

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA MECÂNICA**

**Recomendações para implantação de modelo de
gestão da qualidade para instituições privadas
de ensino superior**

Autor: Sônia Regina Barreto Bacelar
Orientador: Prof. Dr. Ettore Bresciani Filho.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA MECÂNICA**

Recomendações para implantação de modelo de gestão da qualidade para instituições privadas de ensino superior

Autor: Sônia Regina Barreto Bacelar
Orientador: Prof. Dr. Ettore Bresciani Filho.

Curso: Engenharia Mecânica – Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade
Área de Concentração: Mudança da Organização e Sistemas da Qualidade.

Trabalho final do Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito básico para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica em Gestão da Qualidade.

Campinas, 2003.
S. P. - Brasil.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA MECÂNICA**

Trabalho Final de Mestrado Profissional

**Recomendações para implantação de
modelo de gestão da qualidade para instituições
privadas de ensino superior.**

Autor: Sônia Regina Barreto Bacelar
Orientador: Prof. Dr. Ettore Bresciani Filho.

Prof. Dr. Ettore Bresciani Filho
Universidade Estadual de Campinas

Prof. Dr. Sérgio Tonini Button
Universidade Estadual de Campinas

Prof. Dr. Ademir José Petenate
Universidade Estadual de Campinas

Campinas, de 2003.

Dedicatória:

Ao amigo e orientador Prof. Dr. Ettore Bresciani Filho.

À minha mãe Aparecida que semeou os valores universais em meu ser.

Ao meu esposo Érico que sempre me iluminou e incentivou.

Aos meus filhos Érico e Allan minhas inspirações.

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que estiveram ao meu lado, incentivando e acreditando no espírito científico que busca a verdade.

“O que for a profundidade de teu ser, assim será teu desejo.

O que for o teu desejo, assim será tua vontade.

O que for tua vontade, assim serão teus atos.

O que forem teus atos, assim será teu destino”.

(Brihadaranyaka Upanishad IV, 4.5).

RESUMO

BACELAR, Sônia Regina Barreto, Modelo de Gestão da Qualidade para Instituições Privadas de Ensino Superior, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, 2003. 153 p. Trabalho final de Mestrado Profissional.

O objetivo deste trabalho é verificar possíveis recomendações para a implementação de um modelo de gestão da qualidade para instituições privadas de ensino superior. Esse modelo deve utilizar como base para a sua constituição, os critérios estabelecidos nos modernos sistemas de gestão em geral e da gestão da qualidade em particular, compatível com os critérios legais de avaliação adotados pelo Ministério da Educação para as instituições de ensino superior. O modelo deve também levar em consideração a formação do aluno, que é um dos resultados das instituições de ensino superior, e que deve ser inserido em um mercado de trabalho dinâmico com exigências culturais estabelecidas pela sociedade moderna. O método de trabalho envolve a pesquisa bibliográfica sobre sistemas de gestão, sistemas de gestão da qualidade, modelos de gestão da qualidade em educação e modelos de avaliação do ensino pelo Ministério da Educação. O método de trabalho utiliza também um estudo de caso para avaliar preliminarmente a aplicabilidade do modelo proposto. O modelo exige um enfoque interdisciplinar, pois envolve aspectos relativos à qualidade, à pedagogia e à administração.

Palavras chave

Modelo, Qualidade, Critérios legais de avaliação, Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige.

Abstract

BACELAR, Sônia Regina Barreto, Modelo de Gestão da Qualidade para Instituições Privadas de Ensino Superior, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, 2003. 153 p. Trabalho final de Mestrado Profissional.

The object of this study is to verify possible recommendations for the implementation of a model of management of the quality for private superior educational institution. This model should use, as a principle of its constitution, the criteria defined by the modern leading models applied on business management but compatible to the legal criteria adopted by Education Ministry for private superior educational institution. The model must consider as a target the student background, as one of desired results that allow the student insertion in dynamic job marketing according to modern tendencies. The method developed evolves a research in leading systems, quality leading systems, quality systems applied to education and evaluation adopted by Education Ministry. The method utilized considered a study case to determine the significance of the proposed model. This model requires an interdisciplinary focus considering that it evolves concepts of quality, pedagogy and administration.

Key words

Model, Quality, Legal Criteria the evaluation, Criteria of Malcolm Baldrige

Índice

Lista de Tabelas	XI
Lista de Quadros	XIII
Lista de Figuras	XIV
1. INTRODUÇÃO	01
1.1. Considerações Iniciais	01
1.2. . Objetivos	06
1.2.1. Objetivos Gerais	06
1.2.2. Objetivos Específicos	07
1.3. Justificativa	07
1.4. Método de Estudo	08
1.5. Organização do Trabalho Final	09
2. SISTEMAS DE GESTÃO, SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE, MODELOS DE GESTÃO DA QUALIDADE EM EDUCAÇÃO E MODELO DE AVALIAÇÃO DO ENSINO PELO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC	11
2.1. Sistemas de Gestão	11
2.1.1. A Universidade como um Sistema de Organização	12
2.1.2. A Universidade como Sistema Colegiado	15
2.1.3. A Universidade como Burocracia	17
2.1.4. A Universidade como Sistema Político	20
2.2. Sistemas de Gestão da Qualidade	26
2.3. Comparação entre os sistemas de gestão e os três especialistas em sistemas de gestão da qualidade	36
2.4. Modelos de Gestão da Qualidade em Educação	41
2.5. Modelo de Avaliação do Ensino pelo Ministério da Educação	47

3. CRITÉRIOS DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE MALCOLM BALDRIGE	63
3.1. Padrões do Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige	64
3.2. Comparação entre o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige e o Plano de Desenvolvimento Institucional	67
4. RECOMENDAÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE	72
4.1. Características da Instituição Estudada	72
4.1.1. Estrutura Organizacional Atual da Instituição	72
4.1.2. Aplicação do Plano de Desenvolvimento na Instituição	74
4.1.3. Modelo de Gestão Atual da Instituição	88
4.2. Levantamento de Dados	90
4.2.1 Levantamento de Dados com Gestores/Coordenadores	90
4.2.2. Levantamento de Dados com Professores	101
4.2.3. Levantamento de Dados com Alunos	113
4.2.4. Levantamento de Dados sobre Gestão	122
4.3. Proposta de Modelo de Gestão da Qualidade	123
4.3.1. Proposta para Incrementar a Implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional	124
4.3.2. Proposta para Implementação do Prêmio Malcolm Baldrige	131
4.3.3. Proposta de Novo Modelo de Gestão	135
5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS DE NOVOS TRABALHOS	137
5.1. Conclusões	137
5.2. Propostas para Novos Trabalhos	139
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

Lista de Tabelas

Tabela 1. Características e implicações dos elementos de decisão nas universidades	25
Tabela 2. Comparação dos três especialistas americanos	31
Tabela 3. Pontos fortes e pontos fracos do enfoque dos três especialistas	32
Tabela 4. Níveis de atividades no Brasil – Níveis de emprego – Brasil	33
Tabela 5. Os sistemas de gestão e os três especialistas em qualidade	37
Tabela 6. Resultados finais sistema de gestão e os três especialistas	38
Tabela 7. Os sistemas de gestão e os pontos fortes dos três especialistas americanos	38
Tabela 8. Os sistemas de gestão e os pontos fracos dos três especialistas americanos	39
Tabela 9. Resultados finais entre sistemas de gestão e pontos fortes e fracos dos especialistas	40
Tabela 10. Comparação entre as tabelas 6 e a 9	40
Tabela 11. Categoria e pontuação do padrão de qualidade Malcolm Baldrige	65
Tabela 12. Padrão Malcolm Baldrige X Padrão do Ministério da Educação	68
Tabela 13. Continuação Padrão Malcolm Baldrige X Padrão do Ministério da Educação	69
Tabela 14. Continuação Padrão Malcolm Baldrige X Padrão do Ministério da Educação	70
Tabela 15. Plano de desenvolvimento e implementação de Projetos Especiais	75
Tabela 16. Plano de desenvolvimento e implementação de cursos da Instituição.	80
Tabela 17. Titulação acadêmica do Corpo Docente	82
Tabela 18. Cursos e quantidade de titulados	83
Tabela 19. Dedicção dos docentes a Instituição	84
Tabela 20. Publicações e produções intelectuais	85
Tabela 21. Áreas destinadas para salas de aula, gabinetes de professores, auditórios, teatros, atelier e outros espaços coletivos – Unidade Maria Paula.	86
Tabela 22. Resultados da avaliação da Gestão de modo geral	124
Tabela 23. Resultados da avaliação da Direção pedagógica	125
Tabela 24. Resultados da avaliação da Secretaria	125
Tabela 25. Resultados da avaliação da Coordenação do curso de Administração de Empresas	126
Tabela 26. Resultados da avaliação do Projeto pedagógico	126
Tabela 27. Resultados da avaliação do curso de Administração de Empresas	126
Tabela 28. Resultados da avaliação do Corpo docente	127
Tabela 29. Resultados da avaliação do Corpo discente	127
Tabela 30. Resultados da avaliação da Comunicação entre coordenação e professores	128
Tabela 31. Resultados da avaliação da Comunicação entre professores e alunos	128
Tabela 32. Resultados da avaliação da Valorização do professor por parte da Instituição	128
Tabela 33. Resultados da avaliação de Programas de melhoria contínua	129
Tabela 34. Resultados da avaliação das Instalações Físicas	129
Tabela 35. Resultados da avaliação dos Equipamentos de Informática	130

Tabela 36. Resultados da avaliação da Biblioteca	130
Tabela 37. Resultados da avaliação das Salas de aula e Equipamentos de apoio	130
Tabela 38. Resultados da avaliação dos Laboratórios de Informática	131
Tabela 39. Resultados da avaliação geral	131
Tabela 40. Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige e os resultados fraco e regular da pesquisa	132
Tabela 41. Resultado médio dos conceitos regular e fraco	133
Tabela 42. Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige e itens de atuação	134
Tabela 43. Plano de ação para os três itens prioritários	135
Tabela 44. Comparação entre os modelos de gestão atual e proposto	136

Lista de Quadros

Quadro resumo 1. Dimensão 1: Organização Institucional e Pedagógico	60
Quadro resumo 2. Dimensão 2: Corpo Docente	61
Quadro resumo 3. Dimensão 3: Instalações	61

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo atual de gestão da Instituição	88
Figura 2. Idade Média dos gestores e coordenadores	91
Figura 3. Tempo de atuação na Instituição – gestores/coordenadores	91
Figura 4. Titulação – gestores/coordenadores	92
Figura 5. Gestão de modo geral – gestores/coordenadores	93
Figura 6. Gestão: Direção pedagógica – gestores/coordenadores	93
Figura 7. Gestão: Secretaria – gestores/coordenadores	94
Figura 8. Coordenação do curso de Adm. de Empresas – gestores/coordenadores	94
Figura 9. Projeto Pedagógico – gestores/coordenadores	95
Figura 10. Curso de Administração de Empresas – gestores/coordenadores	95
Figura 11. Corpo docente– gestores/coordenadores	96
Figura 12. Comunicação entre coordenação e professores - gestores/coordenadores	96
Figura 13. Comunicação entre professores e alunos - gestores/coordenadores	97
Figura 14. Valorização do professor por parte da Instituição – gestores/coordenadores	97
Figura 15. Programas de melhoria contínua – gestores/coordenadores	98
Figura 16. Instalações Físicas – gestores/coordenadores	98
Figura 17. Equipamentos de Informática – gestores/coordenadores	99
Figura 18. Biblioteca – gestores/coordenadores	99
Figura 19. Salas de aula e Equipamentos de apoio – gestores/coordenadores	100
Figura 20. Laboratórios de Informática – gestores/coordenadores	100
Figura 21. Gráfico geral – gestores/coordenadores	101
Figura 22. Idade Média dos professores	102
Figura 23. Tempo de atuação na Instituição – professores	102
Figura 24. Titulação dos professores	103
Figura 25. Gestão de modo geral – professores	104
Figura 26. Gestão: Direção pedagógica – professores	104
Figura 27. Gestão: Secretaria – professores	105
Figura 28. Coordenação do curso de Administração de Empresas – professores	105
Figura 29. Projeto Pedagógico – professores	106
Figura 30. Curso de Administração de Empresas – professores	106
Figura 31. Corpo docente– professores	107
Figura 32. Corpo discente– professores	107
Figura 33. Comunicação entre coordenação e professores - professores	108
Figura 34. Comunicação entre professores e alunos - professores	108
Figura 35. Valorização do professor por parte da Instituição – professores	109
Figura 36. Programas de melhoria contínua – professores	109
Figura 37. Instalações Físicas – professores	110
Figura 38. Equipamentos de Informática – professores	110
Figura 39. Biblioteca – professores	111
Figura 40. Salas de aula e Equipamentos de apoio – professores	111
Figura 41. Laboratórios de Informática – professores	112
Figura 42. Gráfico geral dos professores	112
Figura 43. Gestão de modo geral – alunos	113
Figura 44. Gestão: Direção pedagógica – alunos	114
Figura 45. Gestão: Secretaria – alunos	114
Figura 46. Coordenação do curso de Administração de Empresas – alunos	115

Figura 47. Projeto Pedagógico – alunos	115
Figura 48. Curso de Administração de Empresas – alunos	116
Figura 49. Corpo docente– alunos	116
Figura 50. Corpo discente– alunos	117
Figura 51. Comunicação entre coordenação e professores - alunos	117
Figura 52. Comunicação entre professores e alunos - alunos	118
Figura 53. Valorização do professor por parte da Instituição – alunos	118
Figura 54. Programas de melhoria contínua – alunos	119
Figura 55. Instalações Físicas – alunos	119
Figura 56. Equipamentos de Informática – alunos	120
Figura 57. Biblioteca – alunos	120
Figura 58. Salas de aula e Equipamentos de apoio – alunos	121
Figura 59. Laboratórios de Informática – alunos	121
Figura 60. Gráfico geral – alunos	122
Figura 61. Modelo de gestão proposto	123

1.INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

A globalização e seus efeitos são a temática mais discutida e analisada nos últimos anos, principalmente pelas conseqüências que têm causado. Um exame mais minucioso acusa um panorama mais complexo, o que possibilitou a integração internacional e outros fenômenos sociais. É claro que a globalização está alterando paradigmas e transformando o cenário mundial, mas o processo de globalização é parte de uma gama de descobertas e avanços que alteraram o imaginário dos homens. Buarque (1994), enfatiza que ao final do século XX o imaginário dos homens foi atingido por doze sustos e um sonho:

O primeiro susto está relacionado ao avanço técnico atingido em apenas um século, que confere poder aos homens, por meio do conhecimento.

O segundo susto ocorre diante de um poder que não ajuda a construir uma utopia; esse poder, essas técnicas não ajudam o homem a eliminar a fome, a violência e a ignorância, que ainda causam a desigualdade.

O terceiro susto é fruto da observação da integração mundial que aproxima culturas, informações, modas, simultaneidade do conhecimento, independente do local onde a pessoa se encontre.

O quarto susto é que essa integração internacional sobressalta o homem, pois talvez a integração cultural esteja causando um mundo desintegrado socialmente. Os homens passam a temer o mundo que construíram, pois esse mundo integrado faz da Terra um planeta “típico” de Terceiro Mundo.

O quinto susto é a compreensão de que o sentido inverso entre a utopia e o avanço técnico é decorrente do tipo de progresso. O avanço tecnológico gera cada vez mais necessidades.

O sexto susto está relacionado à descoberta dos limites ao crescimento e à consciência de que o processo econômico é mais potente que uma bomba atômica, que foi acumulada ao longo de décadas e do sentimento que o crescimento limitado inviabiliza a construção da utopia consumista para todos.

O sétimo susto aconteceu ao perceber-se a fragilidade da lógica, pois a física mostra que a matéria comporta-se de forma não-mecânica e indeterminada, contrariando o senso comum.

O oitavo susto é resultado da queda das velhas bandeiras de luta dos homens. O crescimento econômico para todos é inviável, o socialismo ruiu, a liberdade está ameaçada e o internacionalismo está envolvido em lutas nacionalistas.

O nono susto é consequência das novas bandeiras de luta, entre elas o ecologismo, o crescimento zero, os direitos dos homossexuais, o renascimento de Deus para uma humanidade que caminhou durante cem anos valorizando principalmente o materialismo.

O décimo susto é a descoberta da importância da diversidade, o saber incorpora novos métodos e os objetivos sociais se ampliam e diversificam.

O décimo primeiro susto ocorreu quando o homem conscientizou-se de sua impotência diante da regulação do funcionamento social e do controle da natureza. O décimo segundo susto foi e tem sido a descoberta da necessidade da ética na regulação do poder técnico e no direcionamento do crescimento econômico Buarque (1994:16), acrescenta que:

“esses doze sustos do final do século levam a um despertar. Os homens, assustados com o que construíram, podem despertar um sonho: a formulação e aceitação de uma ética que subordine o avanço técnico a novos propósitos civilizatórios nos quais estejam refletidos o direito à liberdade de cada homem e a responsabilidade de cada um deles para participar da construção de uma civilização onde o equilíbrio ecológico seja garantido, onde nenhum ser humano seja excluído do mínimo necessário para a vida livre e criativa e onde o processo

civilizatório tenha por objetivo o constante enriquecimento da humanidade em seus valores culturais”.

Esses fenômenos provocaram o surgimento de um novo cenário. Cenário em que novos parâmetros abarcam a vida de cada homem e conseqüentemente da sociedade. Ianni (2001: 159), salienta que “o processo de globalização é também um processo cultural, civilizatório” e que “... as culturas são expressões de modos de vida e trabalho...” As mudanças impõem que as pessoas e as organizações se renovem, que seus enfoques sejam alterados.

Esse novo século inclui a necessidade de uma modernidade totalmente subordinada à ética. Dupas (2001), relata que a técnica abre novos domínios ao poder criador e à atividade do homem, mas está a serviço somente do capital e de sua acumulação. Durante um longo período cientistas e técnicos abandonaram a ética em nome do crescimento, do “progresso”. Atualmente, após tantas atitudes que causaram grandes desastres, como a bomba de Hiroshima, os homens começam a se preocupar com a utilização da ética.

A ética pregada por Aristóteles tem como objetivo o aperfeiçoamento do homem, tanto quanto possível, e que isso só seria possível em uma época em que o homem tivesse consciência de que ele está integrado sem ruptura à totalidade do mundo. Platão alerta sobre o princípio da responsabilidade que governa a ética e a moral. Quando a ética passa a fazer parte da construção da modernidade, um novo ângulo surge, saltamos da certeza para a dúvida, da especialização para o holismo, da arrogância do antropocentrismo para a consciência do valor da natureza na construção e enriquecimento. A utilização da ética possibilita abertura para discutir-se qualidade de vida e qualidade de trabalho.

Esse enfoque exige uma nova concepção e postura da educação, principalmente das instituições de ensino superior, que precisam repensar a formação dos indivíduos e profissionais que a sociedade e o mercado de trabalho exigem.

Tachizawa e Andrade (1999:15), alegam que “as instituições de Ensino estão entrando em uma nova fase evolutiva, induzidas pelo meio ambiente em que estão inseridas”. O autor acrescenta que a maior crítica relaciona-se ao fato do ensino estar dissociado da atividade de

pesquisa, o que provoca uma lacuna na formação do aluno, ou seja, a capacidade para utilização da criatividade para solucionar problemas, pela falta de experiência de reunir, selecionar e analisar dados relevantes para solucionar situações não usuais.

O mercado de trabalho impõe que os profissionais estejam capacitados, habilitados e engajados num processo de aprendizagem contínuo, que beneficie a manutenção de sua empregabilidade. A UNESCO Delors (1999), ao elaborar o perfil do novo profissional, alerta quanto à necessidade de se estar atento a todas quebras e incorporações de novos paradigmas, para assim manter-se atualizado e instalado dentro do concorrido mercado de trabalho.

O cenário atual exige uma nova postura das Instituições de Ensino Superior IES, que beneficie a formação desse novo perfil profissional. Essa nova postura deve ser baseada nos pressupostos de que “a educação deve transmitir, de fato, de forma maciça e eficaz, cada vez mais saberes e saber-fazer evolutivos, adaptadas à civilização cognitiva, pois são bases das competências do futuro. (...) À educação cabe fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola que permita navegar através dele” “(...) a educação deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, isto é adquirir os instrumentos da compreensão; aprender a fazer, para poder agir sobre o meio envolvente; aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente aprender a ser, via essencial que integra as três precedentes. É claro que estas quatro vias do saber constituem apenas uma, dado que existem entre elas múltiplos pontos de contato, de relacionamento e de permuta., Delors (1999: 89-90).

As exigências do mercado são muitas, mas é preciso lembrar que o ensino superior no Brasil é recente e que as mais antigas instituições foram fundadas no início do século XIX. Durante todo o período do Império e na Primeira República o modelo institucional foi o da faculdade ou escola profissional isolada. Na verdade nenhuma universidade brasileira tem mais de oitenta anos de existência¹. Apesar de sua juventude, os números que se associam a esse

¹ A fundação da Universidade Nacional do Rio de Janeiro data de 1920. A Universidade de São Paulo foi fundada em 1934. Para uma análise aprofundada das relações entre a história das primeiras universidades brasileiras e o desenvolvimento da comunidade científica no Brasil, ver Schwartzman, S (1991).

sistema são surpreendentes, pois em 2001, o sistema de ensino superior no Brasil atendia mais de três milhões de estudantes, empregando mais de 204 mil docentes².

O alvo desta pesquisa será a Instituição de Ensino Superior Privada, principalmente pela importância que exerce no cenário nacional em função do constante crescimento, herança de um estado que opta por não atender a demanda reprimida existente entre os oriundos do ensino médio. Essa demanda vem aumentando cada vez mais em função da necessidade de adquirir um diploma para suprir as exigências provocadas por um modelo de desenvolvimento econômico, que fez com que o mercado de trabalho se tornasse mais exigente e seletivo.

O resultado é o surgimento de novas instituições de ensino superior privado nas últimas décadas, oferecendo alternativa para o atendimento da demanda imposta pelo progresso acelerado e não suprida pelas Universidades públicas.

Uma característica marcante de nosso sistema de ensino superior é a sua restritiva regulamentação por parte da burocracia estatal. Desde o início dos anos trinta a legislação brasileira tem se esforçado por impor uma uniformização a todas as instituições de ensino superior no Brasil³. Perpassando por toda massa de leis e decretos produzidos ao longo dessas décadas, temos sempre uma imagem unificada desse sistema o modelo preferencial de organização é a universidade. Em muitos segmentos e pesquisas ensino superior e universidade tornarem-se sinônimos e possuem como missão promover, em igual medida, o ensino, a pesquisa e a extensão.

A despeito das regras impostas pela legislação, o sistema de ensino superior apresenta uma dinâmica de ações “descoordenadas”, longe de convergirem para um mesmo ideal de educação; o que se observa são claros sinais de uma diversidade. Usualmente essa diversidade é apreendida numa única dimensão: a da qualidade. Qualidade essa que, no Brasil, num passado recente,

² Os números absolutos constantes no Catálogo de Instituições de Ensino Superior do MEC2002 são, respectivamente, 3.030.754 alunos e 204.106 docentes.

³ A Universidade do Brasil, fundada em 1937, deveria, pela própria legislação que a criou, estabelecer o modelo de ensino superior para o país. Como comenta Schwartzman S. (1991).

traduzia mais o prestígio do setor da educação, do que uma aferição precisa, estipulada por intermédio de parâmetros de desempenho.

O crescente número de instituições de ensino superior trouxe o receio da qualidade oferecida por essas várias instituições e o Ministério da Educação, buscando ferramentas que possibilitassem a avaliação da qualidade oferecida pelas instituições, criou o Plano de Desenvolvimento Institucional -PDI, que consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos, além do Exame Nacional de Cursos (Provão), que é realizado anualmente, e que avalia a qualidade do curso, por meio dos conhecimentos demonstrados pelos graduandos.

Essas premissas indicam a necessidade das instituições de ensino superior oferecerem qualidade em seus serviços, não só como prioridade pedagógica, mas também como uma questão de sobrevivência, correspondendo aos anseios dos alunos, às exigências do Ministério da Educação e aos programas de qualidade, tão valorizados neste novo contexto social.

1.2.Objetivos

1.2.1. Objetivos Gerais

O objetivo deste trabalho é verificar possíveis recomendações para a implementação de um modelo de gestão da qualidade para instituições privadas de ensino superior. Esse modelo deve utilizar como base para a sua constituição, os critérios estabelecidos nos modernos sistemas de gestão em geral e da gestão da qualidade em particular, compatível com os critérios legais de avaliação adotados pelo Ministério da Educação para as instituições de ensino superior.

Para elucidar melhor os pontos de convergências e divergências, nos modelos de gestão empregados, desenvolvemos pesquisas buscando respostas para algumas questões:

- 1º Verificar o tipo de sistema de gestão praticada pela instituição estudada e sua influência na implementação de um sistema de gestão da qualidade.
- 2º Diagnosticar os resultados obtidos pela Instituição estudada a partir da implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional PDI, ferramenta criada pelo Ministério da Educação.

3º Verificar as possibilidades de elaboração de um plano de ação para a implementação dos critérios do Malcolm Baldrige National Quality Award, tendo como objetivo o desenvolvimento e a contínua melhoria de um novo sistema de gestão em serviços.

1.2.2. Objetivos Específicos

Para alcançar os objetivos gerais propostos, foram estabelecidos alguns objetivos específicos intermediários:

- a. Levantar os tipos de organização administrativa em relação ao sistema de decisões;
- b. Pesquisar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, ferramenta de avaliação do Ministério da Educação;
- c. Pesquisar os critérios do Malcolm Baldrige National Quality Award e outros Sistemas de Gestão da Qualidade Total;
- d. Desenvolver questionários e aplicá-los a alunos, professores e gestores para assim, detectar os resultados obtidos com a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI;
- e. Verificar as ações necessárias para desenvolver os critérios Malcolm Baldrige National Quality Award;
- f. Verificar o sistema de gestão praticado pela instituição estudada.

1.3. Justificativa

Os sustos que o imaginário dos homens levou ao término do século anterior causaram profundas alterações pessoais e sociais, que associadas à utilização da ética, da responsabilidade social como norteador para o crescimento e o progresso técnico e científico trazem uma nova tônica ao trabalho desenvolvido pelas IES. Desenvolver indivíduos que estejam preparados para estar em contínuo aprendizado requer que as próprias IES assumam essa postura. Uma nova concepção deve ser desenvolvida nessas instituições, baseada em sistemas de gestão da qualidade, que tem como objetivo, aperfeiçoar os serviços prestados, por meio do aperfeiçoamento de seus profissionais.

A necessidade de um novo sistema de gestão da qualidade e conseqüentemente de sistema de gestão nas IES é urgente. Essa nova postura deve atender às necessidades dos principais clientes: os alunos e a sociedade, para assim elaborar um Projeto Pedagógico que integre valores.

1.4.Método de Estudo

A primeira etapa é a pesquisa bibliográfica sobre sistemas de gestão, sistemas de gestão da qualidade, modelos de gestão da qualidade em educação e modelo de avaliação do ensino pelo Ministério da Educação.

A segunda etapa prevê a utilização do método de estudo de caso, sendo que a empresa a ser estudada é a Instituição de ensino Faculdades Integradas IPEP - FIPEP - que é uma Instituição Privada de Ensino Superior que iniciou suas atividades em 1983 e que mantém cursos de graduação nas áreas de administração, comunicação, informática e tecnologia.

A segunda etapa da pesquisa ainda prevê a aplicação de questionários com o objetivo de detectar os resultados obtidos com a implementação do Plano Nacional de Desenvolvimento, sendo que serão aplicados aos gestores, professores e alunos do curso de Administração de Empresas da Instituição estudada. O pesquisador da dissertação será responsável pela elaboração, aplicação e mensuração da pesquisa experimental.

Utilizando o organograma da Instituição estudada (anexo I e II), o grupo de amostra de gestores pertencerá a alta direção, por meio de dois (2) diretores executivos e um (1) diretor de ensino. A média direção será representada por um (1) vice-diretor e dois (2) coordenadores do curso de administração. O corpo docente será representado pelos trinta (30) professores que lecionam no curso de Administração de Empresas. Os alunos participantes também serão do curso de Administração de Empresas, que corresponde a 188 participantes. A escolha do grupo de amostra objetiva delimitar o problema, viabilizando sua eficácia.

