bem como os investimentos, principalmente, aquilo que foi identificado como fragilidade nas avaliações realizadas.

Os planos de ação são definidos em conjunto com o Diretor e demais envolvidos, por meio de reuniões com periodicidade definidas. O monitoramento da implementação desses planos é realizado através de reuniões periódicas envolvendo os líderes e responsáveis diretos e indiretos pelas estratégias, ocasião em que são verificadas as evidências do cumprimento das ações referente ao período do acompanhamento, conforme indicador definido.

Dessa forma, essa dinâmica permite que ocorram propostas de inclusões ou exclusões de estratégias de nível 2 e planos de ação, bem como a reavaliação de expectativas quantos aos responsáveis, prazo ou resultados esperados, em decorrência de novas condições percebidas no ambiente interno e externo. Com essa prática é possível realizar análise contínua sobre a validade das estratégias, o que permite a IES um tempo de resposta mais rápido às crescentes pressões que lhe são impostas.

5.3 Dimensão: Clientes

Examina o conhecimento de mercado da organização, destacando a identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas do cliente, também abordando a imagem favorável para conquistar clientes e mercados. Analisa ainda como a organização se relaciona com os clientes, incluindo a avaliação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação dos clientes.

Como revisão do critério para adequação a uma instituição de ensino, observou-se a necessidade de investigar junto aos clientes, aqui entendidos como estudantes, mercado e partes

interessadas, como a IES estabelece seus relacionamentos com eles e julga os fatores que os atraem, de modo a fortalecer a satisfação, a lealdade e a persistência dos mesmos, bem como a melhoria dos serviços e dos programas educacionais, com vistas ao desenvolvimento de novas oportunidades e criação de um ambiente que conduza ao aprendizado e ao desenvolvimento de todos os estudantes.

Nessa dimensão, os alvos da pesquisa foram tanto o nível estratégico quanto o nível gerencial na sua totalidade.

Observa-se, pela respostas dos entrevistados, que não existe estudo de segmentação de mercado e nem critérios adotados para a definição de público alvo na instituição, ou não estão totalmente claros para sua liderança.

É concordância de todos que é uma instituição com a vertente tecnológica e seus cursos estão mais voltados para a área de engenharia, conforme a resposta de um dos entrevistados, "a maior parte do público alvo da IES é na área tecnológica, engenharias e informática e a outra parte divide-se nas áreas de gestão e design."

A FUCAPI, mantenedora do CESF, realiza através da área de Gestão de Negócios e Conhecimento (GENEC), atividades de inteligência competitiva (IC), desde 2005, com o apoio de analistas de IC em cada uma das suas diretorias. Dentre as atividades realizadas destacam-se: (i) análise da concorrência, (ii) elaboração de perfil (seja de concorrente ou de instituição potencialmente parceira), (iii) levantamento de informações para auxílio à tomada de decisão, (iv) alertas sobre ações da concorrência, (v) alertas sobre oportunidades de mercado (licitações, tendências mercadológicas, novas tecnologias). Esta prática foi refinada em 2008 com a criação de padrões (de conteúdo e gráfico) para cada um dos produtos de IC criados pela área.

Observa-se que a mantenedora tem uma prática mais atuante no que se refere a análise do mercado o que já não acontece com frequência na área educacional. Segundo os entrevistados,

suas lideranças desconhecem este tipo de prática, apesar de existir uma área de IC vinculada a diretoria do departamento de educação.

As práticas de gestão da instituição referente ao relacionamento com clientes, na percepção dos entrevistados, podem ser resumidas em comunidade interna e comunidade externa. A comunidade interna refere-se a professores, colaboradores do corpo técnico administrativo e alunos, enquanto que para a comunidade externa são considerados os pais e familiares de alunos, candidatos a alunos, mantenedora, empregadores e fornecedores de produtos e serviços.

Ainda na fase do processo seletivo da IES, é aplicado aos candidatos um questionário sócio econômico, cuja análise identifica o perfil dos candidatos permitindo traçar estratégias para novos processos seletivos.

Observa-se que, apesar da ferramenta disponível, a instituição não a utiliza como estratégia para mapear seu público alvo ou ainda para seus próximos processos seletivos.

Com relação às necessidades dos clientes, a IES busca identificá-las e analisá-las por meio do mecanismo da avaliação didática e institucional que é realizado com os alunos, coordenado pela CPA. Esta avaliação é aplicada semestralmente. Outra forma de identificação também ocorre através das visitas às salas de aulas pela direção e pelas coordenações de curso quando da realização de *feedbacks* aos alunos, relativo às avaliações anteriores (semestre anterior).

Com esta prática, conforme a fala de um dos entrevistados “a própria direção, as lideranças, as coordenações, dão retorno para os alunos como forma de confirmar essas observações indicadas por eles e medir o nível de satisfação e de necessidades deles.” Dessa forma, a IES tem estreitado mais ainda a relação com seus alunos. Além disso, os alunos têm amplo acesso aos coordenadores, onde eles reportam as dificuldades existentes.

O canal aberto para possibilitar encaminhamento de sugestões e reclamações dos clientes internos, se constitui em uma política institucional voltado para a melhoria da qualidade do ensino do CESF.

Os professores também respondem um questionário de avaliação institucional nos mesmos moldes dos alunos, porém, direcionados as suas atuações enquanto professores e suas expectativas/necessidades. A IES, no momento, reconhece que ainda é um processo incompleto, pois o *feedback* aos docentes ainda não ocorre de forma sistematizada. Algumas coordenações dão retorno aos docentes e outras não. A CPA compreende que esta é uma ação de sua responsabilidade e já colocou em seus planos de ação para 2010 a sistematização desta prática.

No tocante as políticas de atendimento aos discentes, o Núcleo de Desenvolvimento Educacional (NDE), através do Serviço de Acompanhamento Psicopedagógico (SAPS), presta os seguintes serviços à comunidade acadêmica: (i) apoio psicopedagógico aos discentes; (ii) orientação de estudos voltada aos alunos ingressantes no ensino superior e (iii) orientação educacional para assessorar o aluno na busca de dados e informações sobre carreiras, cursos, profissões e mercado de trabalho.

A IES também oferece atividades de nivelamento para os discentes, realizado concomitantemente com as disciplinas iniciais dos cursos, através do atendimento direto dos professores aos alunos ou de aulas extras. Também são oferecidas aulas de reforço, de forma gratuita, em horários alternativos para aquelas disciplinas em que os alunos apresentem dificuldades. Estas dificuldades podem ser manifestadas a qualquer tempo, pelo professor e aluno na assessoria pedagógica do NDE, para os encaminhamentos à pedagoga e à psicóloga.