Para levantar o tipo de sistema de gestão praticado pela Instituição será feita uma entrevista com o principal gestor (Anexo VI). Será fornecido a priori o embasamento teórico pesquisado e desenvolvido no trabalho para nortear os objetivos da entrevista.

Os questionários dos gestores, professores e alunos (anexo III, IV, e V) serão elaborados a partir do conteúdo da revisão bibliográfica e terão quinze (15) questões de múltipla escolha. Cada grupo de amostra terá um questionário específico. A especificidade é necessária devido ao papel que cada um representa dentro da instituição de ensino.

Os itens avaliados junto ao grupo de amostra são contemplados no Plano de Desenvolvimento Institucional, ferramenta do Ministério da Educação que tem por objetivo exigir legalmente a qualidade das instituições de ensino superior, e dos Critérios Malcolm Baldrige National Quality Award.

Os dados obtidos serão compilados em linguagem Excel e representados por meio de gráficos. A conclusão articulará a pesquisa teórica apresentada nos capítulos 2 e 3, e a prática será desenvolvida no capítulo 4.

Convém salientar que o problema apresenta enfoque interdisciplinar, pois envolve questões relativas a Qualidade, ao pedagógico e ao administrativo, sendo ficando assim evidente a importância de esclarecer que segundo Fazenda (1991), não existe a possibilidade de estabelecer uma teoria geral e absoluta da interdisciplinaridade, pois o caminho teórico traçado por cada pesquisador define as questões da interdisciplinaridade.

1.5. Organização do Trabalho Final

No capítulo 2 são apresentados os Sistemas de Gestão quanto à burocracia e ao poder na visão de Weber (1990), e será discutida a universidade como um sistema de organização, em uma análise baseada nos sistemas conceituados por Birnbaum (1988), e outros acadêmicos. As definições de Qualidade, Qualidade Total e Qualidade em Serviços são desenvolvidas como Sistemas de Gestão da qualidade.

Os Modelos de Gestão da Qualidade em Educação abrangem o produto das instituições de ensino superior e os programas de qualidade total em educação. O Plano de Desenvolvimento Institucional PDI, instrumento utilizado pelo Ministério da Educação, como modelo de avaliação do ensino.

No Capítulo 3 são apresentados os Critérios Malcolm Baldrige National Quality Award enfocando os fundamentos específicos para este trabalho e a comparação entre o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige e o Plano de Desenvolvimento Institucional.

No Capítulo 4 será apresentado recomendações para implantação de Modelo de Gestão da Qualidade contemplando as características gerais da Instituição estudada, a estrutura da organização e o modelo de gestão atual. O Levantamento de Dados das entrevistas realizadas junto aos gestores, professores e alunos serão igualmente apresentados. O mesmo capítulo verifica a possibilidade de incrementar a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional na Instituição estudada, levanta subsídios para desenvolver um plano de ação para a implementação do Prêmio Malcolm Baldrige, e examina um novo modelo de gestão.

No capítulo 5 são expostas as conclusões, bem como as sugestões e recomendações para novos trabalhos a serem desenvolvidos.

O próximo capítulo apresenta o suporte teórico dos Sistemas de Gestão, Sistemas de Gestão da Qualidade, Modelos de Gestão da Qualidade e Educação e Modelo de avaliação do ensino pelo Ministério da Educação - MEC.

2. SISTEMAS DE GESTÃO, SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE, MODELOS DE GESTÃO DA QUALIDADE E EDUCAÇÃO E MODELO DE AVALIAÇÃO DO ENSINO PELO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC

O método de trabalho envolve a pesquisa bibliográfica sobre sistemas de gestão, sistemas de gestão da qualidade, modelos de gestão da qualidade em educação e modelos de avaliação do ensino pelo Ministério da Educação, para assim buscar a base teórica que oferece sustentação à pesquisa.

A pesquisa teórica dos sistemas de gestão objetiva detectar, na prática o tipo de gestão atual da Instituição estudada. Essa informação facilita a implementação de sistemas de gestão da qualidade. Este capítulo também contempla a ferramenta legal do Ministério de Educação e os critérios estabelecidos pelo Prêmio Malcolm Baldrige.

2.1. Sistemas de Gestão

A administração pode ser considerada, em meio ao contexto atual, uma das áreas do conhecimento humano mais impregnadas de complexidades e desafios. O estudo da organização universitária, pela sua própria natureza, implica a análise de suas especificidades e da interação que ocorre entre seus elementos. Uma instituição só pode ser analisada atrelada ao seu contexto, e para tal é necessário apontar algumas características dessa organização, contrastando-as com as características da forma organizacional considerada predominante na sociedade, e na qual a universidade se insere.

Weber (1982), desenvolveu suas teorias sobre uma variedade de assuntos intimamente inter-relacionados, entre os quais consta a análise do fenômeno da dominação do ponto de vista da legitimidade, onde estabelece uma tipologia trina: dominação tradicional, baseada na fé das práticas correntes e na legitimidade dos que têm poder por tradição; dominação racional-legal,

alicerçada na realidade do direito e na legitimidade dos que ascendem ao poder legalmente, por nomeação ou por eleição; e, dominação carismática, expressa pela dedicação a uma pessoa por outras, que lhes conferem talentos especiais.

A organização universitária depende do grau de envolvimento dos seus membros e, principalmente, do preparo profissional dos seus gestores. Verifica-se com apoio da análise de Weber que “o grau no qual a “ação comunitária” e possivelmente a “ação societária” surge das “ações de massa” dos membros de uma classe depende das condições culturais gerais, especialmente as do tipo intelectual” Weber (1982: 215). Esta condição não é de modo algum um fenômeno universal e requer uma busca maior de elementos envolvidos e que favorecem sua melhor compreensão Weber (1982).

É importante salientar que de acordo com Cope (1985), nenhum dos modelos se adaptou facilmente à organização ‘universidade’, não podendo existir na forma pura; todos representam uma operação no papel de entender o funcionamento das instituições de ensino superior. Então, é válido o conhecimento de todos os modelos.

2.1.1. A Universidade como um Sistema de Organização

Considerando em termos extremos, as características das organizações acadêmicas, Birnbaum (1988), entende que a universidade é, em sua essência, um sistema de idéias inter-relacionadas que podem ser ativadas a qualquer momento, onde muitas coisas parecem acontecer por acaso. O autor argumenta que os métodos científicos indicam que existem padrões, até mesmo em meio ao caos, e a grande tarefa dos cientistas sociais é estudar os possíveis padrões em relações e interações sociais. O autor propõe que a universidade seja estudada como sistema, centrando a atenção na dinâmica através da qual o todo e suas partes interagem.

A universidade tem um sistema aberto, e suas fronteiras são relativamente permeáveis e muitas interações ocorrem entre os elementos do sistema, em que insumos e produtos são complexos e podem consistir de pessoas, idéias, recursos ou envolvimento com outros sistemas, Birnbaum (1988).

Birnbaum (1988), alega que a forma mais adequada de analisar os vários sistemas, subsistemas e como os elementos interagem, é considerar a maneira como eles são ligados. A vinculação entre os elementos pode variar num contínuo que vai de "firme" a "frouxa", sendo que a vinculação firme, em termos absolutos, é característica de estruturas mecânicas e raramente ocorre em organizações concretas. Nessas organizações segundo Weick (1979), os elementos possuem características comuns, portanto são sensíveis entre si, mas preservam suas próprias características, por isso a conexão entre eles pode ser chamada de "frouxamente articulada".

O autor acrescenta que o termo "frouxamente articulada" pode ser utilizado para denotar as conexões entre subsistemas organizacionais que parecem ser esporádicas e frágeis em seus efeitos. Já Birnbaum (1988), entende que é possível diferenciar, conceitualmente, vinculação firme de vinculação frouxa através de dois critérios: intensidade que os subsistemas possuem variáveis comuns e a importância dessas variáveis para o sistema. Se os subsistemas têm muitos componentes em comum e se esses elementos estão entre os mais importantes, os subsistemas tendem a ser firmemente articulados, caso contrário frouxamente articulados.

As organizações acadêmicas, assim como as universidades, apresentam sistemas de "vinculação frouxa" entre seus elementos, pois cada acadêmico mantém sua identidade; seus objetivos e os contatos entre um professor e seu chefe são esporádicos e, muitas vezes, somente em situações informais, Weick (1979).

Para Weick (1979), as organizações parecem mover-se por causa de planos e seleção intencional de meios que as levam a agregarem-se em termos de objetivos e tudo que é executado parece seguir procedimentos racionais, como a análise da relação custo - benefício, divisão do trabalho entre outros. O autor salienta que uma organização acadêmica raramente existe desta forma na realidade, pois ela opera à base de preferências inconsistentes, mal definidas e pode-se descrever essas organizações mais como uma "frouxa" coleção de idéias do que como uma estrutura coerente.

Sendo assim, constata-se a existência de uma grande variação na quantidade de tempo e esforço que os participantes dedicam à tomada de decisão, tornando difícil estabelecer as

fronteiras da organização. Ainda que ela consiga sobreviver e, até mesmo produzir, as pessoas que dela participam não chegam a compreender os processos utilizados, que são muitas vezes improvisações ou procedimentos do tipo ensaio - erro Cohen e March (1983).

Birnbaum (1988), afirma que do ponto de vista estritamente racional, a universidade é organizada e administrada de maneira a manter suas atividades e realizar seus objetivos através de uma estrutura que orienta seus processos e procedimentos. O autor argumenta que regras e metas declaradas podem não informar como as organizações realmente funcionam, podendo isto ser visualizado, por alguns, como uma debilidade da organização, mas que, do ponto de vista do contexto cultural, essas discrepâncias são freqüentemente necessárias e funcionais.

As expectativas de como a universidade deve funcionar faz parte da cultura partilhada e são reforçadas: através de requerimentos legais; ações e opiniões de pessoas influentes, entre outros. Essas expectativas influenciam a forma da estrutura formal da organização, tornando-se "mitos racionalizados", Meyer e Rowan apud Birnbaum (1988). Assim os objetivos presentes no estatuto, sistema de avaliação discente e plano estratégico são exemplos de mitos racionalizados, uma vez que muitas coisas ocorrem na universidade como se estes elementos não existissem, Birnbaum (1988).

Esses elementos na visão de Birnbaum (1988), têm mais significado simbólico do que instrumental. Talvez por isso, a universidade consiga atender, simultaneamente, demandas de cerimônias e efetivas e isto é possível graças à existência de vinculação "frouxa" entre seus elementos Weick (1979); Birnbaum, (1988).

Considerando as características das organizações universitárias, os teóricos propõem alguns modelos organizacionais, ou de processos decisórios, para análise dessas organizações. Entre os que tratam do assunto, destacam-se Baldrige (1971); Baldrige et al. (1982); Cohen e March (1983) e Birnbaum (1988).

Entende-se por modelo uma abstração da realidade que permite entender algumas dinâmicas de um sistema, dirigindo a atenção do analista sobre algumas dimensões

organizacionais. Portanto, nenhum modelo representa completamente um sistema complexo, como a universidade, mas alguns modelos podem refletir o que ocorre em algumas partes de determinadas organizações, Allison (1971).

2.1.2. A Universidade como Sistema Colegiado

O modelo colegiado foi desenhado como uma rejeição ao modelo burocrático. De acordo com Birnbaum (1988), um dos modelos utilizados para análise da organização universitária é chamado de colegiado ou universitário. O modelo apresenta uma organização que não é caracterizada por uma estrutura hierárquica e por procedimentos administrativos racionais que enfatizam a precisão e a eficiência na tomada de decisão. Através do mesmo modelo, reina na organização um clima igualitário e democrático, em que administradores e docentes tratam-se como iguais, e boa parte das interações entre os membros é de natureza informal.

A influência de cada membro está intimamente ligada às características de cada um, das normas partilhadas por eles. Os membros concordam quanto à necessidade das decisões serem tomadas por consenso, que é viável em função das discussões serem abertas. Os participantes acreditam ser possível influenciar os resultados e as pessoas estão dispostas a acatar uma decisão, mesmo que essa decisão não corresponda às suas posições assumidas inicialmente. Por isso, as deliberações necessitam ocorrer num vagar tal que os participantes tenham oportunidade de expor suas idéias e as possíveis divergências, evitando-se frustrações e o engajamento dos descontentes em atividades que podem causar rupturas, Birnbaum (1988).

O modelo colegiado pressupõe a idéia de que os acadêmicos tendem a não se submeter ao processo hierárquico das burocracias, reivindicando a participação na tomada de decisão e a idéia de que eles são habilitados para tomar suas próprias decisões, que devem resultar do consenso. Entende-se que o conceito de hierarquia não é uma representação realista das relações interpessoais que existem dentro da universidade; uma estrutura hierárquica não é uma prescrição desejável para uma organização acadêmica, pois existe outro conceito de organização que é valioso como ferramenta de análise e, talvez, mais útil para a observação do comportamento interpessoal, que é o conceito de comunidade.

Baldrige (1983), salienta que o colegiado refere-se mais a uma projeção utópica de uma ideologia revolucionária que à realidade, afirmando, ainda, que o ato de reunir-se em mesa redonda não assegura a precisão das decisões e não inibe a existência de grupos, aliás, parte desse pressuposto (grupos de alunos e docentes entre outros), e não contempla a existência do conflito como propulsor de decisões sadias.

O conceito de comunidade, por sua vez, pressupõe uma organização na qual as funções estão diferenciadas e na qual a especialização deve ser unida, não através de uma estrutura de superordenação das pessoas e dos grupos, mas mediante uma dinâmica de consenso, Baldrige et al. (1982).

Segundo Birnbaum (1988), o senso de comunidade propicia o desenvolvimento de sentimentos e valores comuns, lealdade para com a coletividade e concordância sobre as características institucionais, que são mais desejadas e requeridas do que exigidas por normas escritas. A influência mútua entre os membros se dá por meio de uma rede de trocas de informações, tendo por referência valores consensuais. As idéias e crenças partilhadas transcendem o plano individual e são transmitidas aos novos membros.

A administração da universidade, em consequência da organização ser composta por um grupo colegial, está subordinada a um colegiado e sua função é oferecer serviços de suporte às atividades dos docentes; representar os interesses da instituição junto ao público externo e tomar decisões sobre questões rotineiras. O dirigente é normalmente escolhido por seus pares, Birnbaum (1988), e o seu papel é o de ser "o primeiro entre iguais". Ele necessita de "expertise" profissional para obter o respeito de seus pares, e precisa possuir conhecimentos em dinâmica interpessoal para promover negociações e compromissos, elementos essenciais do consenso, Baldrige et al. (1977). O respeito pelo dirigente também decorre do seu grau de conformidade com as normas partilhadas pelo grupo e pela confiança e influência mútua. Confiar no poder coercitivo é visto como sinal de fraqueza e, por isso, este tipo de poder não é aceito, Baldrige (1983).

Birnbaum (1988), acrescenta que uma condição essencial para que a organização mantenha sua característica colegial é que a universidade seja pequena, com poucos membros, permitindo uma constante interação entre os participantes. Esta interação contínua leva ao desenvolvimento de uma cultura organizacional coerente com impessoalidade e a rigidez da burocracia escolar, ele é mais uma ideologia e uma projeção utópica do que um modelo analítico, na medida em que não trata de forma adequada a questão do conflito e descuida das prolongadas batalhas que precedem o consenso, Baldrige et al (1982).

O consenso representa a vitória momentânea de um grupo sobre outros. Assim, "o que se necessita é um modelo que possa incluir fatores de consenso e processos burocráticos, e que também possa fazer frente aos jogos de poder, ao conflito e à política áspera e desesperançada de muitas instituições acadêmicas", Baldrige et al (1982).

Birnbaum (1988), critica o modelo colegiado pelo seu baixo poder explicativo, uma vez que não caracteriza todas as pequenas universidades. O autor alega que o modelo ignora, por exemplo, que há diferenças de autoridade legal entre os membros; que procedimentos padronizados são utilizados nas atividades ordinárias e despreza, ainda, o fato de que existe discordância entre os membros sobre muitas questões. As características deste modelo só podem ser mantidas quando os contatos face-a-face promovem mecanismos de coordenação e onde os programas e tradições são integrados para o desenvolvimento de uma coerente cultura, Birnbaum (1988).

2.1.3. A Universidade como Burocracia

Com o crescimento da universidade, as características do sistema comunitário, representada pelo modelo colegiado, podem existir, mais especificadamente de alguns subgrupos e não de toda organização. Regras e regulamentos passam a ser mais importantes para intermediar relacionamentos, uma vez que o aumento do tamanho traz como consequência o aumento no número de posições ou níveis entre a direção e outros membros; as subunidades tornam-se mais especializadas e a estrutura administrativa torna-se mais complexa e, por isso, a interação entre os membros ocorre de forma mais rara.

Diante dessas características, segundo Birnbaum (1988), a exigência de outro modelo para analisar a organização universitária é necessária. O autor cita que o modelo burocrático focaliza a atenção sobre a estrutura e os processos racionais, em que a estrutura burocrática objetiva a capacitação e organização para atingir suas metas. O destaque na descrição escrita dos cargos, regras e regulamentos leva a um aumento da previsibilidade e da eficiência. Apesar da frustração de administradores e professores, normas e regras e outras características burocráticas, servem para muitas funções, entre elas:

- a) igual tratamento é dispensado a todos os participantes, evitando o favoritismo pessoal;
- b) os subordinados não estão totalmente sujeitos aos caprichos dos superiores;
- c) limita-se a ascensão dos incompetentes;
- d) reduz-se a influência de determinados fatores, tais como o status social, sexo e religião, com a valorização do uso de ações racionais e da "expertise".

A burocratização da universidade brasileira tem origem tanto interna como externa. A tendência de natureza externa está ligada à questão da sobrevivência e adequação devido à pressão que se exerce sobre a organização, através da crescente complexidade dos órgãos e mecanismos de regulação. Internamente, a burocratização se dá em função da diversidade de tarefas e aos desafios de seu crescimento, que todo gestor deverá administrar utilizando seus conhecimentos e habilidades, Oliveira (1978).

Blau (1984), ao comparar organizações acadêmicas com as burocracias governamentais, afirma que elas são semelhantes e, ao mesmo tempo, diferentes. Semelhantes no que se refere à estrutura administrativa, e diferentes em relação às responsabilidades, ao tipo de pessoal e ao modelo pelo qual se organizam.

As universidades atuais constituíram-se organizações complexas por possuírem uma tecnologia avançada e isto tem conduzido a um acentuado crescimento da máquina administrativa, acarretando um aumento de seu caráter burocrático. Fávero (1991), ao discutir os antecedentes da reforma universitária brasileira da década de sessenta, argumenta que essa reforma teve como pressuposto a modernização da organização segundo os paradigmas norte - americanos de racionalidade organizacional, onde a universidade, para ser eficiente, deveria ser

organizada de acordo com o modelo da empresa privada, criando um divórcio entre os que "pensam" e os que "fazem" a universidade. Ainda segundo Fávero (1991), isso é consequência da submissão da universidade aos critérios da administração burocrática.

No sistema burocrático, as interações entre os membros são fortemente influenciadas pela legitimidade das relações hierárquicas, através das quais os superiores direcionam subordinados que, por sua vez, apóiam os superiores. Essa relação de dominação, segundo Birnbaum (1988), onde o subordinado nada questiona em decorrência da legitimidade do superior e das suas ordens, pode conduzir a uma alienação de administradores e corpo docente, criando um círculo vicioso tal que, processos adotados para alcançar determinados objetivos podem se tornar fins em si mesmos. Em muitas universidades atuais, as atividades meio recebem tanta atenção quanto as atividades fins.

Birnbaum (1988), acrescenta que as características burocráticas estão presentes em quase todas organizações universitárias. O autor salienta que as universidades subordinadas a órgãos reguladores externos tendem a ser mais burocratizadas quando comparados com universidades mais independentes. Nas que possuem características predominantemente burocráticas, Birnbaum (1988), argumenta que a administração acredita ser eficiente; os docentes e funcionários aceitam a dominação como não opressiva; a tecnologia é relativamente clara; as regras e normas criam e reforçam uma cultura que em muitos aspectos, é superficial, uma vez que está presente em todas as atividades, mas não conquistam a adesão de muitos participantes.

Os processos burocráticos podem não ser tão eficazes em muitas partes da organização. Mesmo dispensando grande atenção aos mecanismos de controle, os subsistemas internos não são tão vinculados como em organizações empresariais e as mudanças são predominantemente atos simbólicos sem consequências concretas, Birnbaum (1988).

Devido às características do modelo burocrático, o dirigente é freqüentemente visto como um herói no topo de uma complexa pirâmide de poder. O papel de um herói é descobrir problemas, propor alternativas de solução e fazer escolhas racionais, uma vez que a imagem de herói autoritário está profundamente arraigada em muitas sociedades, Baldrige et al (1977).

Os dirigentes são analistas racionais que utilizam os meios mais eficientes para alcançar os objetivos desejados. Controlam e coordenam as atividades dos membros, que aceitam as ordens porque acreditam na legitimidade das regras. Nem todas as ordens são obedecidas, uma vez que algumas dessas ordens ou algumas relações de autoridade não se encontram dentro da área de aceitação definida pelo subordinado, Birnbaum (1988). Este tipo de dirigente tem pouco espaço em organizações acadêmicas, pois o poder é mais difuso e os profissionais estão fragmentados em muitos departamentos e subunidades. Nessas circunstâncias, o dirigente não tem poder nem informações para tomar decisões heróicas, Baldrige et al (1977).

Apesar do modelo burocrático ser útil para a análise de muitos fenômenos que ocorrem na organização universitária, é consenso de que os objetivos da universidade são pouco claros, ambíguos e que muitas decisões não se tomam seguindo determinados padrões, mas refletem a luta entre grupos de interesse. Para Baldrige et al. (1982), apesar de ser possível aplicar o modelo Weberiano para análise das universidades, uma vez que elas são organizações instituídas pelo Estado, possuem hierarquia formal, canais de comunicação, relações de autoridade, regras, processo de tomada de decisão que é, na maioria das vezes, burocrática quando se trata de decisões de rotina, esse modelo não diz muito sobre o poder baseado em ameaças ilegítimas, na "expertise" e na influência, bem como não explica o processo pelo qual as políticas são estabelecidas e como agem os grupos, dentro da universidade, para forçar decisões que favoreçam seus interesses.

Stroup (1966), destaca que algumas características da burocracia "weberiana" são encontradas nas universidades. Entre elas, identifica a coordenação alcançada através da divisão do trabalho; atividades padronizadas; critérios impessoais; hierarquia administrativa visível e a utilização de regras e regulamentos formalizados. Entretanto, Stroup (1966), ainda aponta outras características burocráticas que não são observadas nas universidades: não há supervisão direta do trabalho e nem regras operacionais detalhadas.

2.1.4. A Universidade como Sistema Político

Conforme Birnbaum (1988), a universidade é considerada um sistema complexo, os membros dos grupos tendem a ser mais especializados e heterogêneos, com preferências e

interesses inconsistentes. Os subgrupos podem ter características de comunidade, mas a organização, como um todo, raramente existe. A tomada de decisão é confusa e descentralizada, havendo diminuição do consenso quanto aos objetivos, visto que a organização é fragmentada em grupos de interesse que competem por recursos e influência. A influência de cada grupo é limitada pelos interesses e atividades de outros grupos que, ocasionalmente, se unem visando a obter resultados desejados por meio de compromissos e barganhas.

Em alguns aspectos e sobre algumas circunstâncias, os grupos e os indivíduos atuam de maneira autônoma, mas muitos outros aspectos requerem interdependência. O poder é difuso e muitos indivíduos e grupos exercem poder de diferentes maneiras, em diferentes situações. Alguns grupos são mais poderosos, mas nenhum é tão poderoso a ponto de ser capaz de dominar todo os outros. Existe um dualismo de controle e os conflitos entre autoridade administrativa e profissional são constantes.

Reconhece-se que os modelos burocrático e universitário não são suficientes para explicar o que ocorre em organizações acadêmicas. Birnbaum (1988), justifica que as universidades devem ser analisadas como sistemas políticos em miniatura e o mesmo propõe a adoção do modelo político como forma de conciliar fatores como consenso e conflito com os pressupostos burocráticos. Baldrige et al (1982), justifica a adoção do modelo político para análise dessas organizações invocando quatro argumentos básicos:

- a) independente das teorias tradicionais indicarem que o reconhecimento de problema é um elemento essencial do processo de tomada de decisão, pouca atenção é dada aos motivos, ou seja, o "por quê" se toma uma decisão; o modelo político reconhece que os grupos de interesse, as pessoas com muito poder e os processos burocráticos são elementos críticos para atrair a atenção sobre alguns problemas e não sobre outros;
- b) na análise de organizações com coordenação mais vaga, torna-se crucial investigar quem tem o direito de tomar decisões, uma vez que o direito da autoridade sobre uma determinada decisão é uma questão política, sujeita a conflitos, a manipulação de poder e lutas entre grupos de interesse;
- c) a tomada de decisões insere-se em uma rede capaz de reunir "expertise" de todos os cantos da organização, levando-as à arena política;

- d) a dinâmica dos grupos de interesse e a oposição de entidades ou enclaves profissionais limitam, em muito, as opções viáveis para escolhas na tomada de decisão e, é muito difícil saber quando se tomou uma decisão, porque os processos políticos têm o hábito de confundir e embaraçar qualquer acordo que se tenha feito, Baldrige et al. (1982).

Os elementos que caracterizam a universidade como sistema político são, segundo Baldrige et al. (1982), participação fluida, pois os indivíduos não dedicam muito tempo a um problema, ficando as decisões nas mãos de pequenos grupos que mais persistem; fragmentação da organização universitária em grupos de interesse com diferentes metas e valores; conflito, que é natural e muitas vezes salutar para a vida acadêmica e a autoridade é limitada pela pressão dos grupos, tornando a decisão em compromissos negociados entre grupos competidores.

Há dois importantes processos através dos quais os grupos são criados e suas posições são desenvolvidas: um é a formação de coalizões e o outro é o processo de negociação, Birnbaum, (1988). “Se política é a posse e o exercício de poder para alcançar objetivos desejados, então o propósito da formação de coalizões é a união com outros grupos para alcançar um plano de poder e influência que não pode ser alcançado pela atuação isolada”, Birnbaum (1988).

Birnbaum (1988) lembra ainda, que durante determinada batalha, antes do confronto de forças, os grupos avaliam o potencial para coalizões, em que grau os interesses das partes coincidem e os possíveis custos e benefícios com a formação de alianças. O autor argumenta que os negociadores são envolvidos em dois processos sequenciais e contínuos: negociam com representantes de outros grupos para conseguir resultados mais vantajosos ou para firmar compromissos; negociam com os membros dos seus grupos para descobrir quais os possíveis resultados que seriam aceitos e para captar as aspirações dos membros.

Frequentemente, lembra o autor, as negociações com os membros do próprio grupo são mais difíceis do que aquelas representantes de outros grupos.

Como as partes do processo político possuem preferências divergentes e interagem através de negociações, barganhas, compromissos e formação de coalizões, os objetivos originais de um grupo se alteram, assim como também mudam as posições dos outros grupos, Birnbaum (1988).

Birnbaum (1988), estabelece que o ambiente social muda mais rápido do que as partes podem apreender e, como consequência, é impossível prever as vantagens e desvantagens de muitos resultados alternativos. Esses resultados, freqüentemente, não são consistentes com as preferências de muitos atores e representam compromissos e, normalmente, são menos radicais do que as retóricas das discussões podem sugerir. Resultados políticos dependem do ambiente em que eles são discutidos, do número de alternativas avaliadas e da seqüência que elas são consideradas, Birnbaum (1988).

No modelo político, o dirigente desempenha um papel mais político que administrativo; é um mediador, negociador, um indivíduo que se move entre blocos de poder, procurando estabelecer cursos viáveis de ação para a organização. A habilidade é essencial, pois a grande tarefa do dirigente é a de reunir, persuadir e facilitar as atividades de "experts" capacitados e experientes, Baldrige et al. (1977).

Os dirigentes concordam que muitos processos administrativos necessitam de um certo grau de racionalidade, mas reconhecem que os sistemas não são puramente técnicos, uma vez que podem alterar o equilíbrio de poder como podem modificar a forma pelos quais indivíduos e grupos expressam suas preferências. O maior papel do dirigente é ser mediador e, por isso, é uma pessoa que pratica a arte do possível, Birnbaum (1988).