Um outro atendimento ao estudante é viabilizado pelo Núcleo de Integração Escola Empresa (NIEM), como o cadastro do currículo dos discentes em um banco de dados para realizar encaminhamentos para oportunidades de estágio e/ou trabalho.

Também é oferecido ao discente, um Programa de Bolsa Integral visando premiar os primeiros colocados em cada curso com uma bolsa de 100%, desde que provenientes de escolas públicas, e atrair cada vez mais candidatos com melhores desempenhos, de acordo com os seguintes critérios: (i) ser oriundo de escola pública que obtenha maior pontuação e se classifique entre os 5 (cinco) primeiros colocados por ordem de classificação e (ii) tenha concluído todo o seu ensino médio (1º, 2º e 3º ano) em escola da rede pública.

Quanto às necessidades da mantenedora, procuram ser atendidos através da própria indicação da gestão estratégica, onde são colocados determinados indicadores que devem ser atingidos pela IES. Em relação à sociedade em geral, a IES realiza algumas ações de responsabilidade social em que procura atingir demandas focadas de um ambiente mais próximo ao seu entorno, no qual tem mais condições logísticas de dar apoio de forma mais adequada.

Em relação aos egressos ainda não possui uma política de acompanhamento eficaz. O que existe são apenas ações isoladas, porém, pretendem iniciar um novo ciclo de contato com egressos a partir de 2010.

No que se refere a avaliação da imagem da instituição, conforme um dos entrevistados "a percepção que a gestão da instituição e também mantenedora tem é que a gente tem uma qualidade de ensino diferenciada, pela seriedade com a qual a gente trabalha e essa imagem da questão voltada para a educação tecnológica, essa é a percepção da direção."

Na percepção de outro entrevistado, acredita que grande parte da imagem perante seus clientes "é a de responsabilidade. Isso aí talvez porque foi construído isso ao longo desses 27 anos da fundação, começou como empresa e depois veio para a parte educacional."

A instituição conta ainda com uma assessoria de imprensa, terceirizada, que coleta diariamente as menções feitas à FUCAPI na mídia impressa, na televisão e no rádio, com avaliação do enfoque feito e consolida-os na forma de "*clipping*", encaminhando-os mensalmente

à instituição em DVD, CD-ROM e impresso. A guarda e disseminação desse material às partes interessadas são de responsabilidade da Assessoria de Marketing (ASMAK).

No sentido de dinamizar as atividades didático-pedagógicas a IES dispõe de um sistema informatizado instalado em seu portal educacional, no qual os discentes podem visualizar, salvar e imprimir o material didático referente a cada disciplina ministrada, postado pelos professores, além de acesso a outros serviços como: (i) plano de ensino das disciplinas, (ii) lista de exercício, (iii) fórum de discussão, (iv) correio eletrônico e (v) acompanhamento de notas e frequência entre outros.

No que tange ao relacionamento com os clientes, um dos principais canais, na percepção da maioria dos entrevistados é o portal educacional. Um dos entrevistados salienta "o maior canal, tanto externo quanto interno, realmente é o portal."

Outros canais de comunicação foram apontados tais como: (i) *"In Fucapi"* – jornalzinho interno, (ii) murais, (iii) *e-mail*, (iv) revista T&C – publicação da instituição de ensino, (v) telefones, (vi) visita das coordenações às salas de aula, (vii) o *"Fale Conosco"* – link dentro do portal educacional, entre outros.

Além dos canais anteriormente citados, a IES também dispõe do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), coordenado pela GENEC, ligado à mantenedora FUCAPI. Este serviço foi implantado desde 2003 e tem funcionado como um dos principais canais de comunicação do Departamento Educacional com a sociedade.

Este canal de ouvidoria possui uma política de funcionamento devidamente documentada, fazendo parte do Sistema da Qualidade, onde se designa além do responsável/ouvidor, todo o processo de atendimento e tratativas de satisfação/insatisfação com o atendimento realizado.

Os canais “Fale Conosco” e o SAC tem se apresentado de forma eficiente, uma vez que todos os registros recebidos são devidamente respondidos com tratativas e monitoramento contínuo da ocorrência registrada.

Em relação aos aspectos referentes ao aprendizado do estudante, ressalta-se a necessidade de conscientização dos professores sobre as necessidades e expectativas deles e sobre as competências dos programas de ensino. Apesar dos resultados de aprendizagem dependerem do aluno, é importante que o professor identifique os mecanismos através dos quais poderá potencializar este processo.

5.4 Dimensão: Processos

Aborda aspectos do funcionamento interno da organização, relativos aos processos principais do negócio, aos processos de apoio e aos processos de relacionamento com os fornecedores.

Tendo em vista a necessidade de revisão dos critérios para sua adequação a uma Instituição de Ensino Superior, aqui foram introduzidos questionamentos relativos a processos principais no que se refere a programas centrados no aprendizado, ofertas e serviços direcionados ao estudante, às partes interessadas e ao valor da organização e também questões sobre os processos de apoio aos programas centrados no aprendizado.

Dessa forma, pretende-se identificar como a IES identifica e gerencia os seus principais processos a fim de criar valores e maximizar o aprendizado e o sucesso do estudante.

Nessa dimensão, o foco da pesquisa foi tanto para o nível estratégico quanto para o nível gerencial em sua totalidade, porém, com perguntas específicas para o coordenador da área de infraestrutura física e compras.

Com o mapeamento, controle e melhoria de seus principais processos de negócio e apoio, a FUCAPI busca atender de forma efetiva, as necessidades e expectativas de seus clientes.

Para este atendimento, durante o período de março a junho de 2008, foi criada pela Governança Corporativa (GOVER) uma metodologia para planejamento, gerenciamento, controle e melhoria de processos, intitulada "Metodologia de Gestão por Processos (MGP)". Assim, foi aplicado um processo piloto desta metodologia no Departamento Tecnológico (DETEC) da Fundação.

Como parte das ações pertinentes para as estratégias de 2009 ficou prevista a disseminação e aplicação da MGP no Departamento de Educação. A metodologia envolve a participação da Direção e suas lideranças, e suas fases são assim representadas: (i) identificar os processos principais e de apoio, (ii) definir requisitos, (iii) planejar os processos e (iv) controlar e melhorar.

Através da área de sistema da qualidade estão sendo mapeados todos os processos da IES para identificação como principais e de apoio. O trabalho ainda não está concluído.

Neste ano de 2009, com a criação do Sistema de Gestão de Desempenho (SGDi) estão sendo definidos indicadores de avaliação de desempenho baseados no mapeamento dos processos.

Para o mapeamento desses processos ocorre a divisão em áreas de negócios, processos principais e subprocessos. As áreas consideradas são: (i) direção/vice-direção, (ii) coordenações de curso, (iii) secretaria, (iv) relações MEC/Institucionais, (v) processo seletivo, (vi) Comissão

Própria de Avaliação (CPA), (vii) Núcleo de Desenvolvimento Educacional (NDE), (viii) Núcleo de Integração Escola Empresa (NIEM) e (ix) biblioteca.

Para a identificação dos processos de agregação de valor são consideradas a finalidade e objetivo da IES que é o ensino, pesquisa e extensão, bem como os princípios organizacionais (missão, visão e valores).

No entendimento de um dos entrevistados "os principais processos centrados no aprendizado referem-se ao ensino e a pesquisa porque a extensão ainda não está consolidada na IES. Temos dois núcleos de pesquisa onde há a participação do estudante, porém, para extensão são apenas práticas isoladas."

Outro entrevistado salienta que "os processos de ensino encontram-se consolidados, mas os de pesquisa e extensão ainda não. Existem dois núcleos de pesquisa, um de inovação e outro de computação, mas a participação de alunos ainda é pequena, e na extensão, apenas cursos isolados para a comunidade externa."

Buscando a inovação nos conhecimentos, a IES realiza as "semanas dos cursos", onde cada curso programa uma data no ano, quer seja no primeiro ou segundo semestre, e realiza eventos relacionados à sua área, com palestras que podem vir a ter palestrantes externos, de empresas ou outras instituições, dependendo do tema escolhido.

No tocante ao corpo docente, para sua contratação, são exigidos no processo de seleção requisitos como titulação e competência didática. Ainda na seleção, após a análise do currículo e entrevista com o coordenador do curso, o professor apresenta uma aula para uma banca de professores, na qual ele é avaliado sob dois aspectos: domínio teórico e didático. Ainda como requisito para contratação é exigido o compromisso com a instituição e com a sala de aula. A instituição criou, recentemente, no mapeamento de competências, o perfil do professor CESF,

onde são apresentados os itens de (i) responsabilidade da função e (ii) atitudes exigidas pela função.

Em relação ao tratamento das necessidades educacionais voltadas ao desenvolvimento do estudante, um dos entrevistados entende que “a preocupação é sempre antes de o egresso sair, então existe a intenção de querer dar qualidade de ensino porque isso vai se reverter em sucesso profissional do aluno, inclusive a inclusão na grade de disciplinas como Empreendedorismo, já pensando no que o aluno possa ser.”

Quanto ao relacionamento e sequência de conteúdos em uma ou entre diferentes disciplinas, um entrevistado afirma que “existem as reuniões pedagógicas que são sempre no início do período, que são para tratar o sequenciamento das disciplinas.” Observa-se que não existe política para o tratamento das diferenças individuais de aprendizado do estudante.

No tocante ao controle e melhoria dos processos centrados no aprendizado, o acompanhamento pedagógico é realizado pelas coordenações e pelo Núcleo de Desenvolvimento Educacional, através da pedagoga. As atividades dos professores são acompanhadas desde a entrega dos planos de ensino, no início do período letivo, contendo o planejamento das aulas, assim como através das avaliações realizadas pelos alunos, aproximadamente quarenta e cinco dias após o início das aulas, e também pelo envio das planilhas eletrônicas enviadas contendo a frequência e conteúdos ministrados em sala de aula. Quando as avaliações ficam abaixo do mínimo exigido, que é de 70% (setenta por cento) no somatório dos itens ótimo e bom, é preenchido um formulário de acompanhamento pedagógico, com a análise crítica e ações a serem realizadas para a melhoria do desempenho daquele professor.

As melhorias implementadas nos processos principais proporcionam melhor atendimento aos cursos de graduação. A busca pelo alcance dos melhores índices nos indicadores do MEC, no

processo de avaliação externa coordenado pelo SINAES, tais como ENADE, CPC, IGC, proporciona o aprimoramento e qualificação dos cursos da instituição.

Como processos de apoio, os entrevistados consideram os processos de infraestrutura, compras, tecnologia da informação, biblioteca, serviços prestados pela secretaria e os serviços dos terceirizados tais como, lanchonete, restaurante, reprografia, limpeza e vigilância.

Os principais processos de apoio relacionados a parte pedagógica e didática, referem-se aos serviços prestados pela secretaria acadêmica como: (i) fornecimento das planilhas eletrônicas para controle da frequência dos alunos e conteúdos da disciplina, (ii) resultados do desempenho dos estudantes e sua divulgação e (iii) serviços de apoio educacional ao aluno. A secretaria é responsável pelo controle acadêmico, matrículas e desempenho dos alunos.

Outro processo de apoio é o relacionado ao empréstimo de material para pesquisa bibliográfica. A biblioteca da IES disponibiliza recursos tecnológicos, espaço físico, serviços e acervos para atender a comunidade acadêmica em suas pesquisas, dando suporte ao desenvolvimento dos cursos ministrados. É dotada de um ambiente administrativo informatizado por meio de sistema específico para automação do gerenciamento do seu acervo, permitindo a realização automática das funções de catalogação, classificação, cadastramento, armazenamento e manutenção do acervo, facilitando a recuperação da informação, empréstimo, devolução e reserva de toda a documentação existente.

A gestão do processo de compras de bens materiais e serviços é realizada pela Gestão de Infraestrutura e Compras (GICOM), uma unidade da mantenedora. Os critérios para identificação dos fornecedores levam em consideração os aspectos sociais, ambientais e relacionamento de itens como prazo, preço, custo, qualidade e benefícios advindos desta relação para a melhoria das atividades da instituição. Cabe ao setor de Compras (COPRAS), vinculado ao GICOM, elaborar, manter e atualizar o cadastro único de fornecedores.

Como estímulo ao fornecimento de produtos e serviços à FUCAPI, o setor de compras em conjunto com a área financeira, mantém um programa de aquisição através de pregões (presencial e eletrônico), que estimula a concorrência salutar entre os fornecedores, desde que esses atendam aos critérios estabelecidos pela Fundação. Outra prática também utilizada é a negociação, que busca o melhor preço, melhores condições de pagamento, prazo de entrega entre outros, que está implícita nas atividades dos técnicos do setor e no relacionamento que estes mantêm com os fornecedores.

Desde 2008, a GICON, através dos critérios de cadastramento, cobra que todos os seus fornecedores obedeçam as regras sociais, impondo-lhes que apresentem certidões e certificados que mostram a não utilização de mão de obra infantil em suas atividades, sejam elas de serviço ou de fornecimento de material.