Os processos políticos em uma universidade apresentam vantagens, pois segundo Birnbaum (1988), eles permitem que decisões sejam tomadas na ausência de objetivos claros; simplificam os processos de influência, mesmo quando não há participação ativa de todos os membros. A ineficiência dos subsistemas propicia a estabilidade da organização.

O autor adverte que alguns grupos podem deter o controle da informação como um recurso de poder e os processos políticos podem ser usados em situações em que outros processos de escolhas são mais efetivos.

Estruturas e processos políticos possuem importantes elementos e resultados simbólicos, permitindo aos grupos de interesse alcançarem ou confirmarem seu status. Eles protegem a organização contra rupturas e membros com comportamentos desviantes e reforçam a importância dos mitos e dos valores institucionais, Birnbaum (1988).

No modelo político, segundo Rodrigues (1984), reconhece-se que, embora grande parte das atividades dos indivíduos esteja diretamente ligada ao trabalho, outra parte significativa do tempo é reservado às atividades políticas que visam a aquisição e o uso do poder, tornando as decisões resultado de negociações e lutas internas entre grupos de interesse e não resultado de ação racional guiada por parâmetros burocráticos.

Analisando aspectos relacionados com o sucesso de decisões em universidades inglesas, Rodrigues (1984), conclui que o modelo político é o que melhor explica a tomada de decisões nas universidades, onde os interesses dos grupos têm muito mais impactos nos processos decisórios do que os valores econômicos ou organizacionais.

Baldrige et al. (1982), adverte, entretanto, que muitas decisões não são tomadas no calor da discussão política. Em muitos casos, as decisões obedecem a procedimentos padronizados, que dominam a maior parte das organizações.

A tabela 1 apresenta uma síntese dos tipos de sistema de gestão com características e implicações dos elementos de decisões nas universidades.

Tabela 1 – Características e implicações dos elementos de decisão nas universidades

Elementos de decisão	Organização Burocrática	Organização Colegiada	Organização Política
Valores	Eficiência Operacional	Responsabilidade compartilhada	Múltiplo e difusos, implementados pela oportunidade da escolha.
Alternativas	Histórica; Ausência de procura no ambiente	Determinadas pelos interesses dos participantes e as relações nas discussões	Problemas e soluções oscilantes, instáveis.
Premissa	“Funcionou antes”	Consenso	Vencer
Escolha	Identifica o resultado dos procedimentos	Concorda com a solução que satisfaça a maioria	Ratifica a coincidência
Implementação	Determina pelas sub-rotinas	Delegada ou realizada por cada ator envolvido	Certificar e monitorar detalhes das escolhas
Resultados	Previsíveis, diante da natureza da estrutura organizacional e das regras de interação.	Mudança orgânica	Conseqüências negociadas das escolhas
Feedback	Repetição	Informal, Ad hoc	Mudanças relativas no poder do ator e nas condições organizacionais
Implicações	Organização hierárquica; repertório limitado; orientada para a tradição; previsibilidade de resultados; procedimentos mais importantes do que os problemas; mudanças lentas.	Compartilhamento de premissas fundamentais sobre os propósitos e processos organizacionais; ampla gama de alternativas; compromisso com a escolha feita; transições graduais.	Atores com interesses diversos; sectarismo; construção de coalizões; escolhas não desejadas por algum ator em particular; ligação casual entre objetivos e resultados.

Fonte: Adaptado de Maiochi (1997)

Maiochi (1997), analisa os mecanismos de implementação e sua adequação à natureza do processo decisório. Assim, na organização burocrática é necessário que hajam rotinas operacionais padronizadas e um sistema apropriado para geração de rotinas; na organização colegiada é necessário um consenso acerca das premissas fundamentais e tempo para o encaminhamento das discussões, na organização política é preciso analisar e equalizar a distribuição do poder entre os principais atores. O estabelecimento do conceito de universidade é um diagnóstico organizacional necessário para definir os mecanismos de gestão e determinar aspectos fundamentais ao planejamento e à implementação.

2.2.Sistemas de Gestão da Qualidade

A definição de qualidade, de forma simples, é o que distingue um produto do outro, um serviço do outro, um professor do outro, uma escola da outra. A busca pela qualidade total deve permear a vida em sua complexidade no trabalho e especialmente nas organizações.

Feigenbaum (1992), salienta que qualidade em produtos e serviços pode ser definida como a combinação de características de produtos e serviços referentes ao marketing, engenharia, produção e manutenção, por meio das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente. Outros termos, como confiabilidade, acessibilidade e manutenibilidade, também definem a qualidade do produto. Esses termos que representam características individuais e distintas compõem a combinação total da qualidade do produto e do serviço.

Feigenbaum (1992), acrescenta que a exigência fundamental para a determinação da “qualidade” de determinado produto, requer equilíbrio econômico dessas diversas características distintas da qualidade. O produto deve ser seguro, ter grau apropriado de assistência e manutenibilidade adequadas ao longo de seu ciclo de vida, e ter aparência de acordo com as exigências do cliente, ou seja, ter atratividade.

Em linhas gerais o significado da qualidade tem sua orientação voltada à satisfação do consumidor. O princípio subjacente na concepção global da qualidade e sua diferença básica com relação a todos os outros conceitos, é que, para proporcionar eficiência verdadeira, o controle deve ser iniciado com uma identificação de exigências do consumidor com relação à qualidade e ser concluído somente no momento em que o produto se encontrar nas mãos de um cliente que fique satisfeito, Feigenbaum (1992).

Os princípios básicos da qualidade total já vêm sendo aplicados em muitas empresas, e tem como objetivo incorporar às pessoas e à própria organização um comportamento de busca de melhoria contínua. A partir desta afirmação pode-se concluir que qualidade não é somente um conceito.

Esses princípios surgiram em resposta à falência das diversas formas de gestão utilizadas nos últimos 90 anos, que não permitiram ter entre outras coisas, a produtividade necessária para enfrentar as transformações sociais. Há 90 anos os axiomas de F. W. Taylor eram valorizados, mas no contexto atual os axiomas de W. E. Deming⁴(1990), são mais condizentes; são eles:

- a) O controle de uma organização é estabelecido pela liderança e pela colaboração;
- b) As melhorias devem-se ao aumento da divisão de trabalho, informações e criatividade e ao aumento da concomitância (diferentes aspectos do trabalho sendo desenvolvidos ao mesmo tempo), dentro de um projeto ou processo, ou entre projetos ou processos.;
- c) Desenvolver sistemas para desempenhar tarefas repetitivas;
- d) Jamais um sistema é verdadeiramente um sistema ótimo: todo sistema precisa ser analisado para se entender o comportamento natural do sistema e a sua variação. As informações para otimizar qualquer sistema são desconhecidas e desconhecíveis.
- e) Inconsistências e contradições, que se tornam aparentes com a análise do sistema, podem ser usadas para detectar e isolar as falhas incorporadas do sistema;
- f) Criar um ambiente seguro para que todos possam aplicar os cinco primeiros axiomas sem medo. Oferecer apoio, confiança renovada e apreço.

Alguns especialistas americanos em qualidade aconselham sobre o melhor modo de gerir a qualidade. As abordagens de Philip B. Crosby, W. Edwards Deming e Joseph M. Juran, assim como as semelhanças e as diferenças sobre gestão da qualidade são fundamentais para esta pesquisa.

1. Philip B. Crosby

Crosby, apresenta quatro absolutos da qualidade.

- a. Definição - conformidade com os requisitos.
- b. Sistema - prevenção.
- c. Padrão de desempenho – zero defeito.
- d. Medida - preço da não-conformidade.

⁴ W. E. Deming passou praticamente os últimos 50 anos de sua vida viajando pelo mundo inteiro e ensinando a pelo menos duas gerações a “abandonar” alguns axiomas de Taylor e optar pelos seus.

Os 14 passos de Crosby para o melhoramento da qualidade são:

1. Deixar claro que a administração é comprometida com a qualidade;
2. Formar grupos de melhoramento da qualidade com representantes de todos os departamentos;
3. Determinar onde se localizam tanto os problemas já existentes como aqueles em potencial;
4. Avaliar o custo da qualidade e explicar seu uso como uma ferramenta da administração;
5. Despertar a conscientização sobre a qualidade e a preocupação pessoal de todos os empregados;
6. Realizar ações para corrigir os problemas identificados nos passos anteriores;
7. Estabelecer um comitê para o programa zero defeito;
8. Treinar os supervisores para realizar ativamente sua parte no programa de melhoramento da qualidade;
9. Instituir um "dia de zero defeito" para que todos os empregados percebam que houve mudança;
10. Estimular as pessoas a estabelecerem metas de melhorias para si próprias e para seus grupos;
11. Estimular os empregados a comunicarem à gerência os obstáculos que encontram para atingir suas metas de melhoria;
12. Reconhecer e valorizar os que participam;
13. Estabelecer conselhos da qualidade para fazer comunicações a intervalos regulares; e
14. Repetir tudo para salientar que o programa de melhoramento da qualidade nunca termina.

2. W. Edwards Deming.

Deming, apresenta 14 pontos que beneficiam a gestão da qualidade:

1. Criar constância de propósito quanto ao melhoramento do produto e do serviço;
2. Adotar a nova filosofia: "Não podemos mais conviver com os níveis comumente aceitos de atrasos, erros e execução defeituosa do trabalho";
3. Cessar a dependência da inspeção em massa. Exigir, em seu lugar, a evidência estatística de que a qualidade está no produto;
4. Suspender a prática de aprovar compras apenas na base de preço;

5. Identificar problemas. É dever da administração trabalhar continuamente o sistema;
6. Instituir métodos modernos de treinamento no trabalho;
7. Instituir métodos modernos para supervisionar os trabalhadores da produção. A responsabilidade dos supervisores deve ser mudada de quantidade para qualidade;
8. Eliminar o medo, de tal modo que todos possam trabalhar efetivamente para a empresa;
9. Demolir as barreiras entre departamentos;
10. Eliminar metas numéricas, cartazes e slogans dirigidos aos trabalhadores pleiteando novos níveis de produtividade, se para isso os métodos não tiverem sido providenciados;
11. Eliminar padrões de trabalho que fixem cotas numéricas;
12. Remover os obstáculos que existem entre o trabalhador horista e o seu direito de orgulhar-se da execução de seu trabalho;
13. Estabelecer um intenso programa de instrução e retreinamento; e
14. Criar na alta administração uma estrutura que diariamente pressione a efetivação dos 13 pontos acima.

3. Joseph M. Juran.

Os 10 passos de Juran para o melhoramento da administração, são:

1. Promover a conscientização da necessidade e da oportunidade de melhoramento;
2. Estabelecer as metas para melhoramento;
3. Organizar para atingir as metas (estabelecer um conselho da qualidade, identificar problemas, selecionar projetos, formar grupos, designar coordenadores);
4. Prover treinamento;
5. Executar projetos para resolver problemas;
6. Relatar o progresso;
7. Demonstrar reconhecimento;
8. Comunicar os resultados;
9. Conservar os dados obtidos; e
10. Manter o entusiasmo fazendo do melhoramento anual parte dos sistemas e processos normais da companhia.

O enfoque dos três especialistas americanos possui semelhanças e diferenças, que estão dispostas na tabela 2, classificadas em 12 fatores.

Tabela 2– Comparação dos três especialistas americanos

	Crosby	Deming	Juran
Definição de qualidade	Conformidade com os requisitos	Um grau possível de uniformidade e confiança a baixo custo e adequado ao mercado	Adequação ao uso
Grau de responsabilidade da Gerência Sênior	Responsável pela qualidade	Responsável por 94% dos problemas da qualidade	Menos de 20% dos problemas da qualidade são devido aos trabalhadores
Padrão de desempenho e motivação	Zero defeito	A qualidade tem muitas ‘escalas’. Usar estatísticas para medir o desempenho em todas as áreas. Crítico do zero defeito.	Evitar campanhas “para fazer trabalho perfeito”.
Abordagem geral	Prevenção, não inspeção	Reduzir a variabilidade por meio de contínuos melhoramentos. Para com a inspeção em massa.	Abordagem de gerenciamento geral da qualidade – especialmente dos elementos “humanos”.
Estrutura	14 passos para o melhoramento da qualidade	14 pontos para o gerenciamento	10 passos para o melhoramento da qualidade.
Controle estatístico de processo (CEP)	Rejeita os níveis de qualidade estatisticamente aceitáveis	Os métodos de controle de qualidade devem ser utilizados.	Recomenda o Controle estatístico de processo (CEP), porém alerta que pode conduzir a uma abordagem “orientada pelo ferramental”
Base do melhoramento	Um processo, não um programa. Metas de melhoramento	Contínuo, para reduzir as variações. Eliminar metas sem métodos.	Abordagem do grupo projeto -a- projeto. Estabelecer metas.
Trabalho em equipes	Grupos de melhoramento da qualidade. Conselhos da qualidade	Participação do funcionário na tomada de decisão. Demolir as barreiras entre os departamentos.	Abordagem de grupos e de círculos de qualidade.
Custos de qualidade	Custo da não conformidade. A qualidade não tem custo	Não existe ótimo, o melhoramento é contínuo.	A qualidade não é isenta de custos. Existe um ótimo.
Compras e mercadorias recebidas	Formular os requisitos. O fornecedor é uma extensão do negócio. A maior parte das falhas é devida aos próprios compradores	A inspeção e demasiado tardia, permite que os defeitos entrem no sistema. A evidência estatística e os gráficos de controle são necessários.	Os problemas são complexos. Realizar tarefas formais.
Avaliação de fornecedores	Necessárias para fornecedores e compradores. Auditorias da qualidade são inúteis.	Não – crítico da maioria dos sistemas.	Sim, porém deve-se ajudar o fornecedor a melhorar.
Fontes únicas de suprimento		Sim	Não – pode negligenciar a melhoria da competitividade.

Tabela 3 –Pontos Fortes e Fracos do enfoque dos três especialistas

Especialistas da qualidade	Pontos Fortes do enfoque	Pontos fracos do enfoque
Deming	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece lógica sistemática e funcional que identifica estágios da melhoria da qualidade. • Enfatiza que a administração antecede a tecnologia. • Liderança e motivação são reconhecidas como importantes. • Enfatiza o papel dos métodos estatísticos e quantitativos. • Reconhece os diferentes contextos do Japão e da América do Norte. 	<ul style="list-style-type: none"> • O plano de ação e os princípios metodológicos são, às vezes, vagos. • A abordagem de liderança e motivação é vista por alguns como idiossincrática. • Não trata situações políticas ou coercitivas.
Juran	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza a necessidade de deixar de lado a euforia exagerada e os slogans de qualidade. • Destaca o papel do consumidor e do consumidor interno. • Destaca o envolvimento e o comprometimento da administração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não se relaciona a outros trabalhos sobre liderança e motivação. • Para alguns, desconsidera a contribuição do trabalhador ao rejeitar iniciativas participativas. • Visto como sendo mais forte em sistemas de controle do que nas dimensões humanas das organizações.
Crosby	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece métodos claros fáceis de seguir. • A participação do trabalhador é reconhecida como importante. • Forte em explicar a realidade da qualidade e em motivar as pessoas a iniciar o processo de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visto por alguns como culpando os trabalhadores pelos problemas de qualidade. • Visto por alguns como enfatizando slogans e lugares comuns, em vez de reconhecer dificuldades genuínas. • O programa defeito zero é visto, às vezes, como algo que evita o risco. • Insuficiente ênfase em métodos estatísticos.

Sistema de qualidade total é um sistema eficiente que visa integrar esforços para desenvolvimento, manutenção e aperfeiçoamento da qualidade de vários grupos numa

organização, de forma a permitir marketing, engenharia, produção e assistência dentro dos níveis mais econômicos e que possibilitem satisfação integral do consumidor.

Um dos objetivos deste trabalho é verificar os serviços oferecidos pela Instituição e faz-se necessário discorrer sobre a qualidade em serviços. O crescimento do setor de serviços supera os índices alcançados pelos setores da indústria, comércio e construção civil. Um indicador desse fato é o da oferta de emprego, que tem sido mais significativa nesse segmento. A tabela 4 apresenta os níveis de oferta de emprego no Brasil e suas respectivas variações anuais nos diversos setores da economia no período 1994-2001.

Tabela 4. Níveis de atividade no Brasil – Níveis de emprego – Brasil

Emprego (média acumulada no período)						Variação no ano (%)				
Ano	Total	Indúst.	Constr.	Comer.	Serv.	Total	Indúst.	Constr.	Comer.	Serv.
1994	15585	3119	1131	2363	7828	2,5	0,3	4,7	3,5	2,8
1995	15975	3152	1111	2446	8133	2,5	1,1	-1,8	3,5	3,9
1996	16335	3014	1164	2511	8495	2,3	-4,4	4,8	2,7	4,5
1997	16355	2895	1146	2530	8622	0,1	-3,9	-1,6	0,8	1,5
1998	16342	2764	1155	2481	8800	-0,3	-5,2	0,2	-1,9	2,0
1999	16387	2686	1131	2468	8926	0,5	-2,1	-1,5	-0,6	1,5
2000	17083	2754	1158	2606	9293	4,2	2,6	2,5	5,6	4,1
2001	17347	2788	1135	2612	9510	1,5	1,2	-2,0	0,2	2,3

Fonte: Indicadores Diesp n. ° 89 março e abril 2002, p. 22. Adaptado

A tabela 4 demonstra o crescimento do setor de serviços e a importância de implantar a qualidade em serviços. O setor de serviços respondeu por 1.682.000 novas vagas atingindo 21,49% do total de vagas oferecidas, enquanto o comércio atingiu 10,54%, a construção civil apenas 0,35% e a indústria além de não crescer, teve um movimento de retração de 10,6%.

Esses resultados reforçaram a necessidade de desenvolver sistemas específicos de qualidade, para o setor de serviços. Kotler (1998), alerta que serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte oferece a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Esse setor envolve uma nova nuance no conceito de qualidade, pois

segundo Mirshawka (1990), a qualidade em serviços consiste em combater os concorrentes junto aos fornecedores e satisfazer ao cliente.

Capon, Kaye & Wood (1995), comentam que medir a qualidade não é algo fácil, muitas são as técnicas oferecidas, mas poucas auxiliam com o sucesso a medição de um Programa de Qualidade em seu aspecto global. A dificuldade reside na falta de um guia de avaliação em longo prazo. A qualidade dos serviços pode ser assim definida:

“...um sistema de melhoria de qualidade é útil a qualquer um que lance um produto ou esteja comprometido com um serviço ou com pesquisas e deseje melhorar a qualidade de seu trabalho e, ao mesmo tempo, aumentar sua produção, tudo com menos mão-de-obra e a custos reduzidos” Deming (1990:136)

A definição de qualidade em serviços para Juran (1988), significa a “adequação ao uso”, e para Nóbrega (1997), deve ser entendido como a capacidade de um serviço prestado corresponder às necessidades do cliente.

Deming (1990), defende que as características principais da qualidade em serviços podem ser classificadas em psicológicas, éticas e tecnológicas. As tecnológicas são consideradas as mais importantes tanto por Nóbrega (1997), como por Juran (1988).

Deming (1990), alega que melhorar a qualidade em serviços simboliza a possibilidade de desenvolver novas oportunidades de negócios, apesar de não considerar que existam grandes diferenças entre bens e serviços. O autor enfatiza, ainda as características de processo que, com ferramentas estatísticas, possam ser monitoradas durante a prestação de serviços. A não utilização desses procedimentos pode gerar desvios e defeitos em geral.

A avaliação, no caso de serviços, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), surge ao longo do processo da prestação de serviços que geralmente ocorre quando se encontram um cliente e um funcionário da linha de frente. A avaliação da qualidade do serviço é feita por meio da comparação entre a percepção do serviço prestado, de um lado e, de outro, a expectativa do

serviço desejado. Se o serviço exceder as expectativas, gerará uma surpresa agradável. Quando o serviço não atende as expectativas, a qualidade do serviço é avaliada como inaceitável.

Nóbrega (1997: 42), apresenta e compara a opinião de cinco especialistas sobre gerenciamento da qualidade em serviços. Juran conceitua serviço como atividades de não manufatura que não se caracterizem como indústria. Para Deming, serviços são atividades como hotéis, restaurantes, bancos, serviços médicos, financeiros, públicos e educacionais. Feigenbaum, relaciona atividades como saúde, educação, correios, alimentação, como conceito de serviços. Para Crosby, são atividades tradicionalmente tidas como serviços: saúde, financeiros, transportes e o lazer. Já para Ishikawa, serviço é toda transação comercial que envolva prioritariamente o mercado, transporte, governo, vendas, saúde, energia, etc.

A qualidade em serviços para Juran é caracterizada como: psicológicas, contratuais, baseadas no tempo, éticas e tecnológicas. Deming, acredita que as características de qualidade de serviços são tão fáceis de mensurar quanto um produto manufaturas, só que a reação é mais rápida. Feigenbaum, caracteriza qualidade de serviços como a satisfação das necessidades do cliente, enfatizando, sobretudo a confiabilidade e a garantia dos serviços fornecidos. Crosby, define qualidade de serviço de forma análoga a bens e de conformidade com os requisitos. Para Ishikawa, qualidade em serviço é o oferecimento de benefícios aos consumidores, transportando o relacionamento com o público em verdadeiro desafio.

Apesar de serem internacionalmente reconhecidos todos deixaram lacunas quanto à conceituação da qualidade de serviços, além de serem as mesmas utilizadas e interpretadas para a manufatura.

O próximo passo é articular os sistemas de gestão e os três especialistas em sistema de gestão da qualidade, analisando os pontos fortes e fracos de cada um.

2.3. Comparação entre os sistemas de gestão e os três especialistas em sistema de gestão da qualidade

Entrelaçar os sistemas de gestão e os sistemas de gestão da qualidade é fundamental para o prosseguimento do trabalho, pois como implementar modelos de gestão sem implantar sistemas de gestão adequados.

Os sistemas de gestão apresentados no item 2.1 descrevem as organizações burocráticas, colegiadas e políticas, e no item 2.2 os sistemas de gestão da qualidade com as idéias de três especialistas. Os elementos de decisão que determinam o tipo de sistema de gestão podem ser associados às idéias sobre sistema de gestão da qualidade, estabelecida por Crosby, Deming e Juran.

O elemento de decisão valores (1) envolve a idéia de trabalho em equipe (a), por tratar-se dos valores que estabelecem o clima cultural da organização. O elemento alternativa (2) se relaciona com a abordagem geral (b), que enfatiza a necessidade de abordagens preventivas ou inspecionais. O elemento premissa (3) associa-se ao padrão de desempenho e motivação (c), por contemplar as diversas formas de estabelecer programas de qualidade dentro das organizações. O elemento escolha (4) relaciona-se com a definição de qualidade (d), ao tratarem do estabelecimento de um padrão que assegure a qualidade.

O elemento implementação (5) envolve a idéia de estrutura (e), que estabelece os procedimentos necessários para atingir a qualidade. O elemento resultados (6) articula-se com o controle estatístico de processo (f), por buscarem os meios eficazes de avaliar os resultados obtidos. O elemento feedback (7) associa-se a idéia de base do melhoramento (g), que prevê como o processo é acompanhado. O elemento implicações (8) relaciona-se com a idéia do grau de responsabilidade da gerência sênior (h) que estabelece a responsabilidade dos gestores nos processos de qualidade. A tabela 5 apresenta a articulação dos elementos de decisão dos sistemas de gestão (tabela 1), com as idéias sobre sistemas de gestão da qualidade (tabela 2).

Tabela 5 – Os sistemas de gestão e os três especialistas em qualidade

	Os três especialistas americanos		
	Crosby	Deming	Juran
Valores (1)	Trabalhos em equipe (a)		
Burocrático	X		
Colegiada		X	
Política			X
Alternativa (2)	Abordagem geral (b)		
Burocrático	X		
Colegiada		X	
Política			X
Premissa (3)	Padrão de desempenho e motivação (c)		
Burocrático		X	
Colegiada			X
Política	X		
Escolha (4)	Definição de qualidade (d)		
Burocrático	X		
Colegiada		X	
Política			X
Implementação (5)	Estrutura (e)		
Burocrático			X
Colegiada	X		
Política		X	
Resultados (6)	Controle estatístico de processos (f)		
Burocrático		X	
Colegiada	X		
Política			X
Feedback (7)	Base do melhoramento (g)		
Burocrático	X		
Colegiada		X	
Política			X
Implicações (8)	Grau de responsabilidade da gerência sênior (h)		
Burocrático	X		
Colegiada		X	
Política			X

A tabela 6 apresenta os resultados obtidos na articulação entre os elementos de decisão dos sistemas de gestão (tabela 1) e das idéias de três especialistas do sistema de gestão da qualidade (tabela 2).

Tabela 6 – Resultados finais sistema de gestão e os três especialistas

Especialistas da qualidade	Organização Burocrático		Organização Colegiada		Organização Política		Total	
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%
Crosby	5	62,5	2	25	1	12,5	8	100
Deming	2	25	5	62,5	1	12,5	8	100
Juran	1	12,5	1	12,5	6	75	8	100

As tabelas indicam que as idéias de Crosby sobre qualidade são mais burocráticas, Deming possui idéias mais voltadas para o sistema colegiado, e Juran possui mais idéias ligadas ao sistema político. O próximo passo abarca o entrelaçamento dos sistemas de gestão e os pontos fortes e fracos de cada especialista. A tabela 7 demonstra os sistemas de gestão (Tabela 1), associados aos pontos fortes dos três especialistas em qualidade (tabela 3).

Tabela 7 – Os sistemas de gestão e os pontos fortes dos três especialistas americanos

Especialistas da qualidade	Pontos fortes do enfoque	Organização	Organização	Organização
		Burocrático	Colegiada	Política
Crosby	1. Fornece métodos claros fáceis de seguir.	X		
	2. A participação do trabalhador é reconhecida como importante		X	
	3. Forte em explicar a realidade da qualidade e em motivar as pessoas a iniciar o processo			X
Deming	1. Fornece lógica sistemática e funcional que identifica estágios da melhoria da qualidade		X	
	2. Enfatiza que a administração antecede a tecnologia.	X		
	3. Liderança e motivação são reconhecidas como importantes		X	
	4. Enfatiza o papel dos métodos estatísticos e quantitativos.	X		
	5. Reconhece os diferentes contextos do Japão e da América do Norte.			X
Juran	1. Enfatiza a necessidade de deixar de lado a euforia exagerada e os slogans de qualidade	X		
	2. Destaca o papel do consumidor e do consumidor interno			X
	3. Destaca o envolvimento e o comprometimento da administração		X	

A tabela 8 apresenta a articulação entre os sistemas de gestão burocrático, colegiado ou político (tabela 1) e os pontos fracos dos três especialistas em qualidade (tabela 3).

Tabela 8 – Os sistemas de gestão e os pontos fracos dos três especialistas americanos

Especialistas da qualidade	Pontos fracos do enfoque	Organização Burocrático	Organização Colegiada	Organização Política
Crosby	1. Visto por alguns como culpando os trabalhadores pelos problemas de qualidade.	X		
	2. Visto por alguns como enfatizando slogans e lugares comuns, em vez de reconhecer dificuldades genuínas	X		
	3. O programa defeito zero é visto, às vezes, como algo que evita o risco.	X		
	4. Insuficiente ênfase em métodos estatísticos.		X	
Deming	1. O plano de ação e os princípios metodológicos são, às vezes, vagos.		X	
	2. A abordagem de liderança e motivação é vista por alguns como idiossincrática		X	
	3. Não trata situações políticas ou coercitivas.		X	
Juran	1. Não se relaciona a outros trabalhos sobre liderança e motivação			X
	2. Para alguns, desconsidera a contribuição do trabalhador ao rejeitar iniciativas participativas.	X		
	3. Visto como sendo mais forte em sistemas de controle do que nas dimensões humanas das organizações	X		

A tabela 9 demonstra os resultados finais entre os sistemas de gestão (tabela 1), e os pontos fortes e fracos dos especialistas em qualidade (tabela 3).

Tabela 9 – Resultados finais entre sistemas de gestão e pontos fortes e fracos dos especialistas

Especialistas da qualidade	Organização Burocrático		Organização Colegiada		Organização Política		Total	
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%
Crosby	4	57	2	28,5	1	14,5	7	100
Deming	2	25	5	62,5	1	12,5	8	100
Juran	3	50	1	17	2	33	6	100

A tabela 9 demonstrou que os pontos fortes e fracos de Crosby, em relação aos tipos de organizações, apresentam mais características burocráticas. Os pontos fortes e fracos das idéias de Deming estão mais enquadrados na organização colegiada, e as idéias de Juran apresentam-se mais inseridas no sistema de gestão burocrático.