A FUCAPI não possui práticas de gestão que evidenciem a identificação, análise, compreensão e utilização das necessidades e expectativas dos fornecedores.

Em relação ao atendimento dos requisitos exigidos aos fornecedores, a GICOM é responsável por conferir, quando do recebimento de qualquer material, a nota fiscal com base no período realizado e inspecionar os materiais recebidos, recusando-os se houver inconsistência de especificações ou quantidade, salvo acordos previamente ajustados durante o monitoramento da compra. No caso de aquisição de material ou equipamento de bens de informática, software, equipamentos técnicos e laboratoriais que tenham impacto na qualidade do serviço da área, haverá a necessidade do preenchimento da lista de verificação do produto (LVP).

O principal canal de relacionamento com os fornecedores é o e-mail do setor de compras, além dos ramais e fax disponíveis para os compradores do setor. Neste ano de 2009, a instituição passou a convidar os principais fornecedores para participarem de reuniões com o objetivo de conhecerem o funcionamento da Fundação.

A avaliação dos fornecedores é realizada através de monitoramento pelo Sistema Lotus Notes, pelo módulo de Aquisição de Materiais e Serviços (AMS), com base no nível de satisfação do relacionamento, quantificado pelos seguintes índices: (i) Índice de cumprimento de prazos (ICP) – calculado pela razão entre a quantidade de pedidos atendidos no prazo e a quantidade total de pedido realizados; (ii) Índice de reclamação de pedidos (IRP) – definido como a razão entre o número de reclamações efetivadas e a quantidade total de itens comprados; (iii) Índice de satisfação no atendimento (ISA) – definido por uma fórmula específica e (iv) Índice de satisfação no relacionamento (ISR) – calculado pela média móvel do ISA retratando a história no relacionamento, dando maior relevância às transações mais recentes.

A responsabilidade com o desenvolvimento regional, leva a instituição a buscar através de seus serviços e produtos, a inovação constante visando o atendimento da demanda interna, repassando muitas de suas necessidade de aquisição aos fornecedores de produtos e/ou serviços, fazendo-os perceber a necessidade de melhoria em seus processos internos, tanto na logística de atendimento quanto no uso de ferramentas informatizadas que visem atender as demandas da FUCAPI.

Os principais meios de otimização dos custos associados ao fornecimento, ocorre com a constante evolução do processo interno de aquisição de materiais e serviços, alinhado com as diretrizes organizacionais e áreas internas da instituição. São considerados os seguintes pontos: (i) aquisição através de pregão, que permite economia por meio das propostas e lances; (ii) termo de referência, que facilita o entendimento sobre o que se quer adquirir dentro das especificações necessárias; (iii) cotações que permitem comparar e avaliar os mais vantajosos; (iv) entendimento pelas áreas, sobre o processo de compras, permitindo a verificação das melhores formas de aquisições para seu setor; (v) adoção pela área técnica, de critérios para aquisições de produtos de informática, uniformizando compras e permitindo maior poder na negociação com fornecedores

específicos e (vi) a uniformização de equipamentos que facilita a manutenção através da prestação de serviços, uma vez que os equipamentos necessitam de partes de peças padrão, dando maior capacidade de negociação ao setor de compras.

6 Discussões e conclusões

Este capítulo tem como propósito estabelecer um diálogo entre os achados do campo e a literatura especializada, apresentada no capítulo dois desta dissertação. O propósito do capítulo é revelar a contribuição com os estudos sobre o tema de forma a ampliar, reforçar ou se opor às publicações existentes (MERRIAM, 1998).

Assim, resgata-se o objetivo geral que é o de analisar, sob a ótica dos critérios revisados do modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade, na perspectiva de seus gestores, a gestão de uma Instituição Particular de Ensino Superior.

6.1 Discussões dos resultados e resposta à questão de pesquisa

Nesta seção, são discutidas as análises das informações coletadas em conformidade com as teorias apresentadas na revisão da literatura e direcionadas para esta pesquisa, de modo a responder os objetivos propostos.

As instituições de ensino, conforme Tachizawa e Andrade (2002), necessitam desenvolver um modelo de gestão com a finalidade de alcançar e preservar um equilíbrio dinâmico entre objetivos, meios e atividades dentro de um enfoque sistêmico. A atuação deve ocorrer numa perspectiva de que o entendimento do todo é tão importante quanto o simples conhecimento das partes, devendo a análise do ambiente ocorrer antes da análise interna da organização, bem como existir a proposição de uma linha de ação que contemple formulação, implantação e avaliação de estratégias.

O cenário de mudanças na sociedade e no mercado, que vem sucedendo ao longo dos anos, faz com que as instituições de ensino superior particulares passem por profundas transformações em sua estrutura e funcionamento. O convívio com importantes fatores externos que influenciam diretamente a condução de suas atividades tais como, a intervenção do poder público no segmento de ensino superior e o crescente aumento da concorrência, evidencia a necessidade da adoção de modelos de gestão eficazes que possam tornar a organização criativa e proativa para crescer.

A proatividade diante das oportunidades que surgem no mercado, a construção de mecanismos que monitorem e protejam a instituição de ameaças externas e um constante acompanhamento da evolução dos recursos internos, exigem das organizações processos mais adequados de gestão para a criação de vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, a ampla competição de mercado e o esgotamento da demanda evidenciam para as IES a necessidade de reformulação do processo de gestão nas estruturas das organizações universitárias. Novas opções estratégicas devem ser analisadas mediante um acompanhamento das dinâmicas ambientais e dos recursos disponíveis pelas instituições.

Os resultados da pesquisa indicam que para cada elemento participante do processo de gestão, observa-se a vontade de agir, tomar decisões e sentir-se além de geradores do processo, também responsáveis por ele, corroborando com os estudos de Oliveira (2004) que considera necessário o desenvolvimento e a implantação de sistema de gestão da qualidade nas organizações, garantindo assim o comprometimento de todos com o objetivo de conquistar a excelência nos processos e produtos da empresa, possibilitando seu aprimoramento contínuo.

Para responder a pergunta de pesquisa, inicialmente realizou-se uma revisão da literatura acerca da gestão da qualidade na educação como tema central do trabalho, além de outros temas relacionados tais como educação superior, ensino superior privado e confessional, estratégias e gestão da qualidade, atingindo-se aí o primeiro objetivo específico.

Ainda para atendimento aos objetivos propostos, procedeu-se a descrição dos oito critérios propostos pelo modelo de excelência em gestão da FNQ, alcançando-se então o segundo objetivo específico.

A pesquisa efetuada, por meio de questionário aplicado sob a forma de entrevistas junto aos gestores, considerou apenas quatro dimensões do modelo de excelência em gestão da FNQ, a saber: liderança, estratégias e planos, clientes e processos.

Os critérios de excelência buscam avaliar e orientar as organizações quanto à efetiva utilização e incorporação de fundamentos nos seus sistemas de gestão.

Com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que na instituição há práticas de gestão administrativa alinhadas com algum critério de excelência, no entanto, o atendimento ainda é de forma parcial aos aspectos questionados.

Observou-se que a mantenedora da instituição de ensino vem buscando, há alguns anos, adequar-se ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG), em conformidade com os critérios de excelência da FNQ. Para tanto, elabora anualmente um relatório de gestão detalhado, contendo suas práticas organizacionais de acordo com os critérios de excelência já mencionados.

Para atendimento ao terceiro objetivo específico, foram identificadas na perspectiva dos gestores, suas avaliações do processo de gestão. Para os líderes da IES, ainda há um problema muito sério de sistema de informação que impede um avanço na gestão, pois se consome muito tempo resolvendo problemas operacionais que seriam facilmente solucionados se o sistema funcionasse adequadamente. Há também o fato da acessibilidade aos gestores das IES, o que torna o processo mais tranqüilo. Percebe-se que o processo de gestão da instituição está em evolução o que levará a melhoria e profissionalização de seus gestores, uma vez que estão se estruturando para uma gestão especializada na área de educação.

No critério liderança, os resultados apontaram para o exercício da liderança seguindo sua estrutura organizacional. Alguns pontos fortes foram identificados nesta dimensão: (i) cumprimento de determinações legais; (ii) processo de liderança participativo e (iii) credibilidade da instituição junto à sociedade.

Como oportunidades de melhorias decorrentes da análise dos dados e de sua relação com os critérios estudados apresenta-se a seguinte proposta: (i) avaliar a liderança e preparar as lideranças futuras; (ii) desenvolver na instituição uma cultura voltada para a qualidade, orientada para o aprendizado do estudante e atendimento aos critérios de excelência e (iii) divulgar de forma mais intensa a missão, os valores e objetivos da instituição, à sua força de trabalho, estudantes e partes interessadas.

No que se refere ao critério estratégias e planos, observa-se que é utilizada a metodologia do planejamento estratégico, onde, por meio da análise do ambiente externo e interno, são observados os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças, corroborando com Robbins (2006) quando afirma que esta análise é uma forma útil para ajudar as organizações a identificar fatores externos e internos, assim como salientar oportunidades em potencial e também com Andrews (2001) quanto ao processo de implementação eficiente de uma estratégia.

Neste critério, foram observados os seguintes pontos fortes: (i) utilização da matriz *swot* no processo de identificação e formulação das estratégias, permitindo a análise dos pontos fortes e fracos e identificação de oportunidades e ameaças e (ii) o desdobramento dos objetivos estratégicos em planos de ação, medindo-os (quantificação, prazo), e comparando-os com o desempenho projetado (resultados esperados) e com os referenciais pertinentes.

Assim, são apresentadas as oportunidades de melhoria a seguir: (i) divulgar de forma mais intensa, para as lideranças e partes interessadas, as estratégias definidas para a IES; (ii) identificar os cursos/áreas que mais agregam valor para a instituição e reforçá-los e reavaliar os que estão

com baixa inserção no mercado de trabalho; (iii) adotar indicadores que evidenciem o aprendizado do estudante e (iv) analisar as informações chaves e utilizá-las para tomada de decisão, por exemplo, causas de evasão.

As práticas de gestão da instituição referente ao relacionamento com clientes podem ser resumidas em comunidade interna e comunidade externa. No tocante a este critério, é importante observar a colocação de Arruda (1997) que classifica o aluno, em uma instituição de ensino, como sujeito e cliente do processo de ensino/aprendizagem. Ao ingressar na instituição de ensino, o estudante busca satisfazer algumas das seguintes expectativas: (i)acesso ao conhecimento, (ii) habilitação através do ensino/aprendizagem a uma profissão e (iii) garantir sua entrada no mercado de trabalho.

Dessa forma, os pontos identificados como fortes como resultados da pesquisa, foram os seguintes: (i) disponibilidade do canal de comunicação "fale conosco" com atendimento e resposta rápida; (ii) utilização de canais como a sala de aula, murais e reuniões da direção e coordenações com os alunos para apresentar o *feedback* relativo ao semestre anterior e (iii) atualização do banco de dados com oferta de estágios e oportunidades de trabalho nas organizações, disponibilizado para os alunos.

As oportunidades de melhoria sugeridas são: (i) realização de estudos de segmentação de mercado e definição de público alvo para a instituição; (ii) estabelecimento de uma política eficaz de acompanhamento do egresso do CESF, no mercado de trabalho; (iii) apresentar informações sobre as ofertas do CESF para alunos do ensino médio de escolas públicas e (iv) divulgação dos cursos oferecidos pelo CESF e seus diferenciais para os alunos do CEEF, escola de nível médio e técnico da FUCAPI.

Analisando-se os processos, constatou-se que grande parte de seus processos ainda não foram mapeados. Identificou-se que os principais são aqueles voltados para o ensino, pesquisa e

extensão. Sugere-se como oportunidades de melhoria: (i) realização de mapeamento de todos os processos da área educacional; (ii) criação de mecanismos de divulgação e acompanhamento das ações constantes nos projetos pedagógicos; (iii) padronização dos procedimentos sobre as principais atividades didático-pedagógicas de produção e extensão; (iv) padronização dos procedimentos das principais atividades de apoio; (v) identificação dos processos que agregam valor para o aprendizado do estudante e para a instituição e reforçá-los e (vi) análise dos resultados dos principais processos.

Após análise dos quatro critérios de excelência com a identificação de seus pontos fortes e apresentação de oportunidades de melhoria, constata-se que foi alcançado o quarto objetivo específico, com a comparação dos dados obtidos buscando-se responder a questão de pesquisa.

Por fim, para atendimento ao último objetivo, observa-se que as práticas de gestão existentes na instituição são compatíveis com o modelo de excelência estudado, mas ainda apresentam-se em fase inicial. Todos os elementos pesquisados podem ser viabilizados para a área educacional desde que, devidamente adequados a sua especificidade, que é a educação tendo como objetivo principal o aprendizado do estudante. Sugere-se então uma adequação de alguns critérios para sua utilização em uma instituição de ensino.

Conclui-se então que a excelência organizacional deve estar baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção em liderar um sistema de gestão eficaz, que motive as pessoas a um objetivo comum, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo-as com resultados. Suas ações e de seus lideres promovem o desenvolvimento da organização.