A tabela 6 demonstrou os resultados obtidos com a comparação entre os sistemas de gestão e as idéias dos três especialistas americanos. A tabela 9 apresenta o resultado entre os sistemas de gestão e os pontos fortes e fracos dos mesmos especialistas. A tabela 10 apresenta a comparação entre as duas tabelas.

Tabela 10 – Comparação entre as tabelas 6 e a 9

Especialistas da qualidade	Organização Burocrático		Organização Colegiada		Organização Política	
	Tabelas					
	Tabela 6	Tabela 9	Tabela 6	Tabela 9	Tabela 6	Tabela 9
Crosby	5	4	2	2	1	1
Deming	2	2	5	5	1	1
Juran	1	3	1	1	6	2

A tabela 10 apresenta resultados idênticos para Deming, que mantém suas idéias e seus pontos fortes e fracos com maior influência do sistema de gestão colegiado. Crosby mantém a coerência, apesar da pequena diferença alcançada, sendo mais influenciado pelo sistema burocrático. Juran não mantém a coerência e apresenta resultados divergentes, sendo suas idéias

mais influenciadas pelo sistema de gestão político e, seus pontos fortes e fracos pelo sistema burocrático.

Percebe-se nitidamente que Deming, apesar dos pontos fracos e fortes, é o mais indicado para desenvolver um trabalho em equipe, tão valorizado no contexto social atual. O sistema colegiado, embora com falhas, organiza e facilita o desenvolvimento da responsabilidade individual e do aprender a conviver com outras pessoas.

As idéias de Crosby são interessantes, mas perdem por estarem envolvidas em processos altamente burocráticos. O sistema burocrático impede que seus integrantes se envolvam e conseqüentemente se comprometam com as decisões tomadas. As idéias de Juran, também acabam perdendo-se em meio aos ditames burocráticos.

O enfoque do trabalho impõe que os sistemas de qualidade sejam aplicados a educação e o próximo passo é verificar os modelos de gestão da qualidade em Educação.

2.4. Modelos de Gestão da Qualidade em Educação

Articular os sistemas de gestão aos sistemas de gestão da qualidade é de suma importância para o entendimento e para a implementação de programas de qualidade. Outra variável importante, neste trabalho em particular, é o fato da organização prestar serviços na área da educação, que além de envolver os mesmos aparatos que as outras organizações, possui a responsabilidade de preparar cidadãos para a sociedade e profissionais para o mercado de trabalho.

Quando o objetivo da instituição de ensino superior é implementar programas de qualidade surge a necessidade de adequá-lo ao projeto-político pedagógico.

Para Veiga (1994), “O projeto político-pedagógico tem sido objetivo de estudos para professores, pesquisadores e instituições educacionais em nível nacional, estadual e municipal, em busca da melhoria da qualidade de ensino”. A autora cita que a escola é o lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho

pedagógico com base em seu corpo discente. Nessa perspectiva, é fundamental que ela assuma suas responsabilidades, sem esperar que as esferas administrativas superiores tomem essa iniciativa, mas que lhes dêem as condições necessárias para levá-las adiante. O Projeto Pedagógico é uma questão de parceria e em longo prazo. O produto final das Instituições de Ensino Superior é o próprio aluno.

O projeto político-pedagógico é mais que o simples agrupamento do plano de ensino com atividades diversas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, e por todos os envolvidos no processo educativo da escola. O projeto busca um rumo, uma direção, é uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente.

Todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. “A dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica”, Saviani (1982:93). Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

Esses propósitos e intencionalidade estão cada vez mais ligados às expectativas dos alunos e da sociedade em geral, por isso vários são os movimentos que podem ser observados com relação à utilização da gestão da qualidade em instituições educacionais. Os conceitos, ferramentas e abordagens de qualidade têm sido utilizados tanto por escolas de ensino fundamental e médio quanto em instituições de ensino superior.

Para conceituar os modelos de gestão da qualidade em educação, existe a necessidade de esclarecer o produto que a IES oferece. Tachizawa e Andrade (1999:15-24), definem que:

“por produto, entende-se o aluno formado pela instituição de ensino, e, por cliente, a organização empregadora desse profissional colocado no mercado (conjunto das potenciais organizações empregadoras ou a sociedade como um

todo)”. “Considerando que o produto final de uma instituição de ensino é o aluno formado, capacitado e habilitado a exercer a profissão para a qual se preparou, nada mais relevante, portanto, do que analisar a opinião dos empregadores desta mão-de-obra formada”.

Com isto conclui-se que a instituição de ensino deve desenvolver pesquisas junto a este mercado, para assim determinar os atributos e o perfil do profissional que o mercado necessita. A partir dessa ótica desenvolver seu sistema de qualidade, ou seja, oferecer qualidade embasada nas necessidades do cliente principal.

A educação obtida dentro de uma escola é um serviço prestado por ela como qualquer outra organização; isso significa que é necessário rever o conceito que existe sobre a escola, pois é uma organização que possui clientes e que precisa oferecer qualidade a esses clientes.

Os programas de Qualidade Total na Educação têm como objetivo transferir os parâmetros da organização do processo de trabalho e da gestão das empresas privadas para dentro das universidades. Esse processo define a necessidade de uma reestruturação do trabalho pedagógico. Esse movimento é estrutural e além de ocorrer com o setor educacional, acontece de uma forma mais ampla, ou seja, é a acomodação da reestruturação capitalista.

Todas as barreiras morais ou legais são derrubadas pela globalização da economia. O mercado é a lógica prescrita da Educação. Tanto as nações quanto às empresas dependem agora da posição que ocupam na estratificação mundial, mas também é necessário produzir com determinado padrão de qualidade, que seja estabelecido e reconhecido internacionalmente pelas normas ISO 9000.

A Organização Internacional para Normatização (ISO- International Organization for Standardization) é uma entidade que reúne organismos normatizadores de 91 países, e é responsável pela uniformização das informações e procedimentos quanto à qualidade do produto, do processo de fabricação e dos serviços de seus países associados. Para manter-se no mercado mundial, o padrão ISO 9000 é indispensável. Com isso o ISO 9000 provoca um compromisso com a qualidade, qualidade essa que gera a satisfação dos clientes tanto internos quanto externos.

As escolas não escapam da influência das exigências na divisão de trabalho utilizadas pelas empresas, e estabelecem a necessidade de redefinição e reestruturação do trabalho. Pinto (2001), considera a certificação da ISO 9000 um atestado documentado que as organizações adquirem após uma auditoria que qualifica seu sistema da Qualidade.

A produção capitalista tem a questão educacional como fundamental para contribuir de forma primordial na produção de trabalhadores e por ser passagem obrigatória para aqueles que desejam trabalhar. A educação é responsável pela formação dos futuros trabalhadores. Pode-se concluir que a preocupação para o trabalho organizado independe da vontade da escola.

Na medida em que os processos escolares centralizam-se quando ocorrem mudanças estruturais, os trabalhadores sofrem desvalorizações em sua qualificação, pois surgem novos conhecimentos e habilidades necessárias. Os cursos de educação continuada simbolizam a luta do trabalhador contra a desvalorização de sua força de trabalho.

Segundo Oakland (1994), a administração deve dedicar-se à melhoria contínua da qualidade e essa idéia deve ser objeto de uma política de qualidade, que exige da gerência superior, um padrão de qualidade que viabilize uma produção ou serviço mais uniforme, minimizando os erros e reduzindo os desperdícios. Juran (1992), acredita que a política como é usada na gestão da qualidade, atua como um guia para as ações gerenciais, os padrões de qualidade fazem parte do pacote dos relatórios de qualidade, devendo apresentar três fundamentos: metas, desempenho real e variações.

Para Mezono (1994), a avaliação dos padrões de qualidade reconhece o perfil da faculdade, faz seu retrato e descobre pontos de senilidade que devem ser eliminados por uma decisão política superior e pelo compromisso e envolvimento de todos. E isto implica na obtenção de informações objetivas e adequadamente coletadas e estruturadas, que sirvam de apoio à tomada de decisões pertinentes ao objetivo final, que é a manutenção do próprio processo de melhoria da qualidade da instituição.

Qualidade segundo Drugg e Ortiz (1994) significa, acima de tudo, compromisso de cada professor educador consigo mesmo, com os outros (principalmente os alunos) e com as metas da Escola.

Para Tachizawa e Andrade (1999), “a qualidade nas instituições de ensino deve ser entendida como um processo de gestão em estreita inteiração com a gestão estratégica da IES”.O autor acrescenta que se trata de uma forma diferente de organizar o empenho das pessoas, unindo esses esforços para que as pessoas realizem suas tarefas com mais entusiasmo e satisfação, e com isso contribuam para a melhoria na realização das atividades. Para que um programa de qualidade seja implementado numa IES é necessário que a alta liderança se comprometa.

Tachizawa e Andrade (1999), citam que essa mesma alta administração da instituição de ensino deve estabelecer o padrão de atendimento adequado ao cliente, mantê-lo e proporcionar meios para que seja constantemente melhorado, utilizando para isso a aplicação de insumos que garantam a qualidade. Para o autor o ideal é que o Prêmio Nacional da Qualidade instituído pela Fundação Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) sejam adotados como referencial nas avaliações das instituições de ensino, complementando a avaliação de acordo com critérios legais.

Os objetivos da educação com qualidade estão voltados para um suposto mercado de trabalho e merecem um estudo aprofundado. Todo desenvolvimento atingido pela tecnologia gera um desemprego estrutural. A qualidade total surge neste momento beneficiando a concorrência, sendo seu diferencial para a vantagem competitiva.

Para Tachizawa e Andrade (1999: 55), “...modelo de gestão é a compreensão do meio ambiente, com variações controláveis e não controláveis, e sua relação com a instituição de ensino inserida nesse contexto”.

A concepção produtiva tem no conhecido espírito “toyota” sua melhor expressão. Ohno, seu idealizador alega que sua sustentação encontra-se em dois pilares, o “just in time” e a auto-avaliação da produção. Esse sistema foi desenvolvido tendo como objetivo atender a demanda de

um Japão pós-guerra, quando a produção era em pequenas séries e a baixo custo. O toyotismo, é conhecido como o estoque zero, pois se constatou que os estoques revelam excesso de pessoal. A qualidade total demonstra a necessidade dessa produção enxuta, que é o “passaporte único” à sobrevivência nas relações intercapitalistas.

Geralmente as intervenções diretas se limitam às questões financeiras ou administrativas; a tendência é adotar formas descentralizadoras de administração, que é etapa fundamental para a implantação do sistema de qualidade total nas organizações. O próprio trabalhador assume a responsabilidade pelas condições mínimas à exploração de seu próprio trabalho. Trabalhar com os modelos de gestão que sempre está as voltas com o novo é o grande desafio das empresas.

É necessário que o gestor esteja atento e aberto às novas oportunidades oferecidas pelo desenvolvimento social, que está fora dos “muros” da Instituição de Ensino. Assim sendo, de que adianta um gestor estar receptivo às novas oportunidades, se o sistema escolar, segundo Coombs (1986), está em crise e não possibilita alterações em sua dinâmica, devido às forças que o levaram e o mantêm em crise, ou seja, a crise é provocada pela demanda elevada dos que buscam educação, pela aguda escassez de recursos, pela elevação dos custos, pela inadequação dos produtos e pela inércia e ineficiência causadas pelo emprego de métodos “que sempre têm funcionado”.

O modelo de gestão universitária exige um movimento de ultrapassagem do limbo das mudanças tão esperadas pelas sociedades. O desafio está em recuperar o tempo histórico perdido com modelos a serviço de outra realidade. O modelo de gestão deve prever que ao preparar seus alunos para a modernidade, o ensino superior poderá contribuir para “ajudar a tirar o Brasil da situação de atraso em que se encontra e tem de encarar os desafios e não escamotear os conflitos que envolvem um processo de modernização”, Silva (1999: 15).

Maquiavel (1469-1527), afirma que não existe nada mais difícil, nem mais incerto e perigoso, do que iniciar uma nova ordem das coisas. Assim é também o novo enfoque da gestão universitária. O novo papel dos gestores nas instituições inteligentes é estimular a quebra de paradigmas e de modelos arcaicos que, se não forem revistos, acabam por restringir ou mesmo

inviabilizar uma ação efetiva de engajamento dos profissionais num novo tempo de envolvimento, de participação, de compromisso e de contribuição. O desenvolvimento das organizações voltadas para a nova tônica requer atitudes consistentes, pelas quais a eficácia pode ser avaliada e julgada. A tomada de decisões estratégicas envolve o estabelecimento de valores e benefícios compartilhados.

Cabe ao gestor do ensino superior, imbuir-se deste sentimento de responsabilidade de combater a inércia frente às transformações que possam realmente possibilitar o alargamento dos horizontes de oportunidades e aperfeiçoamento do ser humano.

Os sistemas de gestão da qualidade em educação ainda estão longe de ser um programa popular. Devido às peculiaridades de seus serviços, as instituições de ensino superior possuem uma cultura que nega os programas desenvolvidos em outros ramos de atividade.

2.5. Modelo de Avaliação do Ensino pelo Ministério da Educação⁵

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é uma das ferramentas de avaliação e melhoria da qualidade, segundo critérios legais do Ministério da Educação – MEC.

O Ministério da Educação iniciou um processo de revisão das atribuições e competências de sua Secretaria de Educação Superior – SESu, do Conselho Nacional de Educação – CNE e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais – INEP, com o objetivo de solidificar o trabalho realizado e atribuir maior eficiência e eficácia aos dispositivos contidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/96⁶. O bruto dessa revisão é o Decreto nº 3.860/2001⁷.

Na revisão, constatou-se a necessidade de inserir, como parte complementar de um projeto institucional das Instituições de Ensino Superior IES, o seu planejamento estratégico, sintetizado no que se convencionou denominar de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. A inclusão

⁵ Fonte: <http://www.mec.org.br>

⁶ LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nr. 9394 de 20 de dezembro de 1996, proposta pelo Senador Darcy Ribeiro, professor universitário e antropólogo, que tinha grande experiência na universidade brasileira e grande conhecimento do povo brasileiro, e que articulava bem as questões acadêmicas e do Brasil, apresenta um capítulo intitulado “Educação Superior”.

⁷ Decreto Nº 3.860, de 9 de julho de 2001 Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências.

deste documento, como condição obrigatório para o protocolo de processos de autorização de cursos e de credenciamento de instituições de educação superior, suscitou muitas dúvidas sobre sua concepção, forma e conteúdo. O documento representa uma medida de apoio da Secretaria de Educação Superior às instituições do sistema federal de ensino, oferecendo-lhes um referencial para a construção do PDI.

A compreensão das diretrizes propostas requer a alusão a alguns pressupostos básicos, a saber:

Os documentos que devem ser anexados ao Plano de Desenvolvimento Institucional são o regimento ou estatuto, conforme a natureza da instituição; a descrição detalhada da estrutura organizacional; a descrição da infra-estrutura física disponível ou a ser construída e outros documentos relevantes e complementares ao PDI, que a IES, acredite devam fazer parte do mesmo.

Para que a Instituição exercite sua criatividade e liberdade, a construção do PDI poderá ser desenvolvida livremente, porém os eixos temáticos constantes das Instruções deverão nortear a elaboração e utilizados como referenciais das análises subseqüentes, realizada por comissão designada pela SESu/MEC para tal fim.

O texto do PDI deve ser conciso, claro e conter somente dados e informações fundamentais para a análise de mérito da proposta, e que permitam, tanto a IES quanto ao MEC, a identificação e monitoramento do cumprimento das metas institucionais estabelecidas.

O Plano de Desenvolvimento Institucional PDI deve ser elaborado para um período de cinco anos, é deve ser o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), principalmente no que diz respeito à filosofia de trabalho, à missão, às diretrizes pedagógicas que permeiam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas desenvolvidas ou que pretende desenvolver. A elaboração do PDI deverá especificar a forma pelo qual o documento foi construído e a interferência que causará sobre a dinâmica da Instituição, tendo como intento o atendimento ao conjunto de normas vigentes. Durante sua elaboração a clareza, a objetividade, a coerência e a factibilidade são fundamentais.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, também, consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos, abrange um período de cinco anos, contempla o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES; a metodologia deve ter coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento; apresenta, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI); deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo como externo; os resultados dessas avaliações devem balizar as ações para sanar deficiências que tenham sido identificadas e o documento institucional deverá incluir, também, uma comparação entre os indicadores de desempenhos constantes da proposta inicial e uma avaliação considerando-se a situação atual.

Apesar de sua elaboração ser livre, o MEC oferece em seu site www.mec.org.br um formulário contendo as dimensões que virão a ser analisadas pela SESu/MEC, tendo como objetivo de apoiar as Instituições no trabalho de elaboração.

Dimensões, Categorias de Análise e Indicadores

Os dados e informações sobre a IES, constantes do PDI, deverão se organizar em três níveis hierárquicos Dimensões, Categorias de Análise e Indicadores.

Dimensões

Agregam os dados e informações das Instituições e de seus cursos em 3 (três) níveis amplos, compreendendo a organização institucional e pedagógica; o corpo docente e as instalações.

Categorias de Análise

Constituem os desdobramentos das dimensões, organizadas, cada uma, também em 3 (três) níveis, de acordo com as características consideradas mais pertinentes em função dos processos futuros de análise e avaliação.

Indicadores

São os desdobramentos das categorias de análise e também estão organizados em função da sua proximidade e interdependência.

1. Dimensão: organização institucional e pedagógica

1.1. Dimensão organização institucional

Nesta dimensão “organização institucional e pedagógica”, as três categorias de análise buscam focar o projeto global da IES, considerando a missão institucional, as ações institucionais propostas, a gestão acadêmico-administrativa (estrutura organizacional, administração superior, administração acadêmica, órgãos colegiados, coordenações de curso, etc.); os projetos pedagógicos dos cursos, tendo como o eixo central à qualidade de ensino. Caso sejam oferecidas, incluirá as demais atividades acadêmicas relacionadas ao ensino: a investigação científica, a pesquisa, a extensão e a prática profissional; e o projeto de avaliação institucional, considerando a vocação global da IES, expressa nas ações acadêmico-administrativas, partindo dos objetivos e metas estabelecidos no plano, conduzindo a uma reflexão aprofundada sobre os diversos e importantes resultados das avaliações de cursos realizadas pelo MECou por outros agentes externos. Cabe à instituição destacar, caso haja, processos de inovação no currículo ou nas condições de ensino.

Categoria de Análise:

1.1.1. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI

Os indicadores da missão institucional são a vocação global, os objetivos e as metas da IES.

Ações institucionais propostas

Coerência das ações acadêmico-administrativas propostas em função da vocação global, dos objetivos e das metas da IES.

A gestão acadêmico-administrativa envolve a forma de administração institucional; o estatuto ou regimento da IES; a estrutura organizacional; a estrutura e atribuições dos órgãos

colegiados; a estrutura e atribuições das coordenações de curso; a integração entre gestão administrativa, órgãos colegiados e cursos; a participação da comunidade universitária nos órgãos superiores administrativos e acadêmicos; os mecanismos de acompanhamento sistemático dos objetivos; a estrutura e fluxo do controle acadêmico da IES; as formas de gestão financeira existente /prevista; descrição e cronograma do processo de expansão da instituição a ser credenciada, em relação ao aumento de vagas, abertura de cursos superiores, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, abertura de cursos fora de sede; as condições de financiamento da IES – fontes de receita, itens de despesa, as condições orçamentárias e cronogramas de execução financeira/orçamentária; o valor dos encargos financeiros assumidos pelos alunos e as normas de reajuste aplicáveis durante o desenvolvimento dos cursos; e a minuta de contrato de prestação de serviços educacionais a ser firmado entre a mantenedora e os alunos da mantida, visando a garantir o atendimento dos padrões de qualidade definidos pelo Ministério da Educação e a regularidade da oferta de ensino superior de qualidade.

Categoria de Análise:

1.1.2. Projeto pedagógico dos cursos e a articulação das atividades acadêmicas

Indicadores: Existência e implementação de projetos pedagógicos.

Descrever plano de implantação e desenvolvimento dos cursos superiores da IES, de forma a assegurar o atendimento aos critérios e padrões de qualidade para o corpo docente, infraestrutura geral e específica e organização didático-pedagógica, bem como a descrição dos projetos pedagógicos a serem implantados até sua plena integralização, considerando as diretrizes nacionais de currículo aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação e homologadas pelo Ministro de Estado da Educação. Indicar ações que visam a inovação na oferta do(s) curso, inclusive no que diz respeito à aplicação das diretrizes gerais de currículo aprovadas pelo MEC.

O processo de elaboração dos projetos pedagógicos e a articulação das atividades acadêmicas envolvem a necessidade de registrar participação das coordenações de curso nos projetos pedagógicos dos cursos; e descrever participação dos docentes na elaboração dos projetos pedagógicos dos cursos.

Acompanhamento e avaliação dos projetos pedagógicos e das atividades acadêmicas.

Caso existam ou estejam previstas, relatar as atividades permanentes de pesquisa (práticas de investigação) e sua articulação com o ensino, as atividades permanentes de extensão e sua articulação com o ensino, as atividades permanentes de prática profissional e sua articulação com o ensino, as formas de participação efetiva dos discentes nas atividades de pesquisa (práticas de investigação), de participação efetiva dos discentes nas atividades de extensão, de participação efetiva dos discentes nas atividades de prática profissional; atividades de pós-graduação articuladas à graduação; as formas de acompanhamento e supervisão dos projetos pedagógicos dos cursos e das atividades acadêmicas; de avaliação dos projetos pedagógicos dos cursos e da sua articulação com as atividades acadêmicas - pesquisa, extensão e prática profissional.

Categoria de Análise:

1.1.3. Avaliação institucional.

Indicadores: Auto-avaliação da IES (existentes ou propostas)

Descrição de Projeto de qualificação da instituição, contendo, pelo menos, a descrição dos procedimentos de auto-avaliação institucional, bem como os procedimentos de atendimento aos alunos, incluindo orientação administrativa, pedagógica e profissional, acesso aos laboratórios e bibliotecas e formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos; detalhamento da abrangência do projeto de auto-avaliação (ensino, pesquisa, extensão e gestão); Ações acadêmico-administrativas previstas em função dos resultados da auto-avaliação e dos projetos pedagógicos dos cursos; formas previstas/existentes de participação da comunidade acadêmica no processo de auto-avaliação da IES; articulação prevista/existente entre a interpretação dos resultados das avaliações realizadas pelo MEC e os da auto-avaliação da IES; existência/previsão de órgão ou comissão permanente de avaliação na IES.

Avaliações já realizadas pelo MEC (caso haja).

Ações acadêmico-administrativas realizadas/previstas em função dos resultados do ENC/Provão e da Avaliação das Condições de Oferta; resultados obtidos/esperados.

Avaliações realizadas por outros agentes externos (caso haja).

Ações acadêmico-administrativas em função de outras avaliações; resultados obtidos/esperados.

(*) Observação: Sob o foco do Curso, em lugar da dimensão ‘organização institucional’, relevante para evidenciar aspectos referentes à estrutura e funcionamento da Instituição de Ensino Superior, ressalta a dimensão ‘organização didático-pedagógica’, cujas categorias analíticas e indicadores se descrevem a seguir:

1. 2.Dimensão ‘didático-pedagógica’

Na dimensão “organização didático-pedagógica”, as três categorias de análise buscam avaliar: A administração acadêmica do curso (a coordenação, a organização técnico-administrativa e a atenção aos discentes), a proposta do curso em si (sua concepção geral, o currículo, o sistema de avaliação), as atividades acadêmicas articuladas ao ensino de graduação (participação dos discentes nas atividades acadêmicas, atividades de prática profissional, de estágio supervisionado e exigência de trabalho de conclusão de curso de graduação).

Importante é também o projeto de auto-avaliação do(s) curso(s), considerando se e como contempla as atividades de o ensino e, quando existirem, também as da pesquisa e de extensão, sendo desejável o envolvimento dos alunos e professores, e abordando o acompanhamento planejado dos vários aspectos que envolvem a organização curricular e os eventuais pontos de estrangulamento a enfrentar.

Categoria de Análise:

1.2.1. Administração acadêmica

Os indicadores da coordenação do curso, a descrição sucinta da política institucional para a coordenação acadêmica de cursos superiores da instituição; descrição de critérios de escolha do coordenador; definição das atribuições estatutárias ou regimentais para o exercício da função de coordenador do curso; referência à participação da coordenação do curso em órgãos colegiados da IES, à existência de colegiado de curso ou equivalente e de assessoria pedagógica ou equivalente; explicitação da titulação do coordenador do curso, seu regime de trabalho, sua experiência profissional acadêmica, não-acadêmica e administrativa progressiva, seu potencial interdisciplinar.

A organização acadêmico-administrativa é o modo de organização do registro e do controle acadêmico; declaração de existência e modo de funcionamento de órgão(s) colegiado(s) acadêmicos na instituição; dimensão e forma de composição e de recrutamento do quadro de pessoal técnico e administrativo; atenção aos discentes; descrição da política de apoio à participação dos estudantes em atividades de iniciação científica, de extensão, em eventos; menção à existência de serviços de encaminhamento profissional, menção à existência de apoio pedagógico (orientação acadêmica), menção à existência de acompanhamento psicopedagógico; facilidades para o acesso às informações do registro acadêmico; oferta de programas de nivelamento; existência de projeto de acompanhamento de egressos; existência de programas de Bolsas de estudo e de trabalho para alunos.

Categoria de Análise:

1.2.2. Projeto pedagógico do curso

O PDI conterá a descrição da organização dos cursos de graduação e seqüenciais (se for o caso), previstos para funcionar na IES, considerando as diretrizes curriculares e o planejamento pedagógico até sua integralização. Deverá explicitar: a indicação de número de turmas previstas por curso, identificando locais e turnos de funcionamento e número de alunos admitidos por curso; o elenco de inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade de organização dos componentes curriculares, às oportunidades diferenciadas de integralização do curso, às atividades práticas e estágios; a existência/previsão de desenvolvimento de materiais pedagógicos; o plano de incorporação dos avanços tecnológicos ao ensino de graduação; a descrição da organização dos cursos e programas de pós-graduação.

Os Indicadores da concepção do curso são o Projeto Pedagógico do Curso; fundamentação teórico-metodológica do curso; objetivos do curso; perfil do egresso.

O Currículo deve explicitar o plano de ensino das disciplinas, do qual constem sua ementa, súmula dos conteúdos e dimensionamentos das cargas horárias; a metodologia de ensino, atividades discentes, critérios de avaliação e bibliografia básica e complementar; evidenciar a

inter-relação e a integração entre as disciplinas curriculares e a adequação, atualização e relevância das disciplinas e da bibliografia indicada; deve identificar ações inovadoras concernentes à aplicação das diretrizes gerais de currículo já aprovado pelo ME; buscar, no plano curricular, a consistência do currículo com a fundamentação teórico-metodológica do curso, com o perfil do egresso, com os objetivos declarados do curso, com relação às diretrizes curriculares nacionais; buscar a adequação da metodologia de ensino proposta à fundamentação teórico-metodológica do curso.

O Sistema de avaliação envolve o projeto institucional de monitoramento e avaliação do Curso

Categoria de Análise:

1.2.3. Atividades acadêmicas articuladas ao ensino de graduação

Indicadores: Participação dos discentes nas atividades acadêmicas.

Estágio supervisionado e outras atividades práticas integradas ao ensino teórico

Trabalho de conclusão de curso.

Atividades de prática profissional.

Formas de participação do corpo discente na avaliação dos cursos.

2. Dimensão ‘corpo docente’

Na dimensão “corpo docente”, as três categorias de análise procuram avaliar os docentes em si (sua formação e qualificação profissional), as condições de trabalho e de capacitação que a IES lhes oferece e sua atuação ou desempenho na gestão acadêmica, no ensino e nas demais atividades acadêmicas da instituição – a pesquisa, a pós-graduação e a extensão.

Categoria de Análise:

2.1. Formação acadêmica e profissional

Indicadores: Titulação estabelece o número de docentes com especialização, com mestrado e com doutorado na IES e distribuídos por curso.

Experiência profissional no magistério superior: tempo de exercício dos docentes no magistério superior. Experiência profissional na área de formação: tempo de exercício profissional na área de formação, em áreas afins, em outras áreas; tempo de exercício no magistério do ensino superior, fundamental ou médio.