Constatou-se que a qualidade total acontecerá na instituição de ensino, na medida em que o seu corpo social venha a delinear, em conjunto, uma visão compartilhada de excelência na educação.

Dessa forma, a participação e o comprometimento de todos os envolvidos, de forma ativa e permanente, são imprescindíveis para que as mudanças ocorram e dêem certo, direcionando todos para a busca pela excelência do desempenho da instituição.

6.2 Sugestões para trabalhos futuros

Em razão das próprias limitações inerentes à presente pesquisa e as dimensões que o tema pode proporcionar, recomenda-se que estudos semelhantes sejam realizados por outros pesquisadores. Nesse sentido, com base nos resultados alcançados com este trabalho e a partir das situações vivenciadas durante o seu desenvolvimento, pode-se sugerir algumas idéias para futuras pesquisas.

Como sugestão de pesquisa para outros trabalhos relacionados a este tema, destaca-se como oportuno:

- ampliação da pesquisa buscando-se estudar os demais critérios não analisados neste trabalho;
- estudar e comparar outras IES privadas no que se refere ao modelo de excelência em gestão da FNQ;
- ampliação da pesquisa junto à outras instituições privadas, buscando-se referenciais comparativos que levem a um modelo de excelência em gestão para instituições de ensino superior privadas.

Referências

ALBERTO, Jorge Luís Moreira. A participação de funcionários na construção do projeto político-pedagógico de uma instituição de ensino superior: limites e possibilidades. 2007. 248f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pós-Graduação em Educação, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2007.

ALVES, Tarcísio. Excelência em Gestão na Educação. **Revista Classe Mundial.** São Paulo, p.36, 2006.

AMAZONAS. Portal Educacional FUCAPI. Manaus, 2008. Disponível em: <http://www.cesf.br> Acesso em: 15 set. 2008.

_____. Portal do Conhecimento FUCAPI. Manaus, 2008. Disponível em: <https://portal.fucapi.br> Acesso em: 15 set. 2008.

ANDER-EGG. Ezequiel. Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales, 1978. *In:* LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDREWS, Kenneth. O Conceito de Estratégia Empresarial. *In:* MINTZBERG, Henry; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARANHA, Maria Lúcia de A. **História da Educação.** 2ª ed. ver. e atual. São Paulo: Moderna, 1996.

ARRUDA, José Ricardo Campelo. **Políticas & Indicadores da Qualidade na Educação superior.** Rio de Janeiro: Dunya / Qualitymark, 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. **Looking inside for competitive advantage**. Academy of Management Executive, Orlando: Vol. 9, n.4, p.49-61, 1995.

BELLO, José Luiz. **Pedagogia em foco.** Rio de Janeiro, [1998]. Disponível em: http://www.iis.com.br/~jbello. Acesso em: 28 jan. 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança:** administração do sentido. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOLZAN, Cristina Izabel Moraes. **Excelência em gestão da qualidade em uma instituição federal de ensino superior:** um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, agosto, 2006.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** 6ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BRASIL. Lei n.° 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Legislação de Ensino.** Informativo n.1. Amazonas: Governo do Estado do Amazonas, 1977.

_____. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria de Educação Superior. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php> Acesso em: 01 out.2008.

CADERNOS Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência em Gestão (MEG) / Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. (Série Cadernos Compromisso com a Excelência).

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês).** Fundação Christiano Ottoni/Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: FCO, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLLIS; J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRITÉRIOS de Excelência / Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

CROSBY, Philip B. Quality is Free: the art of making quality certain. Nova York: McGraw-Hill, 1979. *In:* CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, Luiz Antônio. Ensino Superior e Universidade no Brasil. *In:* Lopes, E.M.T. et al. **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

CUTTANCE, Peter F. O monitoramento da qualidade educacional. *In:* PREEDY, Margareth; GLATTER, Ron; LEVACIC, Rosalind. **Gestão em educação:** estratégias, qualidade e recursos. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DEMING, William Edwards. Out of the crisis. Cambridge, Mass, Massachusetts Institute of Technology Press, 1982. *In:* CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação:** políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: Cortez, 2003.

DURHAM, Eunice R. **Uma política para o ensino superior.** São Paulo: Documento de Trabalho Nupes 2/93. Núcleo de Pesquisa sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo, 1993.

FÁVERO, M. de L. de A. **A Universidade Brasileira em busca de sua identidade.** Petropólis: Vozes, 1977.

FEIGENBAUM, A. V. Total Quality Control: Engineering and Management, Nova York, McGraw-Hill, 1991. *In:* CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERRAZ, João Carlos; KUFFER, David e HAGUENAVER, Lia. **Made in Brazil:** desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Liderança em uma sociedade em transformação: conclusões do V Fórum Empresarial. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário de Negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GONÇALVES, Sérgio. **Desafios de uma Instituição Confessional:** Centro Universitário Adventista – UNASP. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. 2009.

GORGULHO, Vinícius. Qualidade em Pauta. **Revista Ensino Superior**, edição 107, São Paulo, p. 24-29, ago. 2007.

HINES, Tony. Evaluation of two qualitative methods (focus group and cognitive maps) for conductiong research into entrepreneurial decision making. **Qualitative Marketing Research**: an internacional journal, v. 3, n. 1, MCB University Press, p. 7-16, 2000.

JURAN, Joseph M. Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook, Nova York, The Free Press, 1989. *In:* CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócio. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KROLL, Mark J.; PARNELL, John; WRIGHT, Peter. **Administração Estratégica**: Conceitos. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LONGO, R.M.J. **Gestão da qualidade:** evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Brasília: IPEA, 1996 (RI IPEA/CPS, n.397).

MANZO, Abelardo J. Manual para la preparación de monografias: una guía para presentar informes y tesis, 1971. *In:* LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTOS, Pedro Lincoln. **A entrevista não estruturada como forma de conversação**: razões e sugestões para sua análise. Texto submetido em dez. 2004 à Revista de Administração Contemporânea – RAC para publicação, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, Cinthia da Cunha. **Proposta de configuração de indicadores para avaliação dos ativos de conhecimento em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso do Instituto de Ensino Superior FUCAPI/CESF.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998;

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23ª ed.. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. e SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

OAKES, J. Education Indicators: A Guide for Policy Makers. New Jersey: Centre for Policy Studies in Education, Rutgers University, 1986. *In:* PREEDY, Margareth; GLATTER, Ron; LEVACIC, Rosalind. **Gestão em educação:** estratégias, qualidade e recursos. Porto Alegre: Artmed, 2006.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade:** tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3ª ed. Thousand Oaks: Sage, 2002, p. 297-301, p. 436-440, p. 447-481

PORTO, Claudio; RÉGNIER, Karla. **O ensino superior no mundo e no Brasil:** condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025: uma abordagem exploratória. Brasília: MEC, 2003.

PREEDY, Margareth; GLATTER, Ron; LEVACIC, Rosalind. **Gestão em educação:** estratégias, qualidade e recursos. Porto Alegre: Artmed, 2006.

QUINN, James Brian. Managing strategic change. ***Sloan Manegement Review***, p. 3-21, Summer, 1980.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAMPAIO, Helena Maria Sant'Ana. **O ensino superior no Brasil:** o setor privado. São Paulo: Hucitec; FAPESP, 2000.

SANDER, Benno. O estudo da administração da educação na virada do século. *In*: MACHADO, Lourdes Marcelino. FERREIRA, Nauria Syria Carapeto (orgs). **Política e Gestão na Educação:** dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 55-68.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, Maria Laura. **O ensino superior público e particular e o território brasileiro.** Brasília: ABMES, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui O. B. **Gestão de Instituições de Ensino.** 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TEIXEIRA, Anísio. **A universidade de ontem e hoje.** Rio de Janeiro: Eduerj, 1998.

THOMPSON, ARTHUR, *A*; STRICKLAND, A.J. **Strategic Managemen**t: Concepts and Cases, 10ª ed. Estados Unidos: Irwing / McGraw-Hill, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUBINO, M.J.G. **Universidade, qualidade e avaliação.** Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya Ed., 1997. 79p.

UNESCO. Conferência Mundial sobre Ensino Superior. (1998, Paris). Tendências da educação superior para o século XXI. Brasília: Anais. UNESCO; CRUB; CAPES; 1999.

_____. O Ensino Superior no Século XXI – visão e Ações – Documento de Trabalho. Paris, outubro de 1998. In: Tendências da Educação Superior para o Século XXI . Brasília: UNESCO / CRUB, 1999. Pág. 246.

VASSELAI, Conrado. **As universidades confessionais no ensino superior brasileiro:** identidades, contradições e desafios. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. Campinas, SP: 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WILKINSON, John F., MCAULEY, M. John. A utilização de critérios de sucesso. *In:* PREEDY, Margareth; GLATTER, Ron; LEVACIC, Rosalind. **Gestão em educação:** estratégias, qualidade e recursos. Porto Alegre: Artmed, 2006.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semi-estruturada

UNIVERSIDADE FEDERAL PERNAMBUCO - UFPE

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ESTUDO DO PROCESSO DE GESTÃO DO CESF

Entrevista a ser realizada com as seguintes categorias de públicos:
Nível estratégico:
- Representante da Administração da Mantenedora
- Representantes da Administração do CESF

Nível gerencial:
- Coordenadores dos cursos de graduação do CESF
- Líderes de processos de apoio

Objetivo da pesquisa: analisar, sob a ótica dos critérios revisados do modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade, na perspectiva de seus gestores, a gestão de uma Instituição Particular de Ensino Superior.

Dimensões a serem pesquisadas:
- Liderança
- Estratégias e Planos
- Clientes
- Processos

Questões da dimensão: Liderança

Nível estratégico e gerencial

Quanto a Governança Corporativa

1. De que forma os valores e as diretrizes do MEC são disseminados e entendidos pela IES?
2. Como são divulgados os valores e as diretrizes da IES (missão, visão, valores) e como são entendidos por todas as partes interessadas?
3. Quando foi a última vez que foi estabelecido o código de conduta?
4. Quais são os códigos de conduta existentes?
5. Quais os canais de comunicação colocados à disposição da força de trabalho para receber reclamações, denúncias e sugestões?
6. Quais os principais riscos empresariais assumidos pela IES?

7. Como estes riscos são identificados, classificados e analisados?
8. De que forma estes riscos podem vir a comprometer a capacidade da IES no alcance dos objetivos estratégicos definidos?
9. Como as principais decisões da IES são tomadas?
10. De que maneira as decisões são comunicadas e implementadas pela Direção para todos os interessados, tanto internamente (alunos, professores, técnico-administrativos, conselhos deliberativos) quanto externamente (sociedade, associações de classe, sindicatos, organizações públicas e privadas) à Instituição?
11. De que modo são comunicadas as decisões tomadas aos diversos níveis pertinentes na Instituição?

Quanto ao Exercício da Liderança e Promoção da Cultura de Excelência

12. De que maneira são identificadas, definidas e desenvolvidas as habilidades de liderança na Instituição?
13. De que modo os colaboradores são estimulados a gerarem novas idéias, buscar inovações e melhorias no seu ambiente de trabalho ou para a Instituição?
14. Como são avaliados e desenvolvidos os líderes atuais em relação às competências desejadas pela IES?
15. Como são avaliadas as práticas de gestão e os padrões de trabalho utilizados na Instituição, demonstrando o contínuo e abrangente aprendizado organizacional?
16. Como a Direção estimula e cria um comprometimento de todos com a cultura da excelência na Instituição? Destacar as principais ações empreendidas que promovem a excelência na Instituição.
17. Como são avaliadas e implementadas as inovações ou aperfeiçoamento das práticas de gestão relativos a cultura de excelência?

Quanto a Análise do Desempenho da Organização

18. Quais os critérios utilizados pela IES para determinar quais são os resultados mais importantes a serem comparados?
19. Quais os critérios utilizados para identificar as organizações (IES) consideradas como referenciais comparativos pertinentes?

20. Como é avaliada a performance da instituição (critérios de avaliação)? Metas internas (desempenho), concorrência e organizações comparáveis? Utilizam a avaliação para melhorar a performance ou efetuar mudanças?
21. Na análise crítica do desempenho global da IES, a Direção considera as informações qualitativas e quantitativas, as variáveis externas à Instituição, as informações comparativas pertinentes e as principais relações de causa e efeito para fazer essa avaliação?
22. Quais as inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão relativa à análise crítica do desempenho global da Instituição?
23. Como é feito o acompanhamento da implementação das ações decorrentes das decisões tomadas?

Questões da dimensão: Estratégias e Planos

Nível Estratégico

Quanto a Formulação das Estratégias

1. De que forma a Direção analisa o mercado de atuação da IES?
2. Como a Direção participa da formulação das políticas públicas em sua área de atuação?
3. De que forma a Direção analisa o ambiente interno da organização?
4. De que forma as competências essenciais e os ativos intangíveis da organização são consideradas nessa análise?
5. Como os aspectos dos ambientes interno e externo são considerados no processo de formulação das estratégias?
6. Como é mantida a integridade das informações externas utilizadas no processo de formulação das estratégias?
7. Como é assegurada a coerência entre as estratégias e necessidades de todos os interessados?
8. De que forma são identificadas as oportunidades e tomada a decisão quanto à entrada e saída em negócios e mercados?