O quesito desempenho na função docente pode ser construído por meio de avaliação discente, de avaliação dos próprios pares docentes da IES e de indicadores como interdisciplinaridade, participação em coordenação de estágios ou outras atividades práticas, desenvolvimento de material didático e regime de trabalho.

Adequação da formação: declarar se os docentes têm formação adequada às disciplinas que ministram nos cursos; Número de docentes com formação pedagógica.

Categoria de Análise:

2.2. Condições de trabalho

Indicadores: Regime de trabalho: declarar número de docentes em tempo integral, parcial e horistas.

O Plano de carreira: deve descrever os critérios de admissão, a política de capacitação e os critérios de progressão na carreira. Os estímulos (ou incentivos) profissionais: citar os mecanismos de apoio à produção científica, técnica e cultural e os mecanismos de apoio à participação em eventos. Dedicção aos cursos, relação aluno/docente: número médio de alunos por docente e a relação disciplinas / docente.

Categoria de Análise:

2.3. Atuação ou desempenho acadêmico e profissional

Indicadores: Publicações: artigos publicados em periódicos, livros ou capítulos de livros publicados, trabalhos publicados em anais (completos ou resumos).

Produções intelectuais, técnicas, culturais e artísticas: propriedade intelectual depositada e registrada; Obras técnicas, artísticas e culturais dos docentes; outras produções (softwares, filmes, vídeos, CD Roms, etc); produções didáticas relevantes.

As atividades relacionadas ao ensino de graduação envolvem a existência/previsão de docentes com orientação didática de alunos, com orientação de estágio supervisionado, com orientação de monografia ou trabalho de conclusão de curso, com orientação de alunos em iniciação científica, com orientação de monitor; docentes com orientação de alunos em atividade de extensão, com orientação de alunos em outros tipos de atividades (PET, bolsa-arte, etc.); atuação nas demais atividades acadêmicas; existência/previsão de docentes envolvidos com atividades na pós-graduação e/ou com atividades de pesquisa e/ou com atividades de extensão.

3. Dimensão ‘instalações’

Na dimensão “Instalações”, as três categorias de análise procuram avaliar as instalações gerais da IES, a biblioteca e as instalações especiais, próprias ou específicas do conjunto de cursos. Embora a biblioteca seja um indicador das instalações gerais, está aqui destacada, para que se permita analisá-la, e, posteriormente, avaliá-la em separado, dada a sua importância na avaliação da qualidade de qualquer instituição de ensino superior.

Categoria de Análise:

3.1. Instalações gerais

Indicadores: Espaço físico

Descrição/declaração do número de salas de aula adequadas às atividades acadêmicas; das condições de salubridade das instalações acadêmicas – espaço, iluminação, ventilação e acústica; de instalações administrativas apropriadas; instalações para docentes – salas de reuniões e gabinetes de trabalho; instalações para as Coordenações dos cursos; Auditório; Instalações sanitárias – adequação, quantidade e condições de limpeza e manutenção; condições apropriadas de acesso e equipamentos para portadores de necessidades especiais; plano de expansão física. Equipamentos: declaração acerca da quantidade e condições apropriadas de acesso dos docentes,

técnicos e alunos aos equipamentos de informática; de recursos audiovisuais e multimídia; existência da rede de comunicação científica.

Serviços: existência de plano de expansão e atualização dos equipamentos; das condições de manutenção e conservação das instalações físicas e dos equipamentos.

Categoria de Análise:

3.2. Biblioteca

Com relação à biblioteca, o PDI deverá conter indicação do acervo, formas de sua atualização e expansão, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas existentes ou previstos, bem como as obras clássicas, dicionários e enciclopédias, destacando em especial: os livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais; os vídeos, DVDs, CD Roms e assinaturas eletrônicas; a descrição do espaço físico incluindo as instalações para estudos individuais e em grupo; o horário de funcionamento, pessoal técnico-administrativo e serviços oferecidos, tais como consulta e empréstimo, acesso a redes, a bases de dados, a outras bibliotecas nacionais e internacionais, a consultas e leituras eletrônicas.

Indicadores: Espaço físico: declarar existência de instalações para o acervo; para estudos individuais e em grupos.

O Acervo deve ter a descrição do acervo de livros, periódicos, multimídia; a descrição do estágio de informatização, e a descrição das políticas de expansão e atualização.

Serviços: declarar os dias, horários, condições de funcionamento; declarar a existência de serviço de consultas e empréstimos; declarar o quadro de pessoal técnico-administrativo.

Categoria de Análise:

3.3. Instalações e laboratórios específicos

Indicadores: Espaço físico descrição das instalações e equipamentos existentes e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os cursos e programas implantados ou previstos e, quando for o caso, sua disponibilidade para pesquisa; e declaração da política de expansão e conservação.

Equipamentos: descrição dos equipamentos de informática existentes, bem como o acesso a redes e "softwares" disponíveis e informações concernentes à relação equipamento/aluno; descrição de inovações tecnológicas consideradas significativas; declarar a política de uso, aquisição, atualização e manutenção de equipamentos.

Serviços: descrever, inclusive, a política de contratação e de qualificação do pessoal técnico.

Na dimensão “Instalações”, as três categorias de análise procuram avaliar as instalações gerais da IES, a biblioteca e as instalações especiais, próprias ou específicas do conjunto de cursos. Embora a biblioteca seja um indicador das instalações gerais, está aqui destacada, para que se permita analisá-la, e, posteriormente, avaliá-la em separado, dada a sua importância na avaliação da qualidade de qualquer instituição de ensino superior.

Quadro resumo 1 - Dimensão 1 Organização Institucional e Pedagógica

1. DIMENSÃO – ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL E PEDAGÓGICA	
1.1 DIMENSÃO – ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL	
Categorias de Análise	Indicadores
1.1.1.Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Missão institucional ✓ Ações Institucionais Propostas ✓ Gestão Acadêmica – Administrativa
1.1.2 Projeto Pedagógico dos cursos e a articulação das atividades acadêmicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existência e implementação de projetos pedagógicos ✓ Processo de elaboração dos projetos pedagógicos e a articulação das atividades ✓ Acompanhamento e avaliação dos projetos pedagógicos e das atividades acadêmicas
1.1.3 Avaliação Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auto-avaliação da IES (existentes ou propostas) ✓ Avaliações já realizadas pelo MEC (caso haja) ✓ Avaliações realizadas por outros agentes externos (caso haja)
1.2 DIMENSÃO – DIDÁTICO – PEDAGÓGICA	
Categorias de Análise	Indicadores
1.2.1 Administração Acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordenação do curso ✓ Organização acadêmica – administrativa ✓ Atenção aos discentes
1.2.2 Projeto Pedagógico do curso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concepção do curso ✓ Currículo ✓ Sistema de Avaliação
1.2.3Atividades acadêmicas articuladas ao ensino de graduação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participação dos discentes nas atividades acadêmicas ✓ Estágio supervisionado e outras atividades práticas integradas ao ensino teórico ✓ Trabalho de conclusão do curso ✓ Atividades de prática profissional ✓ Forma de participação do corpo discente na avaliação dos cursos

Quadro resumo 2 - Dimensão 2 Corpo Docente

2 DIMENSÃO – CORPO DOCENTE	
Categorias de Análise	Indicadores
2.1 Formação Acadêmica e profissional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulação ✓ Experiência profissional no magistério superior ✓ Experiência profissional na área de formação ✓ Desempenho na função docente ✓ Adequação da formação
2.2 Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regime de trabalho ✓ Plano de carreira ✓ Estímulos (ou incentivos) profissionais ✓ Dedicção aos cursos ✓ Relação aluno / docente ✓ Relação disciplinas / docente
2.3 Atuação ou desempenho acadêmico e profissional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicações ✓ Produções intelectuais, técnicas, culturais e artísticas. ✓ Atividades relacionadas ao ensino de graduação ✓ Atuação nas demais atividades acadêmicas

Quadro resumo 3 – Dimensão 3 Instalações

3. DIMENSÃO – INSTALAÇÕES	
Categorias de Análise	Indicadores
3.1 Instalações gerais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espaço físico ✓ Equipamentos ✓ Serviços
3.2 Biblioteca	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espaço físico ✓ Acervo ✓ Serviços
3.3 Instalações e laboratórios específicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espaço físico ✓ Equipamentos ✓ Serviços

V – Legislação Básica para Elaboração do PDI

Lei N° 9.394/1996 (LDB)

Decreto No 3.860/2001

Decreto N° 2.494/1998

Portaria MEC N° 1.679/1999

Portaria MEC N° 1.466/2001

Portaria MEC N° 301/1998

Resolução CES/CNE N° 10/2002

Resolução CES/CNE N° 2/1998

Resolução CNE/CP N° 1/1999

Resolução CP/CNE N° 1/2002 (art.7°)

Resolução CES/CNE N° 1/2001

Parecer CES/CNE N° 1.070/1999

Nota: Em conformidade com a natureza dos cursos em processo de autorização, deverá, ainda, ser observada a legislação específica pertinente, bem como os padrões de qualidade e as diretrizes curriculares correspondentes às áreas em questão.

SAPIENS/CGAES/DEPES/SESU/ME

Junho/2002”

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI apesar de ser o instrumento legal que estabelece a qualidade mínima dos cursos de ensino superior, não pode ser em hipótese nenhuma como único programa de qualidade, principalmente por não possuir instrumentos de acompanhamento e por restringir as prioridades de uma educação de qualidade.

Em tempo de competências e habilidades exigir somente a titulação dos docentes, sem em nenhum momento avaliar sua prática deixa a desejar se levarmos em conta os quatro pilares da educação.

O PDI estabelece o mínimo necessário para a qualidade dos serviços oferecidos pelas IES, cabe a instituição desenvolver e implementar outros programas de qualidade.

3. CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD

O prêmio Malcolm Baldrige foi criado pelo Governo dos Estados Unidos em 1987, e pretende reconhecer as organizações que apresentam um desempenho de excelência, e promovendo a qualidade e a satisfação dos clientes. O nome homenageia Malcolm Baldrige, "secretary of commerce" entre 1981 e 1987. É da responsabilidade do Department of Commerce e é gerido pelo NIST - National Institute of Standards and Technology.

Aplica-se a três categorias: manufatura, serviços e pequenas empresas e analisa as áreas de liderança, planejamento estratégico, estudantes, stakeholders e foco no mercado, indicadores e análise do desempenho da organização, utilização dos recursos humanos, gerenciamento de processo e resultados do desempenho organizacional.

O Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige é um prêmio de âmbito nacional, concedido nos Estados Unidos, que destaca as empresas que excederam na conquista e gestão da qualidade.

O Prêmio promove os itens: consciência da qualidade, compreensão das exigências para a qualidade e compartilhamento das informações sobre estratégias bem-sucedidas e benefícios obtidos durante a implementação.

As empresas interessadas em participar do processo de concessão do prêmio apresentam-se e realizam o exame para o prêmio, que tem como base os critérios de excelência da qualidade. Quando conseguem atender a esses critérios, as empresas candidatas fornecem informações e dados que são usados como base para selecionar as empresas ganhadoras do prêmio. O exame das candidaturas é usado também para diagnosticar a gestão da qualidade de um modo geral.

Os critérios ajudam a resumir o perfil de gestão da qualidade. Incorporam uma avaliação rigorosa e objetiva do sistema de qualidade total de uma escola, inclusive os serviços e a satisfação dos clientes subjacentes. No processo de seleção da Malcolm Baldrige, vários especialistas efetuam análise “in-loco”.

O exame é dividido em sete categorias que abrangem os principais componentes de um sistema de gestão da qualidade total. Cada categoria é dividida em itens de exame, que identificam os elementos chaves dentro de cada categoria.

3.1. Padrões do Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige

2003 Critérios de Educação para Excelência em Performance – lista de Itens

A tabela 11 demonstra as descrições e os pontos que estabelecem os desafios organizacionais para obter o Prêmio Malcolm Baldrige.

Tabela 11: Categoria e pontuação do padrão de qualidade “Malcolm Baldrige”.

2003 Categorias / Itens	Pontos
1. Liderança	120
1.1.Liderança Organizacional	70
1.2 Responsabilidade Pública e Cidadania	50
2. Planejamento Estratégico	85
2.1 Desenvolvimento Estratégico	40
2.2 Desdobramento Estratégico.	45
3. Estudantes, Stakeholders ⁸ e Foco no Mercado.	85
3.1. Conhecimento dos estudantes, funcionários e necessidade do mercado e Expectativa.	40
3.2. Relacionamento e Satisfação entre estudantes e funcionários.	45
4. Indicadores, Análise e Gerenciamento de Conhecimento	90
4.1. Indicadores e Análise do desempenho da Organização.	45
4.2. Gerenciamento da Informação.	45
5. Utilização dos Recursos Humanos	85
5.1. Sistema de trabalho.	35
5.2. Reconhecimento, Educação, Treinamento e Desenvolvimento.	25
5.3. Bem-Estar e Satisfação dos funcionários.	25
6. Gerenciamento de Processo	85
6.1. Aprendizado Centrado em Processos	50
6.3. Controle de Processo.	35
7. Resultados do Desempenho Organizacional	450
7.1. Resultado do aprendizado dos alunos.	150
7.2. Resultado Focado nos Alunos e Stakeholders.	60
7.3. Resultados dos Investimentos, Financeiros e de Mercado.	60
7.4. Resultado da Utilização dos Funcionários	60
7.5. Resultados Organizacionais Efetivados	60
7.6. Resultados da Governança e Responsabilidade Social	60
TOTAL DE PONTOS	1.000

⁸ Um indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que se opera. A maioria das organizações possui as seguintes partes interessadas: (1) os clientes, (2) a força de trabalho, (3) os acionistas, (4) os fornecedores e (5) a sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas pode variar em função do perfil da organização.

A categoria Liderança: dimensiona o comprometimento do diretor executivo e dos executivos seniores da organização, e as expectativas de desempenho, levando em consideração os estudantes, stakeholders, aprendizado dos alunos, liderança, inovação, e aprendizado organizacional. Também examina como a organização endereça as responsabilidades para o público e controla a comunidade.

O Planejamento estratégico examina como a organização desenvolve os objetivos estratégicos e os planos de ação. Como escolher os objetivos estratégicos e os planos de ação, assim como são desdobrados e a forma de mensurar o progresso.

A categoria Alunos, Stakeholders e foco no Mercado examina como a organização determina os requerimentos, expectativas e preferências de estudantes, stakeholders e do mercado. Como a organização constrói o relacionamento com os estudantes e os stakeholders, determinando os fatores chaves que atraem estudantes e parceiros, além de verificar a satisfação dos estudantes e stakeholders, persistência e excelência nos programas e serviços educacionais.

A categoria Análise e Gerenciamento de Conhecimentos da informação organizacional, e o sistema de medida de desempenho e como a organização analisa o desempenho dos dados e informações.

A categoria Utilização de Recursos Humanos examina como a organização motiva e desenvolve os recursos humanos, como utiliza seu potencial total de acordo com os objetivos e planos de ação estabelecidos. Verifica o clima que reina entre as pessoas (recursos humanos) tão importante para a excelência no desempenho e crescimento organizacional.

Gerenciamento de Processos: Examina os aspectos chaves para o gerenciamento do processo da organização, incluindo o foco no aprendizado, no plano de educação e entrega, prestação de serviço para estudantes, e suporte nos processos. Esta categoria agrupa todas os relacionamentos estabelecidos com fornecedores, setores e as unidades.

Resultados no Desempenho Organizacional: Essa categoria examina os resultados no aprendizado dos alunos e stakeholders, o investimento financeiro e o desempenho no mercado; resultados dos recursos humanos e a efetividade operacional. São examinados níveis relativos aos seus concorrentes, comparando escolas, e / ou organizações com as mesmas características.

3.2. Comparação entre o Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige e o Plano de Desenvolvimento Institucional

As tabelas 12, 13 e 14 estabelecem a relação entre o padrão de qualidade do Prêmio Nacional Malcolm Baldrige e o padrão de qualidade estabelecido pelo Ministério da Educação, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional –PDI.

Tabela 12: Padrão Malcolm Baldrige X Padrão do Ministério da Educação.

		<i>Categorias</i>						
		<i>1. Liderança</i>	<i>2. Planejamento Estratégico</i>	<i>3. Estudantes, Stakeholders e Foco no mercado</i>	<i>4. Informação e Análise</i>	<i>5. Utilização dos Recursos Humanos</i>	<i>6. Gerenciamento de Processo</i>	<i>7. Resultado do desempenho Organizacional</i>
PADRÃO MALCOLM BALDRIGE Para Educação - 2003								
PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI								
Dimensão	1.1 ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL							
Categoria	1.1.1.Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI							
Indicadores	Missão institucional							
	Ações Institucionais Propostas							
	Gestão Acadêmica – Administrativa							
Categoria	1.1.2 Projeto Pedagógico dos cursos e a articulação							
Indicadores	Existência e implementação de projetos pedagógicos							
	Processo de elaboração dos projetos pedagógicos e a articulação das atividades							
	Acompanhamento e avaliação dos projetos pedagógicos							
Categoria	1.1.3 Avaliação Institucional							
Indicadores	Auto-avaliação da IES (existentes ou propostas)							
	Avaliações já realizadas pelo MEC (caso haja)							
	Avaliações realizadas por outros agentes externos (caso haja)							
Dimensão	1.2 DIDÁTICO – PEDAGÓGICO							
Categoria	1.2.1 Administração Acadêmica							
Indicadores	Coordenação do curso							
	Organização acadêmico – administrativa							
	Atenção aos discentes							
Categoria	1.2.2 Projeto Pedagógico do curso							
Indicadores	Concepção do curso							
	Currículo							
	Sistema de Avaliação							

Tabela 13: Continuação Padrão Malcolm Baldrige X Padrão do Ministério da Educação.

<p style="text-align: center;">PADRÃO MALCOLM BALDRIGE para Educação - 2003</p> <p style="text-align: center;">PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI</p>		Categorias						
		1. Liderança	2. Planejamento Estratégico	3. Estudantes, Stakeholders e Foco no mercado	4. Informação e Análise	5. Utilização dos Recursos Humanos	6. Gerenciamento de Processo	7. Resultado do desempenho Organizacional
Categoria	1.2.3 Atividades acadêmicas articuladas ao ensino de graduação							
Indicadores	Participação dos discentes nas atividades acadêmicas							
	Estágio supervisionado e outras atividades práticas integradas ao ensino teórico							
	Trabalho de conclusão do curso							
	Atividades de prática profissional							
	Forma de participação do corpo discente na avaliação dos cursos							
Dimensão	2 CORPO DOCENTE							
Categoria	2.1.1 Formação Acadêmica e profissional							
Indicadores	Titulação							
	Experiência profissional no magistério superior							
	Experiência profissional na área de formação							
	Desempenho na função docente							
	Adequação da formação							
Dimensão	2 CORPO DOCENTE							
Categoria	2.1.2 Condições de trabalho							
Indicadores	Regime de trabalho							
	Plano de carreira							
	Estímulos (ou incentivos) profissionais							
	Dedicação aos cursos							
	Relação aluno / docente							
	Relação disciplinas / docente							
Categoria	2.1.3 Atuação ou desempenho acadêmico e profissional							
Indicadores	Publicações							
	Produções intelectuais, técnicas, culturais e artísticas							
	Atividades relacionadas ao ensino de graduação							
	Atuação nas demais atividades acadêmicas							

Tabela 14: Continuação Padrão Malcolm Baldrige X Padrão do Ministério da Educação.

PADRÃO MALCOLM BALDRIGE para Educação - 2003 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI		Categorias						
		1. Liderança	2. Planejamento Estratégico	3. Estudantes, Stakeholders e Foco no mercado	4. Informação e Análise	5. Utilização dos Recursos Humanos	6. Gerenciamento de Processo	7. Resultado do desempenho Organizacional
Dimensão	3. INSTALAÇÕES							
Categoria	3.1.1 Instalações gerais							
Indicadores	Espaço físico							
	Equipamentos							
	Serviços							
Categoria	3.1.2 Biblioteca							
Indicadores	Espaço físico							
	Acervo							
	Serviços							
Categoria	3.1.3 Instalações e laboratórios específicos							
Indicadores	Espaço físico							
	Acervo							
	Serviços							

Os itens contemplados pelo prêmio Malcolm Baldrige são muito mais amplos que os contemplados pelo PDI. Os itens do prêmio abrangem mais itens e com mais profundidade, além disso, sua leitura da empresa é mais complexa. No quesito liderança, por exemplo, enquanto o PDI avalia somente a coordenação, o prêmio pesquisa também a gestão geral e a pedagógica.

O padrão de qualidade Malcolm Baldrige apresenta o item planejamento estratégico mais completo que o PDI, que não contempla o desdobramento estratégico. O item estudantes, stakeholders e foco no mercado tão abrangente no Prêmio Malcolm Baldrige, no PDI somente o corpo discente é analisado.

Já o item indicadores, análise e gerenciamento de conhecimento do Prêmio Malcolm Baldrige, o PDI apenas contempla o sistema de avaliação do programa pedagógico. O Prêmio Malcolm Baldrige avalia corpo docente e funcionários, enquanto o PDI analisa somente o primeiro grupo. O PDI analisa o suporte do processo instalações, o padrão de qualidade Malcolm Baldrige verifica o gerenciamento de processo.

O resultado do desempenho organizacional é pouco avaliado no PDI, que apenas verifica os resultados organizacionais efetivados. Percebe-se, a partir desta análise, a abrangência nitidamente superior do padrão de qualidade Malcolm Baldrige em relação ao PDI, que realmente deve ser avaliado como o mínimo necessário para se atingir a excelência da qualidade.

A parte teórica, tendo sido revista e pesquisada, abre espaço para o próximo capítulo que descreverá as características da Instituição estudada, principalmente os resultados obtidos com a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional.

4.RECOMENDAÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DA QUALIDADE

Este capítulo tem como objetivo descrever as características da Instituição estudada, bem como, o modelo de gestão da qualidade proposto pelo Ministério da Educação, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional, implementado no 2º semestre de 2002. O levantamento de dados das entrevistas junto aos gestores, coordenadores, professores e alunos também serão apresentados, assim como recomendações para incrementar a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional, e para a conquista do Prêmio Malcolm Baldrige.

4.1.Características da Instituição Estudada

O estudo de caso envolve uma empresa do ramo educacional, cuja sede está localizada em São Paulo capital. A entidade estudada é as Faculdades Integradas do Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa - FIPEP, que é mantida Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa - IPEP. As descrições das características serão desenvolvidas para melhor compreensão do contexto em que está inserida.

4.1.1. Estrutura Organizacional Atual da Instituição

A empresa é brasileira e foi fundada em 1982, tendo a matriz localizada em São Paulo – capital, e filiais nas cidades: Campinas (SP) e Natal (RN). Atualmente têm uma demanda média de 3.600 alunos nas Faculdades. Conta com 560 funcionários, sendo 320 no Front Office⁹ e 240 no Back Room¹⁰.A estrutura organizacional da empresa possui 3 níveis: Mantenedora, Unidades de Negócio- Diretores e Operacional composto por: Administrativo/ Financeiro, Marketing,

⁹ Front Office – linha de frente (alto contato com o cliente)

¹⁰ Back room – retaguarda (baixo contato com o cliente)

Bibliotecas, Laboratórios e Gráfica para a criação e produção de material didático. A mantenedora possui 2 diretores proprietários.

Além das Faculdades Integradas, o Instituto de Paulista de Pesquisa mantém a Faculdade de Ciência da Computação - FACIN, responsável em São Paulo, pelos cursos de Ciência da Computação e de Sistemas e de Sistemas de Informação. Na linha do ensino profissional, atua na execução do projeto PLANFOR – Plano Nacional de Formação de mão-de-obra. Desde 1997, a Instituição vem colaborando com os sindicatos vinculados à Força Sindical e na área de consultoria desenvolve, com a participação da IES, projetos técnicos e de capacitação institucional, com serviços prestados a diversas entidades públicas e privados.

Este conjunto educacional integra o Instituto Paulista de Ensino e Cultura – IPEC, entidade responsável pelos cursos de ensino médio, inclusive os profissionalizantes. O IPEC mantém o Colégio Politécnico Ego Sum em São Paulo e Natal, e o Colégio Politécnico Bento Quirino, na cidade de Campinas, São Paulo, sendo que esta última instituição possui tradição, tendo sido fundada em 1910. O Instituto de Profissionalização mantém a Faculdade de Ciências Empresariais e Estudos Costeiros de Natal.

As Faculdades Integradas – FIPEP, que oferecem cursos, entre eles, o curso de bacharelado em Administração, com habilitação em Administração de Empresas, foram criadas pela incorporação da Faculdade de Ciências Empresariais de São Paulo, da Faculdade de Tecnologia Dimensional, localizadas em São Paulo e da Faculdade de Ciências Empresariais, localizada em Campinas.

As faculdades têm como um de seus objetivos, desenvolver cursos de graduação e de pós-graduação, atuando na área de pesquisa aplicada e realizando cursos de extensão.

A instituição, destaca-se pela capacidade técnica, facilidade de acesso e credibilidade no mercado. Outra característica importante é o fornecimento do serviço a baixo custo, o que não impede que seus objetivos sejam alcançados e nem que a qualidade seja afetada.

4.1.2. Aplicação do Plano de Desenvolvimento na Instituição

O modelo de gestão da qualidade, implementado na Instituição no ano de 2002, é o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que é analisado anteriormente nos capítulos 2 e 3. O Plano de Desenvolvimento Institucional estabelece padrões mínimos para a aprovação de funcionamento de cursos, além de qualificar os serviços prestados pelas Instituições de Ensino Superior.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é dividido em três dimensões, a Organização Institucional, Corpo Docente e Instalações. Cada uma das dimensões será contemplada neste capítulo, com informações específicas da Instituição estudada.

Dimensão: Organização Institucional

Esta dimensão é composta da Administração Institucional, do Projeto Pedagógico dos Cursos e a articulação das Atividades Acadêmicas e da Avaliação Institucional.

A Administração Institucional compreende a missão institucional, as ações institucionais propostas e a gestão acadêmico-administrativa.

A Missão Institucional retrata de forma direta e simples o papel, a função da IES no contexto em que está inserida, no caso particular da Instituição estudada, a missão institucional é descrita a seguir:

“As Faculdades Integradas do I. P. E. P. possuem como missão fundamental à agregação do maior e melhor montante de conhecimentos que o seu público, trabalhadores estudantes, pode almejar no ensino superior. Para tanto, desenvolve trabalhos de contínuo aprimoramento do seu corpo docente e de seu parque tecnológico, assim como das grades curriculares dos seus cursos que estão sempre em sintonia com as demandas socioeconômicas nacionais”.

Os objetivos e metas institucionais sintonizados com a missão da instituição incorporam a continuidade do processo de crescimento e a expansão da oferta de cursos superiores de graduação e pós-graduação; o desenvolvimento e aprimoramento do processo de aperfeiçoamento

do corpo docente; das grades curriculares; das atividades da gestão administrativa, nas práticas sociais e na abertura de novas unidades de negócios, beneficiando o público em geral.

As metas institucionais são compreendidas no plano de desenvolvimento e implementação de projetos especiais. A tabela 15 demonstra as metas estabelecidas e projetadas até o ano de 2007.

Tabela 15 – Plano de desenvolvimento e implementação de Projetos Especiais

2002	2003	2004	2005	2006	2007
Plano de carreira	Centro de negócios	Atividades de extensão	Programa de estágio internacional (professores e alunos)	Campi avançados	Universidade Bucker
Centro Universitário IPEP	Mestrado Stricto Sensu (convênio)	Mestrado profissional	Mestrado stricto sensu	Doutorado (em convênio)	Doutorado
Currículo Lattes	Fomento, pesquisa e extensão.	Educação à distância	P. I. B. I. C.		
Editora Comercial	Estruturação/informação Suporte administrativo acadêmico	Sistema de acompanhamento do desenvolvimento docente	Sistema cadastro de produção científica/bibliográfica	Sistema de acompanhamento dos egressos/evadidos	Sistemas complementares
Suporte Psicopedagógico aos discentes	Cursos diurnos	Suporte didático aos docentes		Cursos cooperativados	

A Instituição apresenta um planejamento/cronograma com ações que visam o alcance das metas descritas na tabela. A Instituição objetiva a atualização, o refino e a reimplantação do Plano de carreira para todos os agentes institucionais. O Centro universitário I. P. E. P. faz parte do processo de evolução da Instituição e abrange o campus de São e Campinas.

O currículo Lattes do CNPq deve ser implementado como documento obrigatório a todos os docentes e pesquisadores institucionais. A meta de transformar a gráfica/editora da Instituição em uma unidade atuante no mercado em geral também faz parte do planejamento da Instituição. O P. I. B. I. C. abrange o cadastro, desenvolvimento e implantação institucional perante as entidades governamentais promotoras das Bolsas de Iniciação Científica para a utilização pelo alunado.

O projeto da Universidade Bucker incorpora o desenvolvimento e a implantação de um campus universitário em acordo com o projeto da Universidade Bucker.

A Gestão acadêmico-administrativa de acordo com o Regimento da Instituição contempla a estrutura administrativa composta de Conselho Superior, Diretoria, Conselhos de Apoio Acadêmico, Coordenadoria de Cursos e Órgãos de Apoio Técnico e Administrativo. Tanto o Regimento quanto o Estatuto da Instituição estão em consonância com as informações contidas no Plano de Desenvolvimento Institucional.

A estrutura e as atribuições dos conselhos e colegiados estão formalmente definidos no regimento interno da Instituição. Para melhor compreensão, alguns tópicos do regimento pertinentes serão reproduzidos.

Capítulo II

Do Conselho Superior

Art 5º O Conselho Superior, órgão superior da estrutura administrativa, é constituído:

VIII – pelo Diretor Geral, que o preside;

IX – pelo Diretor de Ensino;

X – pelo Diretor de Pesquisa;

XI – pelo Diretor de Extensão;

XII – por dois representantes docentes;

XIII – por dois representantes da comunidade;

XIV – por dois representantes da entidade mantenedora, por ela indicados, e por um representante discente, aluno regularmente matriculado na Faculdade.

1º Os representantes docentes serão eleitos pelos seus pares e terão mandato de um ano, renovável.

2º O mandato da representação discente será de um ano.

3º Os representantes da comunidade serão escolhidos pelo Diretor Geral e terão mandato de um ano, podendo haver recondução.

Art. 7º Compete ao Conselho Superior

XI – fixar diretrizes básicas para as atividades a serem desenvolvidas pela Faculdade, de forma a garantir a consecução dos seus objetivos institucionais e

os da entidade mantenedora na totalidade de seus aspectos filosóficos e educacionais;

XII – propor eventuais alterações no regimento e suas respectivas normas complementares, submetendo-se à Mantenedora e aos órgãos competentes;

XIII – homologar a designação de Coordenadores;

XIV – sugerir à Mantenedora a criação, modificação e expansão de cursos, bem como a ampliação e diminuição de vagas dos cursos de graduação, de acordo com os órgãos competentes, quando for o caso;

XV – decidir sobre recursos interpostos pelos demais órgãos sobre matéria didática, didática científica e disciplinar;

XVI – decidir sobre a concessão de dignidades acadêmicas;

XVII – apreciar o relatório anual da Faculdade preparado pela Diretoria; submeter à aprovação da Mantenedora, acordos e convênios com entidades nacionais e estrangeiras, que sejam de interesse da Faculdade;

XVIII – sugerir medidas que visem ao aperfeiçoamento e desenvolvimento da Faculdade, bem como opinar sobre assuntos pertinentes que lhe sejam encaminhados pelo Diretor Geral;

XIX – exercer as demais funções que lhe sejam previstas em lei e neste regimento; e

XX – interpretar o presente Regimento e baixar normas complementares.

Capítulo IV

Dos Conselhos de Apoio Acadêmico

Seção I

Do Conselho de Coordenadores

Art. 14º O Conselho de Coordenadores, órgão técnico-coordenador de apoio à Diretoria de Ensino, tem a seu cargo as atividades didático-pedagógicas, e é constituído:

VI – pelo Diretor de Ensino, que preside;

VII – pelo Diretor de Pesquisa;

VIII – pelo Diretor de Extensão;

IX – pelos Coordenadores de Cursos; e

X – por um representante do corpo discente.

Art. 16º Compete ao Conselho de Coordenadores:

XI – coordenar e supervisionar os planos e atividades dos Coordenadores de Cursos;

XII – organizar e atualizar o calendário escolar;

XIII – disciplinar a realização do processo seletivo;

XIV – zelar pela realização dos cursos de pós-graduação, especialização, extensão e aperfeiçoamento, bem como seus respectivos planos, de acordo com as normas gerais estabelecidas pelo Conselho Superior;

XV – deliberar sobre os pedidos de transferência e aproveitamento de estudos, estabelecendo as regras para tais procedimentos, e pronunciando-se sobre casos atípicos, por solicitação da Coordenadoria de Cursos;

XVI – aprovar as normas de funcionamento dos estágios curriculares;

XVII – opinar sobre a contratação de docentes;

XVIII – sugerir medidas que visem aperfeiçoamento e desenvolvimento das atividades da Faculdade, bem como opinar sobre assuntos pertinentes que lhe sejam submetidos pelo Diretor Geral ou pelo Diretor de Ensino;

XIX – decidir sobre cursos interpostos de decisões dos demais órgãos, em matéria didático científica e disciplinar; e

XX – exercer as demais funções que sejam previstas em lei e neste Regimento.

Seção II

Do Conselho de Pesquisa

Art. 17º O Conselho de Pesquisa, órgão técnico-coordenador de apoio à Diretoria de Pesquisa, tem a seu cargo as atividades de pesquisa. E é constituído:

VI – pelo diretor de pesquisa, que o preside;

VII – pelo diretor de Ensino;

VIII – pelo diretor de Extensão;

IX – pelos coordenadores de Áreas de Pesquisa; e

X – por um representante do Conselho de Coordenadores.

Seção III

Do Conselho de Extensão

Art. 20º O Conselho de Extensão, órgão coordenador de apoio a Diretoria de Extensão, tem a seu cargo as atividades que visem promover a integração da Faculdade à Comunidade, e é constituído:

VI – pelo Diretor de Extensão, que o preside;

VII – pelo Diretor de Ensino;

VIII – pelo Diretor de Pesquisa;

IX – por 3 (três) representantes da Comunidade; e

X - por 1 (um) representante discente.

A estrutura e as atribuições das coordenações dos cursos institucionais estão definidas no Regimento interno. O coordenador de cada curso participa do Conselho de Coordenadores, que é um dos conselhos de apoio acadêmico da Instituição, e possui a responsabilidade de distribuir encargos entre os professores, coordenando suas atividades; aprovar os programas e planos de ensino das disciplinas, propor a admissão, promoção ou afastamento do pessoal docente, técnico-administrativo e monitores. Sua responsabilidade abrange também a elaboração do calendário anual das atividades, supervisionando e fiscalizando sua execução, bem como a assiduidade dos professores.

Os serviços de apoio técnico-administrativo são viabilizados pela secretaria da Instituição, pelos serviços de documentação, pela monitoria de laboratórios e pelo pessoal auxiliar.

A secretaria é o órgão de apoio que centraliza todo movimento escolar e administrativo da Instituição. Um secretário o dirige sob a orientação da Diretoria. A secretaria é responsável pelos livros de escrituração escolar, arquivos, prontuários dos alunos e outros livros assentados pelo Regimento e pela legislação vigente.

O Serviço de documentação e de uso acadêmico e está sob a responsabilidade de profissional legalmente habilitado. Os laboratórios e as instalações técnicas tem por objetivo dar suporte ao processo de aprendizagem e as atividades de pesquisa e possui profissionais que são supervisionados pelo Diretor Geral no comando.

O pessoal auxiliar envolve os serviços de manutenção e limpeza, portaria, protocolo e expedição, vigilância e segurança e outros. O processo de gestão institucional está fortemente apoiado em processos colegiados que levam em seu aporte a participação da comunidade acadêmica nas mais diversas instancias e órgãos administrativos.

A estrutura do controle acadêmico encontra-se definido formalmente no regimento interno. A organização curricular é desenvolvida pelo professor e aprovada pela Coordenadoria de Cursos, sendo que a formação acadêmica obedece ao Currículo Pleno dos diferentes cursos, aprovado pela legislação vigente e pelo regimento.

O ingresso nos cursos de graduação é estabelecido mediante processo seletivo, alunos transferidos de outras instituições. O processo seletivo é aberto a candidatos concluintes do ensino médio, que deve efetuar sua matrícula após classificação.

O sistema de avaliação e do desempenho escolar é apurado por meio de duas (2) avaliações parciais durante o período letivo e eventual exame final e exame de segunda época. A média final deve ser 7,0 e o aluno é beneficiado com o processo de dependência.

O Projeto Pedagógico dos cursos e a articulação das atividades acadêmicas prevêem a existência e a implementação de projetos pedagógicos. Vários são os projetos já implantados e em operação, sendo que todos foram devidamente avaliados e autorizados pelas instâncias competentes do Ministério da Educação – MEC.

O Plano de desenvolvimento e implantação de cursos em linhas gerais procura criar um conjunto completo de cursos nas áreas de negócios e de sistemas de informação/computação, complementado com outros cursos correlatos e que possuem sinergia com o meio de negócios. A tabela 16 demonstra o plano de desenvolvimento e implementação de cursos da Instituição.

Tabela 16 - Plano de desenvolvimento e implementação de cursos da Instituição.

2003	2004	2005	2006	2007
Pedagogia	Psicologia	Psicologia Educacional	Letras	História/Geografia
Agronegócios	Agrobiologia	Ciências Biológicas		Turismo
Administração (outras) Ciências Contábeis	Gestão Ambiental	Administração (outras) Economia	Gestão em Tecnologia	Administração (outras) Ciências Sociais
Secretariado Executivo	Fonoaudiologia	Farmácia/Bioquímica Enfermagem	Física Médica Fisioterapia	Terapia Ocupacional
Nutrição	Ciência do Alimento	Educação Física	Esportes	Dança
	Hotelaria	Arquitetura	Artes Plásticas	Teatro/Artes Cênicas
Direito	Jornalismo	Relações Públicas	Ciência da Informação	Estatística
Engenharia da Computação	Engenharia de Rede	Matemática Aplicada Computacional	Engenharia Computacional Operacional	Engenharia Civil Ciências Exatas

Os cursos oferecidos e mantidos pela Instituição possuem algumas características em comum, pois incentivam uma sólida formação geral, estimulam práticas de estudos independentes, encorajam o conhecimento de habilidades e contemplam orientações para as atividades de estágio e demais atividades que integrem o saber acadêmico à prática profissional. Além disso, os cursos estão alinhados com as Diretrizes Curriculares Nacionais, que estabelece um ensino superior como um processo contínuo, autônomo e permanente.

Os cursos de graduação visam formar profissionais que revelem as competências e habilidades necessárias para o pleno desenvolvimento das atividades concernentes à profissão escolhida. A monografia ou trabalho de conclusão de curso é incluído como componente curricular.

Os projetos pedagógicos são elaborados, em sua maioria de forma participativa e interativa entre os agentes institucionais. A participação dos coordenadores de cursos é fundamental e possui abrangentes responsabilidades regimentais já discutidas anteriormente. O corpo docente participa da direção, a partir do momento em que devem colaborar com a elaboração da proposta pedagógica da Instituição.

A pesquisa da Instituição é intensa, muitos projetos foram e são desenvolvidos. As atividades de pesquisa ocorrem de duas formas, a primeira envolve a participação da Instituição em projetos desenvolvidos para entidades externas, e a segunda envolve trabalhos acadêmicos internos.

As atividades de extensão realizadas pela Instituição permitem a integração do ensino às exigências da sociedade. Essas atividades são realizadas sob a forma de atendimento à sociedade diretamente ou a instituições públicas e privadas, participação de iniciativas culturais, artísticas ou científicas, estudos regionais, publicações de trabalhos de interesse cultural e científico.

O Plano de estágio supervisionado tem como objetivo servir de complementação do ensino e da aprendizagem, além de ser capaz de proporcionar aos alunos experiência de trabalho. A

monografia é o desenvolvimento escrito do trabalho de conclusão do estágio, composto do relatório final e da avaliação do estágio supervisionado.

A avaliação institucional prevê a auto-avaliação da Instituição de Ensino Superior. A participação das coordenações, do corpo docente e do corpo discente é importante neste item, pois todo projeto pedagógico desenvolvido pela Instituição acontece de modo participativo e interativo. O corpo discente dos cursos de graduação deve estar envolvido com o ambiente institucional, e as medidas adotadas para esse fim são praticadas por meio de apoio à participação em eventos, apoio pedagógico, acompanhamento psico-pedagógico e mecanismos de nivelamento que visam recuperar as deficiências de formação dos ingressantes.

Os direitos e deveres dos alunos são previstos no Regimento Escolar.

Dimensão: Corpo Docente

Esta dimensão envolve a Formação Acadêmica e profissional, as Condições de Trabalho e o Desempenho acadêmico e profissional do corpo docente.

Formação acadêmica profissional do corpo docente

A titulação acadêmica do corpo docente da Instituição é apresentada na tabela 17.

Tabela 17 – Titulação acadêmica do Corpo Docente

Titulação Acadêmica	Quantidade
Graduado	52
Especialista	18
Mestrado	44
Doutorado	18
Total	132

Esses docentes se distribuem pelos cursos em andamento conforme a tabela 18.

Tabela 18 – Cursos e quantidade de titulados

Cursos	Quantidade de Titulados			
	Graduado	Especialista	Mestrado	Doutorado
Administração:				
- Empresas	8	5	13	4
- Hospitalar	8	4	17	5
- Comércio Exterior	4	2	8	2
Publicidade e Propaganda	2	1	4	1
Rádio, Televisão e Multimídia.				
Sistemas de Informação	8	4	16	5
Ciências da Computação	4	2	8	2

Os próximos anos, de acordo com a política de expansão e ampliação dos seus serviços, outros números serão atingidos.

A experiência profissional do corpo docente no magistério superior encontra-se na média de oito (8) anos, muitos possuem experiência no ensino fundamental e médio, quer aumenta a média para quatorze (14) anos.

Em 2002 a Instituição relacionava as condições de trabalho ao regime de dedicação à Instituição. A tabela 19 apresenta a dedicação dos docentes a Instituição.

Tabela 19 – Dedicção dos docentes a Instituição

Cursos	Quantidade de docentes			Total
	Tempo Integral	Tempo Parcial	Horistas	
Administração:				
- Empresas	1		29	30
- Hospitalar	1		33	34
- Comércio Exterior	1		15	16
Publicidade e Propaganda	1		7	8
Sistemas de Informação	1		32	33
Ciências da Computação	1		15	16

O Plano apresenta as projeções em função da política de expansão e ampliação dos seus serviços, assim como de fomento e estímulo a capacitação docente.

O objetivo do plano de carreira vigente da Instituição é regulamentar o enquadramento dos professores, estabelecendo os critérios para a ascensão na carreira e fomentar a produção científica do corpo docente. O corpo docente é constituído pelos integrantes da carreira docente, pelos professores colaboradores e pelos auxiliares de ensino.

Os requisitos mínimos necessários para o ingresso na classe de Professor titular contempla ser portador de título de Mestre ou Doutor, na área específica de atividade a que se candidata, ter experiência docente comprovada de 3 anos para mestres e 2 para doutores e apresentar comprovada produção intelectual e científica.

Para professor adjunto os requisitos necessários são ser portador de título de Mestre ou Especialista, ter experiência docente e experiência profissional. O Professor assistente precisa apresentar diploma de curso superior, experiência docente e experiência profissional.

Os docentes admitidos podem ascender em suas carreiras conforme critérios que aferirão sua produção intelectual, tempo de serviço na instituição, frequência e aproveitamento de cursos

de pós-graduação e participação ativa em eventos científicos e profissionais. A base salarial, constituída pela hora-aula do Professor assistente será determinada pela Mantenedora, o valor horário do professor adjunto será 20 % superior a base salarial e a do Professor titular 40% superior.

O incentivo e a dedicação profissional é valorizado pela Instituição, que tem como princípios fundamentais em sua política de recursos humanos o desenvolvimento de relações harmônicas entre os integrantes de sua comunidade acadêmica, o estímulo a criatividade e a participação dos docentes em todas as atividades da Instituição, incentivo e apoio a produção científica, aprimoramento das condições de trabalho e a busca permanente de padrões éticos no desempenho profissional dos docentes.

Todo docente da Instituição deve produzir, no mínimo, uma produção científica a cada dois anos, sendo que no caso da publicação de livro, este prazo poderá ser de três anos e os gastos com a editoração e publicação serão suportados pela Instituição.

Dentro do aspecto Desempenho acadêmico e profissional, a Instituição relata um forte incentivo institucional para publicações e divulgação dos trabalhos docentes e de outros agentes institucionais envolvidos com o conhecimento veiculado academicamente. A tabela 20 apresenta os números de publicações da produção científica.

Tabela 20 – Publicações e produções intelectuais

Itens	Quantidade
Artigos publicados em periódicos	611
Livros ou capítulos de livros	17
Trabalhos publicados em anais	637
Produções didáticas relevantes	22

A orientação didática dos alunos envolve muitos docentes que acompanham e supervisionam os estágios acadêmicos e profissionais.

Dimensão: Instalações

Esta dimensão envolve as instalações gerais, a biblioteca e as instalações e laboratórios específicos. As instalações gerais contemplam o espaço físico, os equipamentos e os serviços.

Todo espaço físico disponível na Instituição está em perfeitas condições, em termos de iluminação, ventilação, acústica, limpeza e manutenção.

A tabela 21 apresenta as áreas destinadas para salas de aula, gabinetes de professores, auditórios, teatros, atelier e outros espaços coletivos.

Tabela 21 - Áreas destinadas para salas de aula, gabinetes de professores, auditórios, teatros, atelier e outros espaços coletivos.

Áreas destinadas para salas de aula, gabinetes de professores, auditórios, teatros, atelier e outros espaços coletivos.	
Descrição	Área (M2)
Unidade Maria Paula	
Sala de aula	1310
Sala da Direção	26
Sala da Coordenação	43
Secretaria	50
Sala de Professores	48
Biblioteca	116
Sala de Estudos	44
Área de Lazer, Convivência, circulação e pátio coberto	318

A expansão física será necessária em função do aumento de oferta de cursos projetada pela Instituição.

Os equipamentos de recursos audiovisuais disponíveis incluem 03 datashows, 30 retroprojetores, 12 videocassetes e 12 televisores para uso, sendo de responsabilidade docente em qualquer horário em que a Instituição esteja em funcionamento normal.

Os serviços incluem a manutenção dos equipamentos que é desempenhada por técnicos de suporte da própria Instituição ou prestadora de serviço terceirizada. Durante as férias escolares é feita manutenção preventiva dos equipamentos.

A Biblioteca da Instituição possui uma coordenação central. A prática profissional da biblioteca visa:

“Direcionar suas atividades ao cumprimento dos objetivos da Instituição antecipando as necessidades de informações de modo a apoiar as futuras atividades do instituto, incentivando a produção acadêmica e dando maior prestígio a instituição”.

A estrutura, o espaço físico e os serviços prestados pela biblioteca estão bastante ligados à organização e disposição do acervo, tanto livros, quanto software e outros meios eletrônicos. Os recursos informatizados facilitam a busca do aluno, que também possuem computadores com acesso a internet disponíveis na biblioteca.

O uso da biblioteca é livre para docentes e discentes no horário das 9h as 22h, e oferece empréstimo de publicações, orientações para consulta, orientações para busca pela internet, empréstimo entre bibliotecas. A biblioteca conta com 2 bibliotecários e seis assistentes.

O acervo da biblioteca em 2002 contava com 5800 títulos 17000 volumes de livros. A biblioteca assina 106 periódicos nacionais e 10 estrangeiros, além de 368 títulos de disquete, CD's rom, vídeos e áudios.

Instalações e laboratórios específicos

A Instituição mantém a área de tecnologia e os laboratórios de informática que servem aos diferentes cursos. Os laboratórios têm o objetivo de apoiar os alunos como instrumento auxiliar de ensino, manuseio de informações e dados e fornecer subsídios para o desenvolvimento das ementas e conteúdos das disciplinas da área de Informática.

Os docentes e os discentes têm acesso aos laboratórios nos horários de funcionamento, e os serviços de manutenção dos laboratórios são feitos a cada quatro meses pelos técnicos de suporte da própria Instituição. Cada laboratório possui no mínimo um monitor e um responsável técnico.

4.1.3. Modelo de Gestão da Atual da Instituição

Para verificar o modelo de gestão praticado na Instituição foi desenvolvida entrevista (Anexo VI) junto ao elemento de decisão da Instituição, o Diretor Geral. Foi entregue, a priori, um resumo contendo os tipos de Sistemas de Gestão, expostos neste trabalho no capítulo 2, para nortear e articular as informações.

Os elementos de decisão da tabela 1, Características e implicações dos elementos de decisão nas universidades, deste trabalho, foram utilizados para direcionar a entrevista. A figura 1 apresenta os resultados obtidos na entrevista, demonstrando o modelo de gestão atual da Instituição estudada.

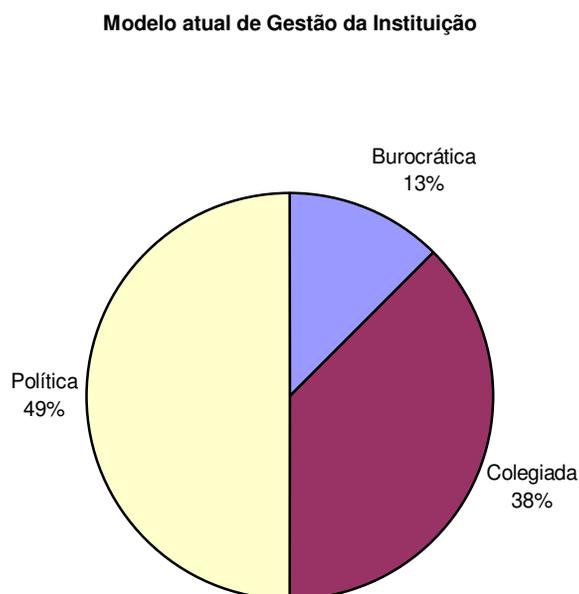


Figura 1 – Modelo atual de gestão da Instituição

As informações deste capítulo beneficiam a compreensão do funcionamento da instituição estudada, viabilizando a articulação entre a teoria e a prática da implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade. O próximo capítulo apresenta os resultados obtidos na aplicação dos questionários aos gestores/coordenadores, professores e alunos.

4.2. Levantamento de Dados

Este capítulo contempla e demonstra os resultados obtidos na pesquisa desenvolvida por meio de questionários. As questões foram elaboradas com a finalidade de verificar o impacto causado com a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional, bem como sua adesão por parte dos envolvidos no processo. Os questionários foram aplicados em três públicos-alvo: gestores/coordenadores, professores e alunos.

4.2.1. Levantamento de Dados com Gestores/Coordenadores

Na pesquisa desenvolvida junto aos gestores e coordenadores utilizou-se o Questionário para gestores/coordenadores (anexo III). Participaram da pesquisa a alta direção, por meio de dois (2) diretores executivos e um (1) diretor de ensino e a média direção representada por um (1) vice-diretor e dois (2) coordenadores do curso de administração. Os resultados serão apresentados na seqüência utilizada pelos questionários.

Algumas informações colhidas durante a identificação dos gestores e coordenadores participantes, tornam-se relevantes para o entendimento do contexto em que a pesquisa foi desenvolvida. A idade dos gestores e coordenadores faz parte das informações pessoais levantadas. A figura 2 apresenta a média de idade dos participantes.

Idade média dos gestores e coordenadores

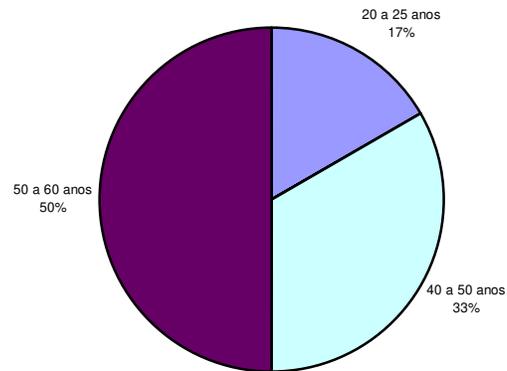


Figura 2 – Idade Média dos gestores/coordenadores

O tempo de atuação dos gestores e coordenadores na Instituição pode reforçar ou não a fidelização das informações sobre o funcionamento da Instituição. O tempo médio dos gestores e coordenadores da Instituição é apresentado por meio da figura 3.

Tempo de atuação

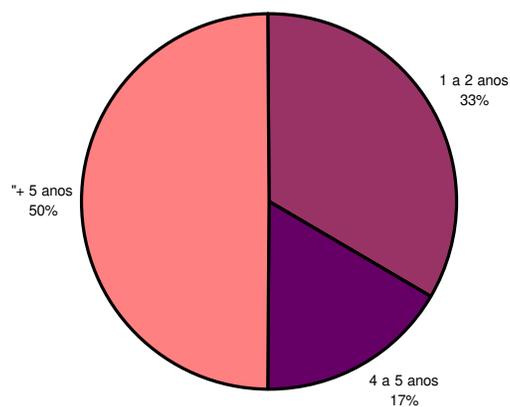


Figura 3 – Tempo de atuação na Instituição – gestores/coordenadores

A titulação dos gestores e coordenadores também fez parte da identificação pessoal. A figura 4 demonstra a titulação alcançada pelos profissionais.

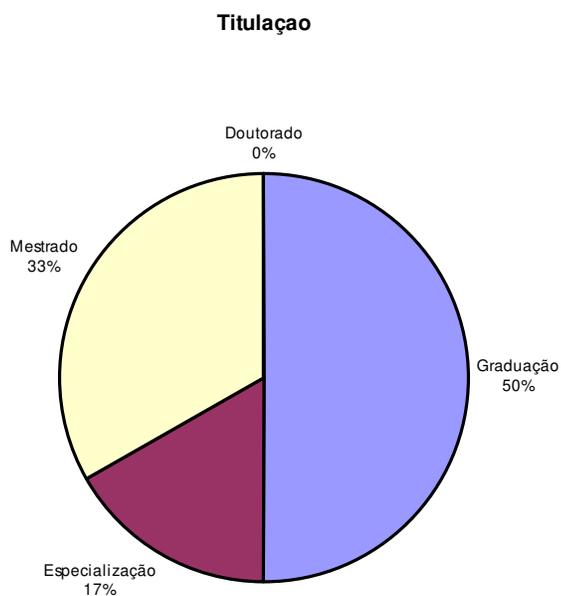


Figura 4 – Titulação dos gestores/coordenadores

A pesquisa junto aos gestores e coordenadores foi baseada em um questionário contendo 15 itens contemplados no Plano de Desenvolvimento Institucional. Os gestores e coordenadores qualificaram os itens, a partir de seis (6) níveis, fraco, regular, bom, muito bom, ótimo e não sei avaliar. O resultado de cada questão será apresentado utilizando-se gráficos demonstrativos.

A primeira questão focaliza a gestão em três aspectos: geral, direção pedagógica e a secretaria. As figuras 5, 6 e 7 demonstram os resultados obtidos pelos três aspectos.

1a-Gestão de um modo geral

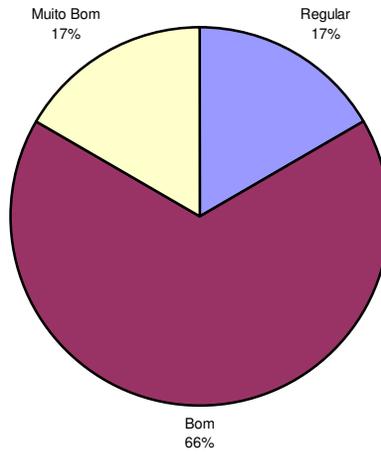


Figura 5 – Gestão de modo geral – gestores/coordenadores

1b-Direção Pedogógica

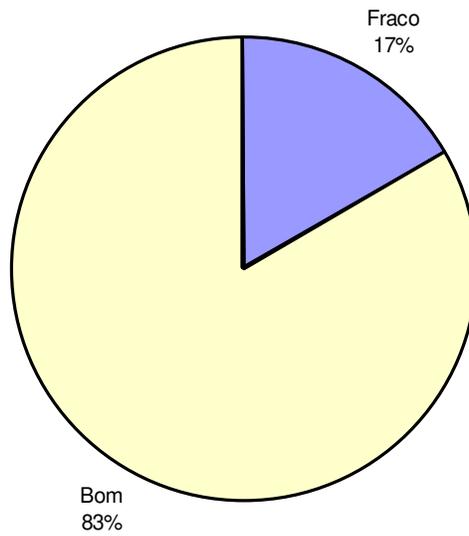


Figura 6 – Gestão: Direção pedagógica – gestores/coordenadores

1c-Secretaria

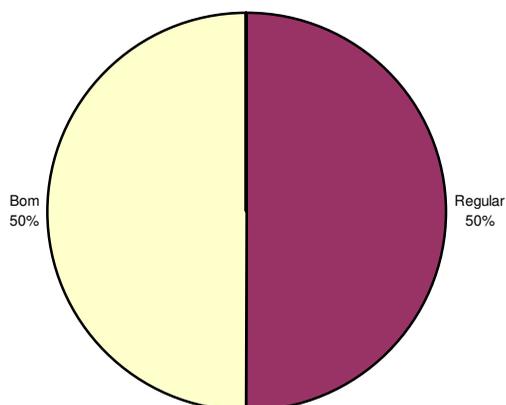


Figura 7 – Gestão: Secretaria – gestores/coordenadores

A Coordenação do curso de administração de empresas é avaliada na questão 2. O resultado da avaliação por parte dos gestores e coordenadores é demonstrado na figura 8.