Quanto a Implementação das Estratégias

9. De que forma as informações comparativas e os requisitos de partes interessadas são utilizados para definição das metas?

10. De que modo os principais indicadores de desempenho são classificados, integrados e correlacionados?
11. Quais os principais indicadores relacionados ao ensino (graduação), à sociedade e aos processos?
12. Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos para a Instituição?
13. Como é feito o desdobramento das estratégias em planos de ação (plano que estabelece um conjunto de ações a serem desenvolvidas pela Instituição, no período de um ano)?
14. Como é feito o desdobramento dos planos de ação para os diversos setores e unidades da Instituição?
15. De que modo são alocados os recursos orçamentários para assegurar a implementação de todos os planos de ação estabelecidos?
16. Como os planos de ação da IES são comunicados para as partes interessadas?
17. Como os principais indicadores de desempenho da Instituição e as metas são comunicados às partes interessadas?
18. Como é feito o acompanhamento da implementação dos planos de ação?
19. Como são avaliadas e implementadas as melhorias das práticas de gestão relativas à formulação do sistema de medição de desempenho? Citar exemplos de inovação ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente relativos à formulação do sistema de medição de desempenho.
20. Como são avaliadas e implementadas as melhorias das práticas de gestão relativas ao desdobramento e à operacionalização das estratégias?
21. De que forma o Planejamento Estratégico assegura o alinhamento e a implementação das estratégias com o processo de Avaliação Institucional contribuindo para o desempenho global da Instituição?

Questões da dimensão: Clientes

Nível Estratégico e Gerencial

Quanto a Imagem e Conhecimento de Mercado

22. Como a IES identifica novos mercados?
23. Como segmenta o seu mercado? Área de abrangência x IES concorrentes?

24. Quais os critérios adotados para definição de clientes-alvo?
25. Como são identificadas e analisadas as necessidades dos clientes e ex-clientes?
26. Quais os métodos utilizados para determinar a importância relativa das necessidades e expectativas identificadas?
27. Como a IES identifica as necessidades de seus alunos? Pais? Força de trabalho? Comunidade/Governo/Entidade mantenedora? E como estabelece as prioridades? Ação pró-ativa?
28. Como a IES atende tais necessidades?
29. Como a IES identifica/atende novas necessidades de seus alunos?
30. Quais os atributos definidos pela Instituição para caracterizar sua imagem?
31. Como é avaliada a imagem da Instituição perante os clientes e mercados?

Quanto ao Relacionamento com Clientes

32. Como a IES se relaciona com os alunos? Com as partes interessadas? A IES realiza marketing institucional?
33. Quais os canais de comunicação com os alunos e partes interessadas? (reclamações, sugestões, é medido o tempo de resposta? Existem registros?
34. Realiza ou utiliza dados de pesquisa? Citar exemplos e frequência.
35. Faz uso da página da IES para o relacionamento com as partes interessadas? Há um responsável pela sua atualização?
36. De que forma são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes, pela Instituição?
37. Como a IES verifica o nível de satisfação e/ou insatisfação referentes aos seus serviços? Aluno? Pais? Mercado? Comunidade/sociedade?
38. Como é avaliado o aprendizado (desempenho) do aluno, como estão aprendendo e assimilando o conteúdo?
39. Existem controles dos índices de reprovação por disciplinas, ano letivo e evasão escolar? Como é realizado?

Questões da dimensão: Processos

Nível Estratégico e Gerencial

Quanto aos processos principais e processos de apoio

1. Quais os critérios utilizados para determinar quais processos são considerados como principais e quais são de apoio?
2. Como a IES identifica e gerencia os seus principais processos a fim de criar/adicionar e maximizar o aprendizado do estudante?
3. Como os principais processos agregam valor à organização, aos estudantes e às outras partes interessadas?
4. Quais são as exigências do processo centrado no aprendizado, considerando-se todas as partes interessadas?
5. Como a IES trata as necessidades educacionais, de bem-estar e desenvolvimento do estudante e maximizam o sucesso do mesmo?
6. Como as novas tecnologias são incorporadas aos processos educativos?
7. Como eles permanecem atualizados conforme as mudanças de ofertas educacionais que surgem com o tempo?
8. Como a IES trata o relacionamento e a sequência de conteúdos em uma disciplina ou entre diferentes disciplinas?
9. De que modo as diferenças individuais são traduzidas em processos que engajem os alunos em um aprendizado ativo?
10. Como são gerenciados os processos centrados no aprendizado?
11. Quais são os critérios de avaliação usados no controle e melhoria dos programas? Como os alunos, partes interessadas e a força de trabalho contribuem para tal objetivo?
12. Como a IES assegura que a força de trabalho está preparada para bem transmitir os processos centrados no aprendizado?
13. Como a instituição melhora os seus processos centrados no aprendizado, a fim de maximizar o sucesso do estudante, dos programas de ensino, das ofertas e serviços, mantendo-os atualizados conforme as necessidades e direções educacionais?
14. Como a IES determina os processos que irão apoiar seus programas educacionais e quais são eles? Como estabelece prioridades?
15. Como os programas são elaborados a fim de suprirem as principais exigências?

16. As novas tecnologias, as mudanças, a produtividade, os controles de custo e outros fatores de eficiência são levados em conta na elaboração destes programas?
17. Quais são os indicadores de avaliação usados para controlar e melhorar os processos de apoio da instituição?
18. Como o desempenho diário dos processos de apoio garante suprir as exigências de performance?
19. De que maneira a instituição melhora seus processos de apoio para conseguir um melhor desempenho, garantir estabilidade, mantendo-os atualizados com as necessidades e direções organizacionais?

Quanto aos processos de relacionamento com os fornecedores

20. Quais os critérios utilizados para a qualificação e seleção de fornecedores?
21. Como a Instituição assegura a qualificação dos fornecedores?
22. Quais os principais requisitos exigidos aos fornecedores?
23. Como a Instituição assegura o atendimento aos requisitos pelos fornecedores?
24. Como são estabelecidos os canais de relacionamento com os fornecedores?
25. Como é feita a avaliação dos fornecedores considerando aspectos relativos à segurança e meio ambiente?
26. Quais as ações implementadas para ajudar e incentivar os fornecedores na busca da melhoria de seu desempenho atual e futuro?
27. De que forma os fornecedores são envolvidos e estimulados a melhorar e procurar soluções inovadoras?
28. De que forma é buscada a otimização dos custos associados ao fornecimento?

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