2-Coordenação do curso de Administração de Empresas

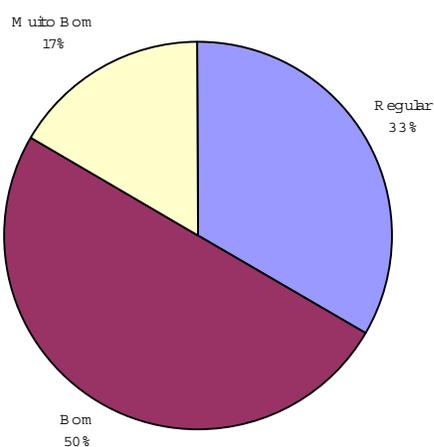


Figura 8 – Coordenação do curso de Administração de Empresas – gestores/coordenadores

A questão 3 expõe o Projeto Pedagógico. O resultado da qualificação do projeto pedagógico é apresentado na figura 9.

3-Projeto Pedagógico

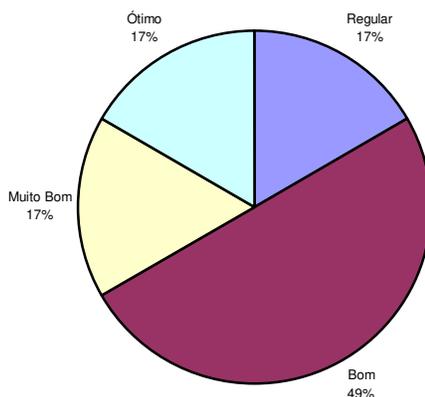


Figura 9 – Projeto Pedagógico – gestores/coordenadores

A questão 4 apresentada aos gestores e coordenadores pedia a qualificação dos serviços prestados pelo curso de Administração de Empresas. A figura 10 apresenta os resultados obtidos.

4-Curso de Administração de Empresas

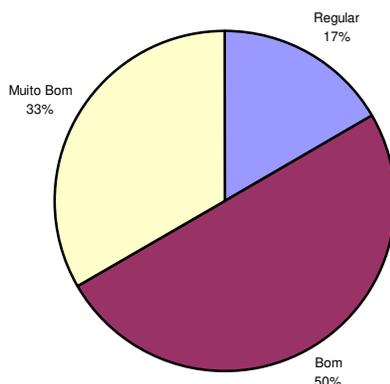


Figura 10 – Curso de Administração de Empresas – gestores/coordenadores

Na questão 5, gestores e coordenadores avaliaram o corpo docente específico do curso de Administração de Empresas, os resultados são apresentados na figura 11.

5-Corpo Docente

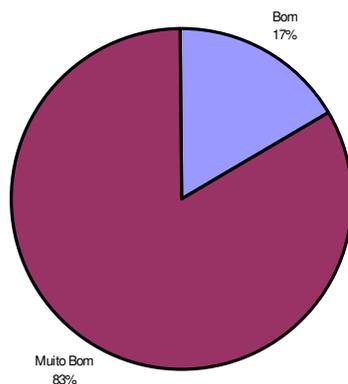


Figura 11 – Corpo docente – gestores/coordenadores

O Corpo docente foi avaliado pelos gestores e coordenadores sendo que seu resultado atingiu 100% a qualificação Bom, o que invalida a apresentação de um gráfico. Na questão 7 foi avaliado a comunicação entre a coordenação e os professores, o resultado é apresentado na figura 12.

7-Comunicação entre coordenação e professores

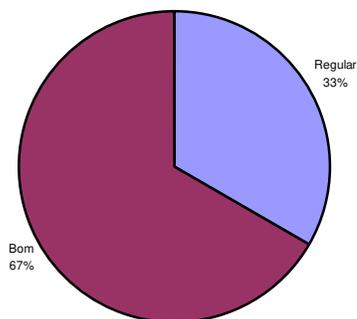


Figura 12 – Comunicação entre coordenação e professores – gestores/coordenadores

A comunicação entre os professores e os alunos também foi qualificada pelos gestores e coordenadores. A figura 13 expõe os resultado obtido.

8-Comunicação entre professores e alunos

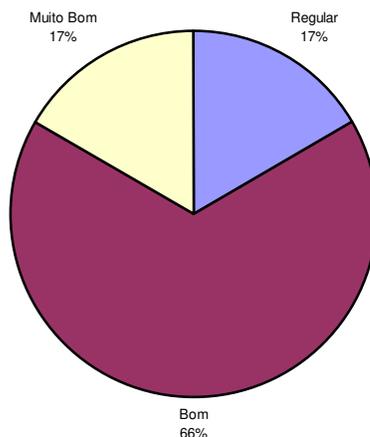


Figura 13 – Comunicação entre professores e alunos – gestores/coordenadores

A questão 9 verifica o quanto a Instituição valoriza os professores, o resultado é apresentado na figura 14.

9-Valorização do professor por parte da Instituição

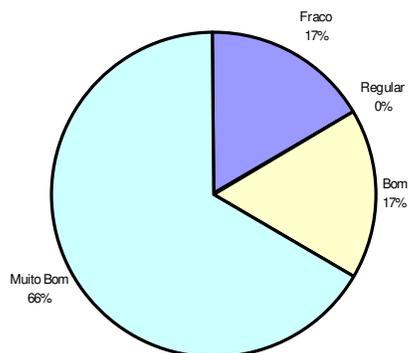


Figura 14 – Valorização do professor por parte da Instituição – gestores/coordenadores

A qualidade dos programas de melhoria contínua é verificada na questão 10. A qualificação desse item por parte dos gestores e coordenadores é apresentada na figura 15.

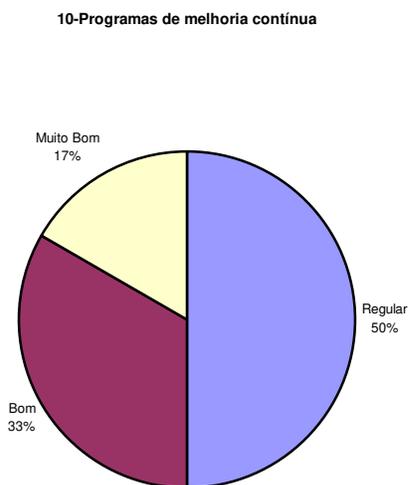


Figura 15 – Programas de melhoria contínua – gestores/coordenadores

Na questão 11 gestores e coordenadores qualificaram as instalações físicas da Instituição, a figura 16 demonstra o resultado.

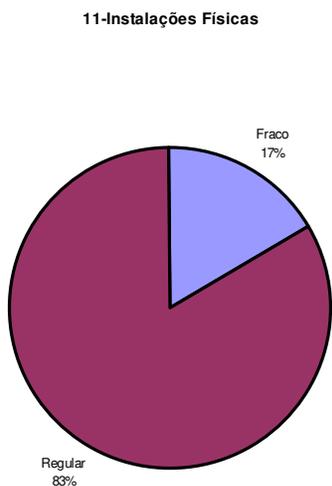


Figura 16 – Instalações Físicas – gestores/coordenadores

A figura 17 demonstra a qualificação que gestores e coordenadores deram para os equipamentos de informática da Instituição.

12-Equipamentos de Informática

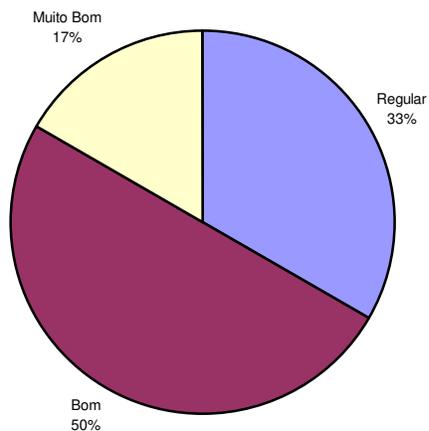


Figura 17 – Equipamentos de Informática – gestores/coordenadores

A biblioteca foi qualificada com bom resultado, como demonstra a figura 18.

13-Biblioteca

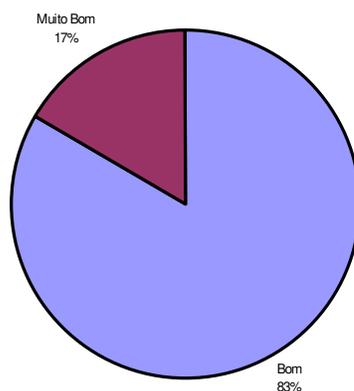


Figura 18 – Biblioteca – gestores/coordenadores

A questão 14 verificou a qualidade das salas de aula e dos equipamentos de apoio. O resultado é demonstrado na figura 19.

14-Salas de aula e Equipamentos de apoio

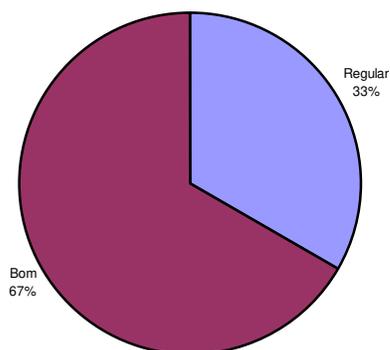


Figura 19 – Salas de aula e equipamentos de apoio – gestores/coordenadores

A questão 15 buscou a qualificação dada pelos gestores e coordenadores para os laboratórios de Informática. O resultado é evidenciado na figura 20.

15-Laboratórios de Informática

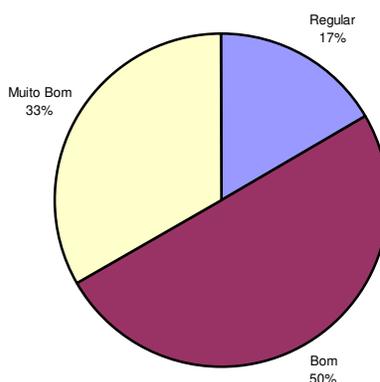


Figura 20 – Laboratórios de Informática – gestores/coordenadores

Os gestores e coordenadores qualificaram que a Instituição tem um bom resultado no geral, conforme demonstrado na figura 21.

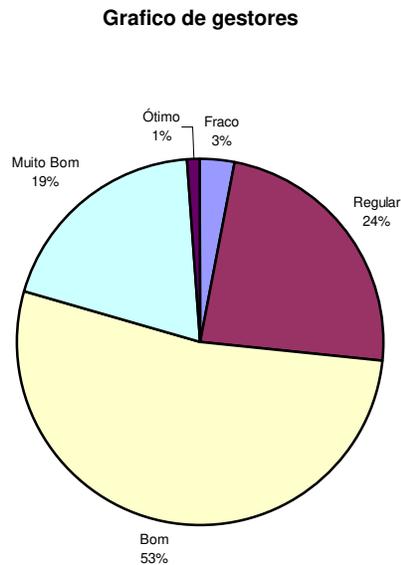


Figura 21 – Gráfico geral – gestores/coordenadores

4.2.2. Levantamento de Dados com Professores

Na pesquisa desenvolvida junto aos professores utilizou-se o Questionário para professores (anexo IV). O corpo docente será representado pelos trinta (30) professores que lecionam no curso de Administração de Empresas. Os resultados serão apresentados na seqüência utilizada pelo questionário.

Algumas informações colhidas durante a identificação dos professores participantes serão apresentadas para o entendimento do contexto em que a pesquisa foi desenvolvida. A idade dos professores faz parte das informações pessoais levantadas. A figura 22 apresenta a média de idade dos participantes.

Idade média dos professores

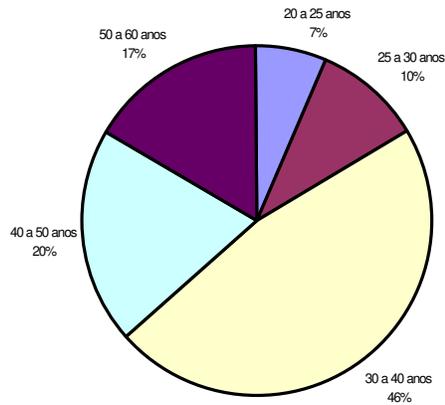


Figura 22 – Idade Média dos professores

O tempo de atuação dos professores na Instituição pode reforçar ou não a fidelização das informações sobre o funcionamento da Instituição. O tempo médio dos professores da Instituição é apresentado por meio da figura 23.

Tempo de atuação na Instituição

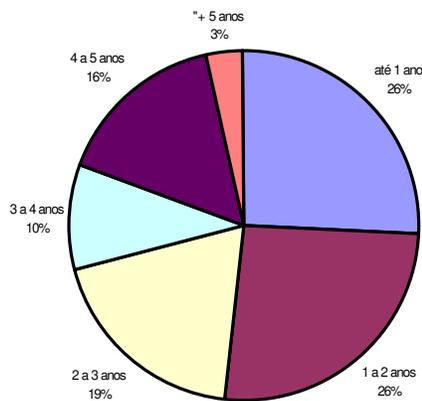


Figura 23 – Tempo de atuação na Instituição – professores

A titulação dos professores é demonstrada na figura 24.

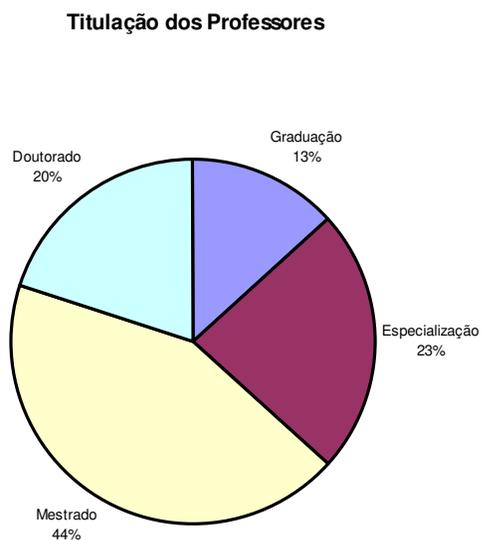


Figura 24 – Titulação dos professores

A pesquisa junto aos professores, assim como a dos gestores e coordenadores foi baseada em um questionário contendo 15 itens contemplados no Plano de Desenvolvimento Institucional. Os professores qualificaram os itens, a partir de seis (6) níveis oferecidos, fraco, regular, bom, muito bom, ótimo e não sei avaliar. O resultado de cada questão será apresentado utilizando-se gráficos demonstrativos.

A primeira questão focaliza a gestão em três aspectos: geral, direção pedagógica e a secretaria. As figuras 25, 26 e 27 demonstram os resultados obtidos pelos três aspectos.

1a-Gestão modo geral

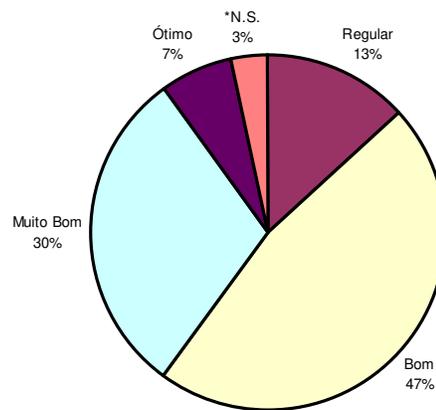


Figura 25 – Gestão de modo geral - professores

1b-Gestão Direção Pedagógica

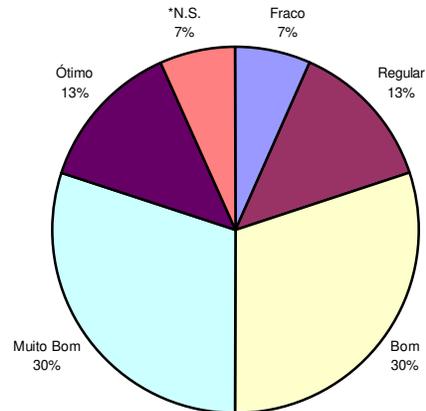


Figura 26 – Gestão: Direção pedagógica - professores

1C-Gestão Secretaria

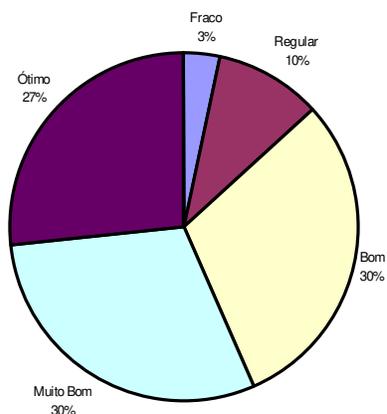


Figura 27 – Gestão: Secretaria – professores

A Coordenação do curso de administração de empresas é avaliada na questão 2. O resultado da avaliação por parte dos professores é demonstrado na figura 28.

2-Coordenação do curso de Adm. Empresas-Professores

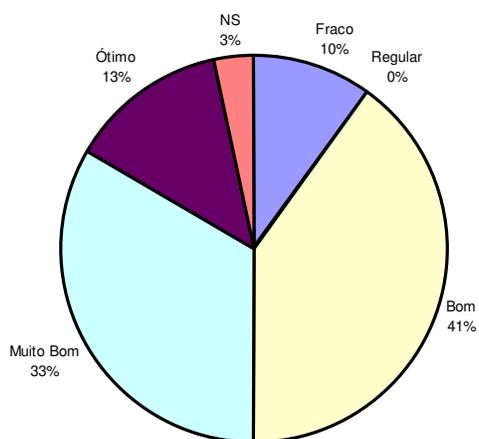


Figura 28 – Coordenação do curso de Administração de Empresas - professores

A questão 3 expõe o Projeto Pedagógico. O resultado da qualificação do projeto pedagógico é apresentado na figura 29.

3-Projeto Pedagógico-Professores

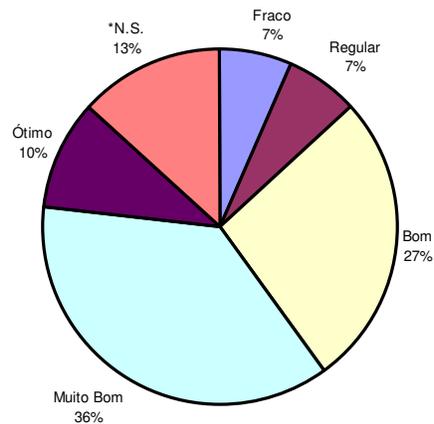


Figura 29 – Projeto Pedagógico - professores

A questão 4 apresentada aos professores pedia a qualificação dos serviços prestados pelo curso de Administração de Empresas. A figura 30 apresenta os resultados obtidos.

4-Curso de Administração de Empresas-Professores

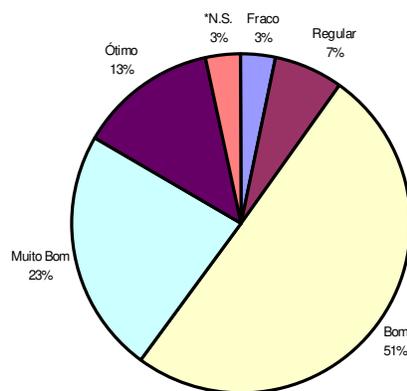


Figura 30 – Curso de Administração de Empresas - professores

Na questão 5, professores avaliaram o grupo que pertencem, o corpo docente específico do curso de Administração de Empresas, os resultados são apresentados na figura 31.

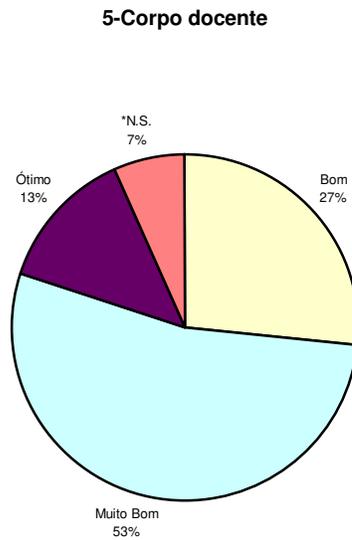


Figura 31 – Corpo docente – professores

A questão 6 avaliou o corpo discente, o resultado é apresentado na figura 32.

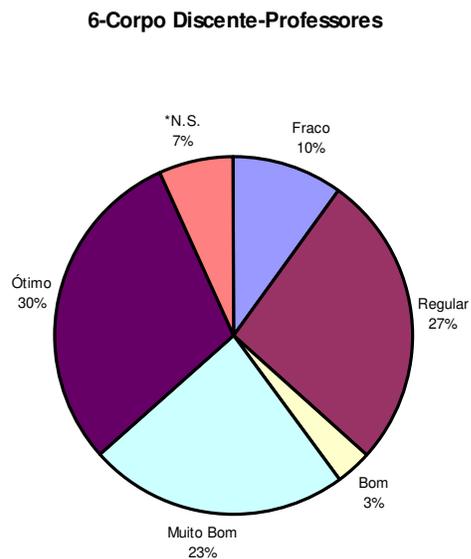


Figura 32 – Corpo discente - professores

A questão 7 avaliou a comunicação entre coordenação e professores, o resultado é apresentado na figura 33.

7-Comunicação entre coordenação e professores-Professores

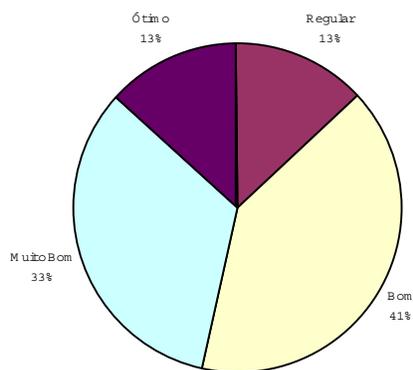


Figura 33 - Comunicação entre coordenação e professores - professores

A comunicação entre os professores e os alunos também foi qualificada pelos professores. A figura 34 expõe os resultado obtido.

8-Comunicação entre professor e alunos-Professores

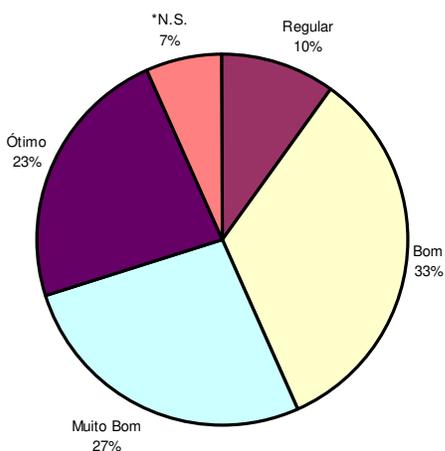


Figura 34 – Comunicação entre professores e alunos - professores

A questão 9 verifica o quanto a Instituição valoriza os professores. A figura 35 apresenta o resultado.

9-Valorização do professor por parte da instituição-Professores

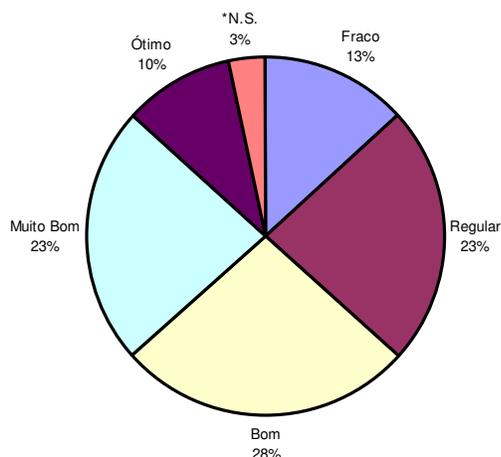


Figura 35 – Valorização do professor por parte da Instituição - professores

A qualidade dos programas de melhoria contínua é verificada na questão 10. A qualificação desse item por parte dos professores é apresentada na figura 36.

10-Programas de melhoria contínua-Professores

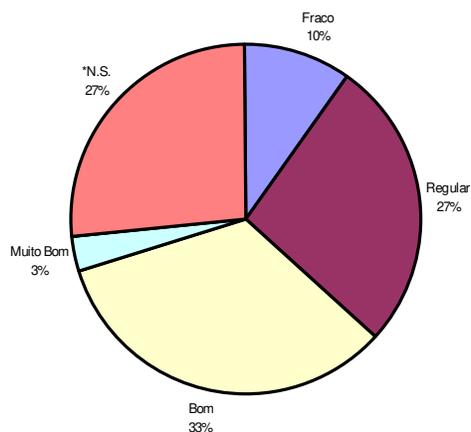


Figura 36 – Programas de melhoria contínua - professores

Os professores qualificaram as instalações físicas da Instituição e o resultado é apresentado na figura 37.

11-Instalações físicas-Professores

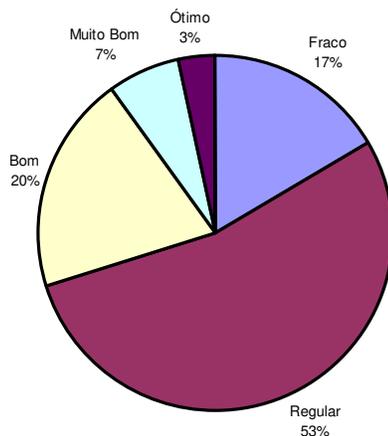


Figura 37 – Instalações Físicas - professores

A figura 38 demonstra a qualificação que professores deram para os equipamentos de informática da Instituição.

12-Equipamentos de informática-Professores

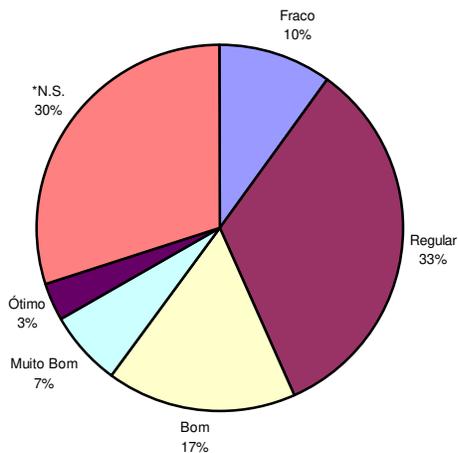


Figura 38 – Equipamentos de Informática - professores

A figura 39 demonstra a qualificação dada pelos professores a biblioteca.

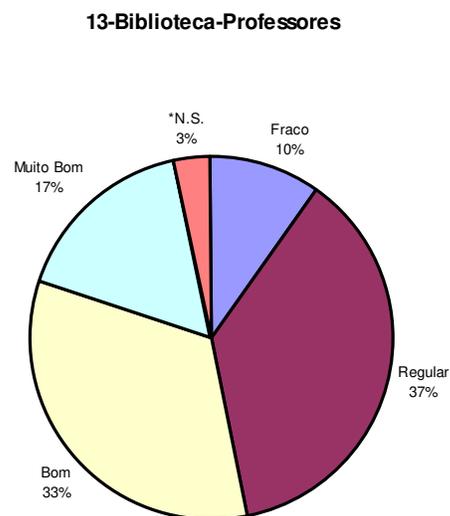


Figura 39 - Biblioteca - professores

A pesquisa verificou a qualidade das salas de aula e dos equipamentos de apoio. O resultado é demonstrado na figura 40.

14-Salas de aula e Equipamentos de apoio-Professores

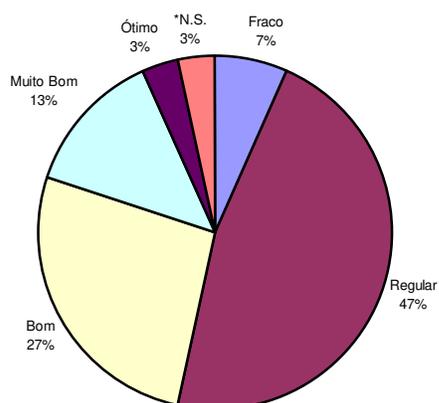


Figura 40 – Salas de aula e Equipamentos de apoio - professores

A questão 15 buscou a qualificação dada pelos professores para os laboratórios de Informática. O resultado é evidenciado na figura 41.

15-Laboratório de informática-Professores

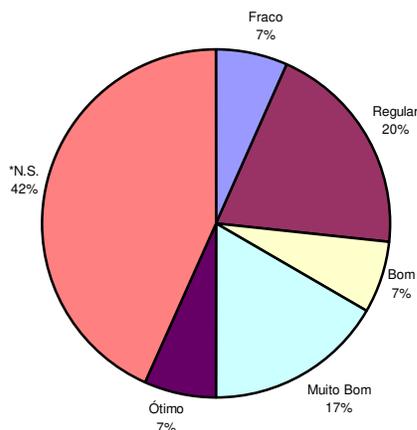


Figura 41 – Laboratórios de Informática - professores

Os professores qualificaram que Instituição tem um bom resultado no geral, conforme demonstrado na figura 42.

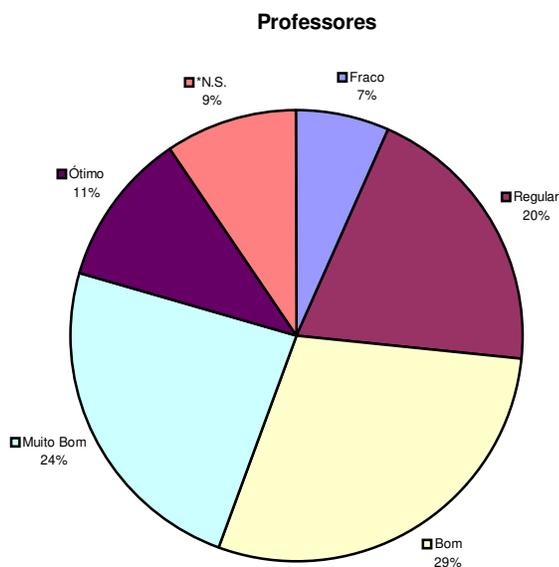


Figura 42– Gráfico geral dos Professores

4.2.3. Levantamento de Dados com Alunos

Para a pesquisa junto aos alunos (anexo V) foi utilizado um questionário, contendo 15 itens para serem avaliados. Assim como os questionários de gestores e professores, esse questionário possui o (seis) 6 níveis de avaliação: fraco, regular, bom, muito bom, ótimo e não sei avaliar. Os alunos participantes também serão do curso de Administração de Empresas, que corresponde a 188 participantes. Os resultados serão apresentados e cada item avaliado terá seu resultado evidenciado, por meio de gráficos. A seqüência utilizada será a mesma utilizada no questionário.

A primeira questão focaliza a gestão em três aspectos: geral, direção pedagógica e a secretaria. As figuras 43, 44 e 45 demonstram os resultados obtidos pelos três aspectos.

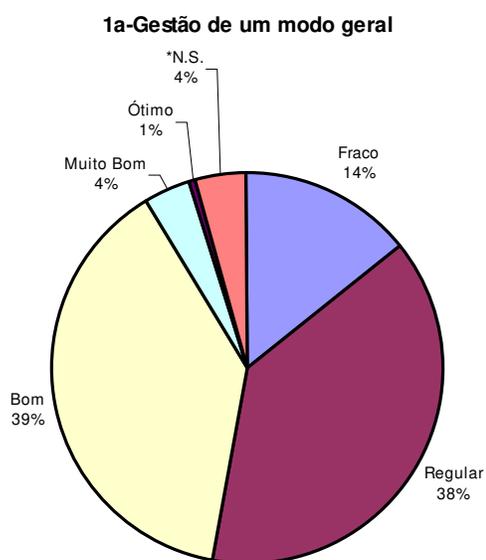


Figura 43 – Gestão de modo geral - alunos

1b-Gestão Direção Pedagógica

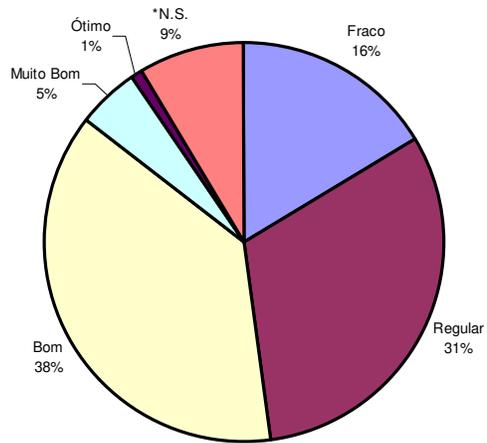


Figura 44 – Gestão: Direção pedagógica - alunos

1c-Gestão Secretaria

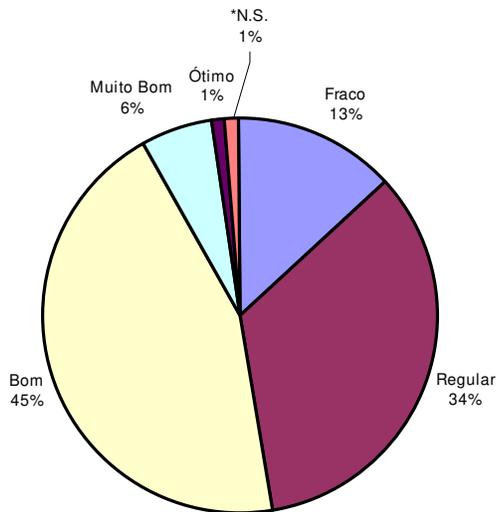


Figura 45 – Gestão: Secretaria - alunos

A coordenação do curso de Administração de Empresas foi qualificada pelos alunos e o resultado é demonstrado na figura 46.

2-Coordenação do curso de Administração de Empresas

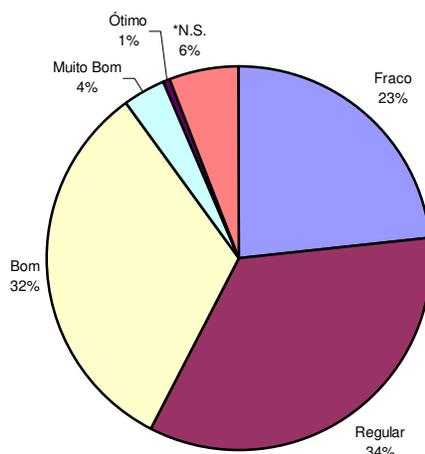


Figura 46 – Coordenação do curso de Administração de Empresas - alunos

O projeto pedagógico foi avaliado pelos alunos e obteve o resultado evidenciado na figura 47.

3-Projeto pedagógico

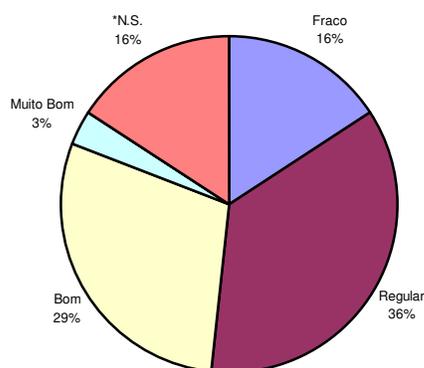


Figura 47 – Projeto Pedagógico - alunos

A figura 48 apresenta como alunos qualificaram o curso de Administração de Empresas.

4-Curso de Administração de Empresas

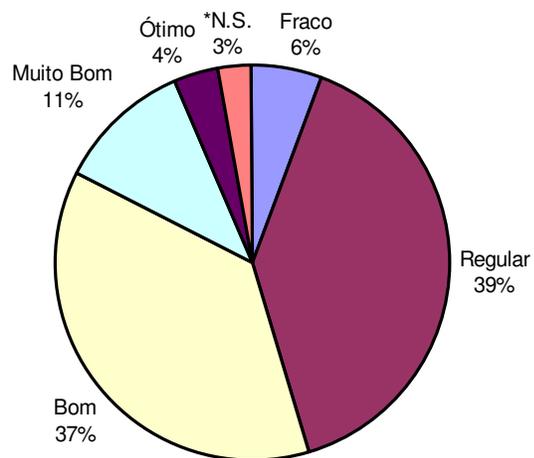


Figura 48 – Curso de Administração de Empresas - alunos

Os alunos avaliaram o corpo docente, e o resultado é demonstrado na figura 49.

5-Corpo docente

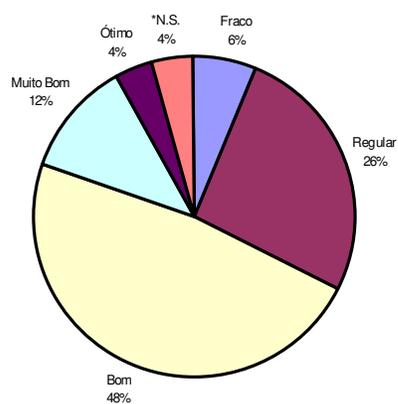


Figura 49 – Corpo docente - alunos

A figura 50 apresenta a qualificação do corpo discente.

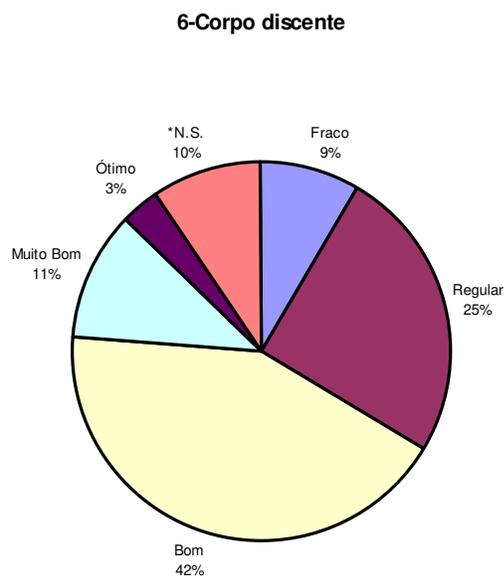


Figura 50 – Corpo discente -alunos

A comunicação entre coordenação e professores foi avaliada e se resultado é demonstrado na figura 51.

7-Comunicação entre coordenação e professores

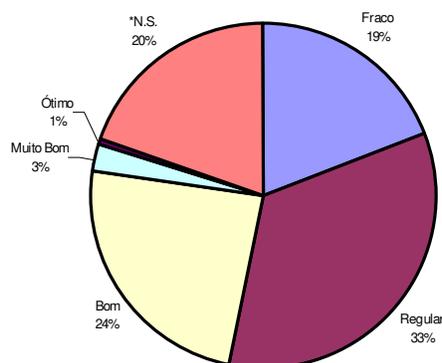


Figura 51 – Comunicação entre coordenação e professores -alunos

Já a comunicação entre professores e alunos obteve os resultados apresentados na figura 52.

8-Comunicação entre professor e alunos

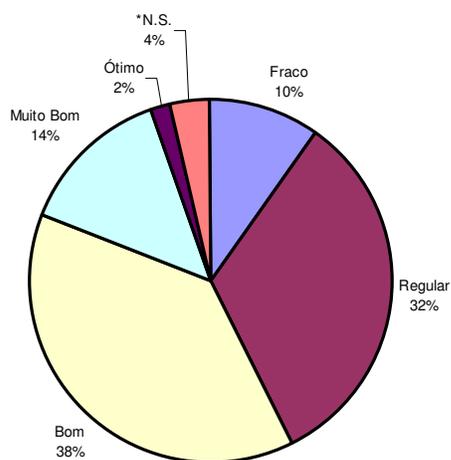


Figura 52 – Comunicação entre professores e alunos -alunos

Os alunos também avaliaram a valorização que a Instituição dá aos professores. O resultado é demonstrado na figura 53.

9-Valorização do professor por parte da Insatituição

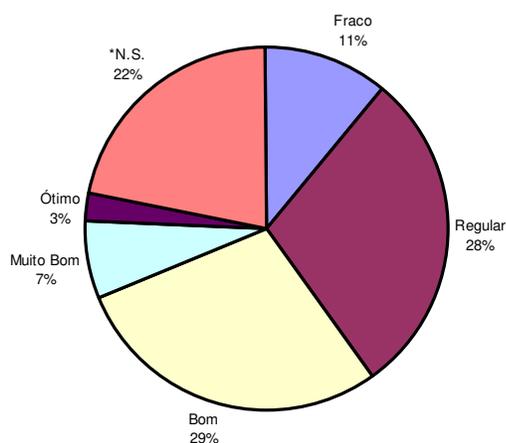


Figura 53 – Valorização do professor por parte da Instituição -alunos

Como os professores qualificam os programas de melhoria contínua oferecidos pela Instituição é demonstrado na figura 54.

10-Programas de melhoria contínua

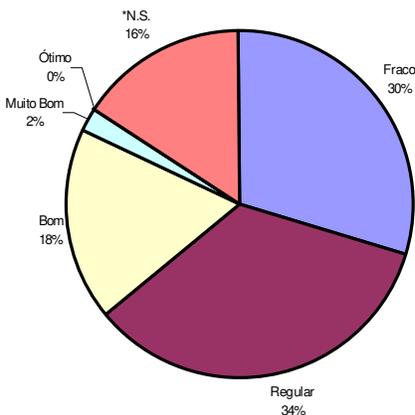


Figura 54 – Programas de melhoria contínua - alunos

A qualidade das instalações físicas, segundo os alunos e evidenciadas pela figura 55.

11-Instalações Físicas

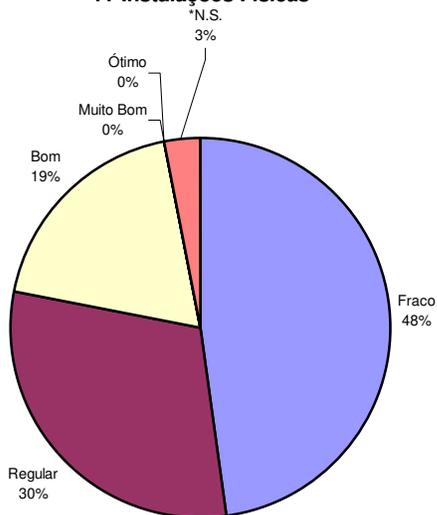


Figura 55 – Instalações Físicas - alunos

Os equipamentos de informática foram avaliados pelos alunos e os resultados apresentados na figura 56.

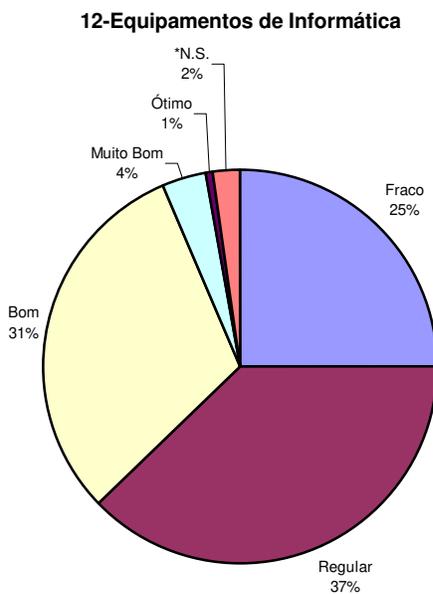


Figura 56 – Equipamentos de Informática -alunos

A figura 57 demonstra a qualificação que alunos oferecem a biblioteca.

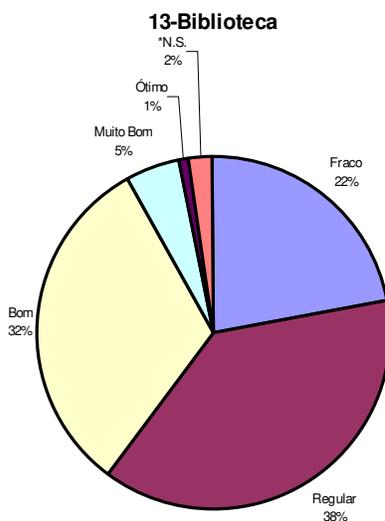


Figura 57 – Biblioteca - alunos

As salas de aula e os equipamentos de apoio foram avaliados pelos alunos, de acordo com a figura 58.

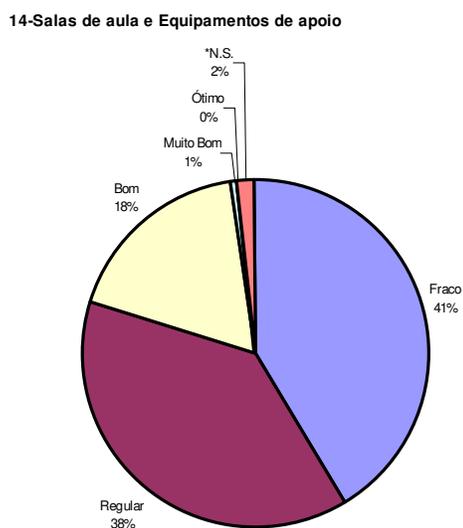


Figura 58 – Salas de aula e Equipamentos de apoio – alunos

Os laboratórios de informática foram avaliados na questão 15 e o resultado é apresentado na figura 59.

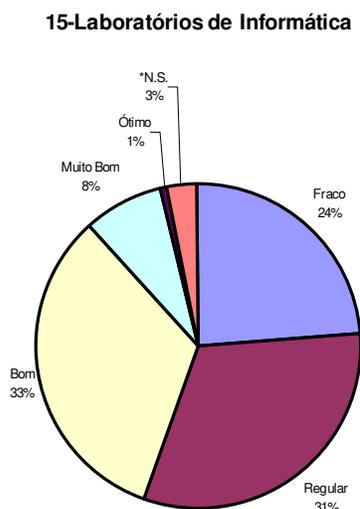


Figura 59 – Laboratórios de Informática - alunos

A figura 60 apresenta a qualificação geral que alunos ofereceram para a Instituição.

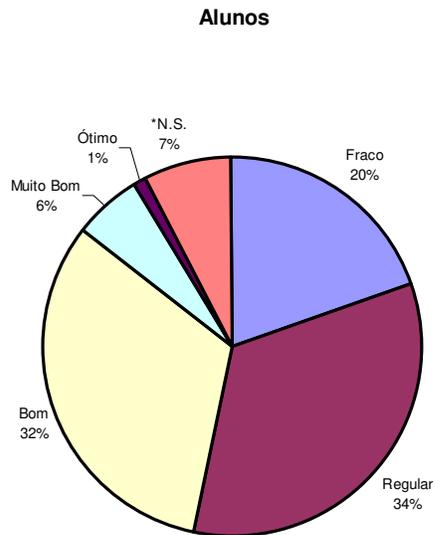


Figura 60 – Gráfico geral - alunos

4.2.4. Levantamento de Dados sobre Gestão

Para organizar dados que possibilitem idealizar uma proposta de modelo de gestão mais adequado aos programas de qualidade, a entrevista junto ao elemento de decisão da Instituição também verificou e contemplou este tema. Como havia sido ressaltado anteriormente, foi entregue, a priori, um resumo contendo os tipos de Sistemas de Gestão (anexo VI), expostos neste trabalho no capítulo 2, para nortear e articular as informações.

A figura 61 apresenta o modelo de gestão proposto segundo o Diretor de Ensino da Instituição.

Elementos de Decisão X Organização Proposta

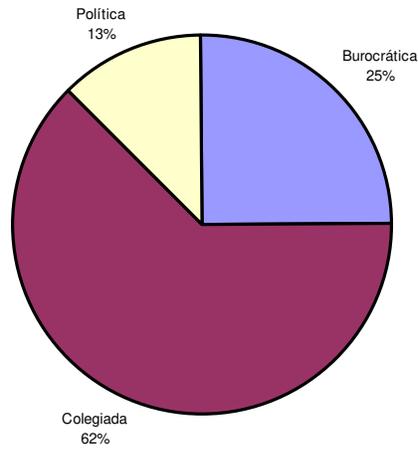


Figura 61 – Modelo de Gestão Proposto

As informações deste capítulo, articulada com o funcionamento da instituição estudada, viabilizam a possibilidade de propor um modelo de Gestão da qualidade, que é tema do próximo capítulo.

4.3. Proposta de Modelo de Gestão da Qualidade

Para compreender as questões da gestão de uma instituição de ensino superior é necessário refletir sobre os caminhos a serem trilhados para que surja uma nova identidade que permita uma ação eficaz baseada na qualidade. Nesse sentido a relação entre educação e produção começa a ser vista como crucial. A crítica que se dirige ao setor educacional diz respeito ao seu caráter abstrato, que de um lado envolve seu aparato estrutural, com vistas à sua organização como empresa e por outro lado o seu afastamento da questão social maior em detrimento de uma suposta resposta imediata que o mercado de trabalho clama.

Refletir sobre educação envolve a face conservadora que se atém ao campo econômico e, outra face que necessita de uma aprendizagem contínua, a qual poderá favorecer a transformação da própria condição do país.

Vários movimentos podem ser observados com relação à utilização da gestão da qualidade em instituições educacionais, Axland (1991), apresenta uma pesquisa feita em escolas e universidades norte-americanas. O autor afirma que de um universo de 78 instituições, 59% utilizavam princípios da gestão da qualidade total.

Esclareça-se que a legislação deve ser cumprida por se tratar de normas e procedimentos que segundo o Ministério da Educação evidenciam sua conduta em função de melhorias ao processo de obtenção da qualidade na educação nacional.

4.3.1. Proposta para Incrementar a Implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional

Com base nos resultados obtidos na pesquisa desenvolvida junto aos gestores, coordenadores, professores e alunos, observa-se alguns dados que podem nortear a incrementação da implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Avaliamos a seguir item a item do questionário aplicado (Anexos III, IV e V).

O item 1.a avaliado, ou seja, a gestão de modo geral apresentou resultados próximos entre os gestores, coordenadores e professores, que consideraram, em sua grande maioria, o desempenho da gestão com os conceitos regular e bom. Os alunos apresentaram um resultado diferenciado, pois 52% dos participantes consideraram a gestão com desempenho entre fraco e regular. A tabela 22 demonstra esses resultados.

Tabela 22 – Resultados da avaliação da Gestão de modo geral

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores		17%	66%	17%	-	-
Professores		13%	47%	30%	7%	3%
Alunos	14%	38%	39%	4%	1%	4%

O item 1.b, gestão da direção pedagógica foi avaliado por gestores e coordenadores como tendo um desempenho bom, neste item só houve conceito bom, em sua maioria, e fraco, em sua

minoria. Os conceitos regular, bom e muito bom, não foram contemplados pelos gestores e coordenadores. Os professores consideraram a direção pedagógica com o conceito bom, sendo que 20% dos entrevistados atribuíram o conceito entre fraco e regular, e 60% entre bom e muito bom. A pesquisa revelou que 47% dos alunos consideraram a direção pedagógica entre fraca e regular. A tabela 23 apresenta os resultados.

Tabela 23 – Resultados da avaliação da Direção pedagógica

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores	17%		83%		-	-
Professores	7%	13%	30%	30%	13%	7%
Alunos	16%	31%	38%	5%	1%	9%

A avaliação do item 1.c demonstrou que 50% dos gestores e coordenadores consideram a secretaria com o conceito regular e os outros 50% como bom. Os professores (87%) consideraram o desempenho entre bom, muito bom e ótimo. Na leitura de 47% dos alunos o desempenho da secretaria esta entre fraco e regular, enquanto que 52% o consideram entre bom, muito bom e ótimo.

Tabela 24 – Resultados da avaliação da Secretaria

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores		50%	50%		-	-
Professores	3%	10%	30%	30%	27%	
Alunos	13%	34%	45%	6%	1%	1%

O item 2 envolve a avaliação da coordenação do curso de administração de empresas. Na leitura de 67% dos gestores e coordenadores o serviço é entre bom e muito bom. Já 87% dos professores atribuíram o conceito entre bom, muito bom e ótimo. 37% dos alunos conceituaram entre bom e ótimo, e 57% entre fraco e regular. A tabela 25 demonstra esses dados.

Tabela 25 – Resultados da avaliação da Coordenação do curso de Administração de Empresas

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores		33%	50%	17%	-	-
Professores	10%		41%	33%	13%	3%
Alunos	23%	34%	32%	4%	1%	6%

O item Projeto pedagógico na leitura de 83% dos gestores e coordenadores oferece um serviço entre bom e ótimo, 73% dos professores o consideram entre bom e ótimo, enquanto 52% dos alunos o consideram entre fraco e regular. A tabela 26 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 26 – Resultados da avaliação do Projeto pedagógico

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores		17%	49%	17%	17%	
Professores	7%	7%	27%	36%	10%	13%
Alunos	16%	36%	29%	3%		16%

Na avaliação do curso de administração de empresas 83% dos gestores e coordenadores consideraram o curso entre bom e muito bom, 74% dos professores também conceituaram entre bom e muito bom. Na leitura dos alunos 45% atribuíram fraco e regular e 52% entre bom, muito bom e ótimo. A tabela 27 demonstra esses dados.

Tabela 27 – Resultados da avaliação do curso de Administração de Empresas

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores		17%	50%	33%		
Professores	3%	7%	51%	23%	13%	3%
Alunos	6%	39%	37%	11%	4%	3%

O item corpo docente foi avaliado pelos gestores e coordenadores com conceito entre bom e muito bom, 93% dos professores o consideraram entre bom, muito bom e ótimo. Porém 32 %

dos alunos o conceituaram entre fraco e regular, 64% entre bom, muito bom e ótimo. Esses dados são demonstrados na tabela 28.

Tabela 28 – Resultados da avaliação do Corpo docente

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores			17%	83%		
Professores			27%	53%	13%	7%
Alunos	6%	26%	48%	12%	4%	4%

O corpo discente obteve o conceito bom por todos gestores e coordenadores, 37% dos professores o qualificaram entre fraco e regular. Já 34% dos alunos o conceituaram entre fraco e regular. Não souberam qualificá-lo 7% dos professores e 10% dos alunos. Os dados são demonstrados na tabela 29.

Tabela 29 – Resultados da avaliação do Corpo discente

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores			100%			
Professores	10%	27%	3%	23%	30%	7%
Alunos	9%	25%	42%	11%	3%	10%

A comunicação entre a coordenação e os professores foi conceituada por 33% dos gestores e coordenadores como regular, e 67% como bom. Para 87% dos professores os conceitos atribuídos estão entre bom, muito bom e ótimo. Na leitura de 52% dos alunos a comunicação entre coordenação e professores está entre os conceitos fraco e regular, e 20% dos participantes não se sentiram aptos para responder. A tabela 30 demonstra os dados obtidos.

Tabela 30 – Resultados da avaliação da Comunicação entre coordenação e professores

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores		33%	67%			
Professores		13%	41%	33%	13%	
Alunos	19%	33%	24%	3%	1%	20%

O item comunicação entre professores e alunos foi avaliado por 83% dos gestores e coordenadores entre bom e muito bom, e 83% dos professores conceituaram entre bom, muito bom e ótimo. Na leitura de 42% dos alunos participantes o conceito atribuído esta entre fraco e regular. A tabela 31 demonstra os resultados.

Tabela 31 – Resultados da avaliação da Comunicação entre professores e alunos

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores		17%	66%	17%		
Professores		10%	33%	27%	23%	7%
Alunos	10%	32%	38%	14%	2%	4%

No item valorização do professor por parte da Instituição, 83% dos gestores e coordenadores atribuíram os conceitos bom e muito bom, 36% dos professores avaliaram com os conceitos entre fraco e regular e 61% entre bom, muito e ótimo. Na leitura de 39% dos alunos a valorização do professor por parte da Instituição é fraca e regular, e 22% não se sentiram com conhecimento suficiente para avaliar este item. Os resultados estão demonstrados na tabela 32.

Tabela 32 – Resultados da avaliação da Valorização do professor por parte da Instituição

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores	17%		17%	66%		
Professores	13%	23%	28%	23%	10%	3%
Alunos	11%	28%	29%	7%	3%	22%

O item programas de melhoria contínua foi conceituado por 50% dos gestores e coordenadores como regular, e para os outros 50% entre bom e muito bom. Para 37% dos professores o conceito fraco e regular foi evidenciado, e a contradição surge quando 27% dos professores alegam não possuir condições para avaliar este item. Já para 64% dos alunos os conceitos fraco e regular são aplicados aos programas de melhoria contínua. Os dados são demonstrados na tabela 33.

Tabela 33 – Resultados da avaliação de Programas de melhoria contínua

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores		50%	33%	17%		
Professores	10%	27%	33%	3%		27%
Alunos	30%	34%	18%	2%		16%

As instalações físicas foram conceituadas, por 100% dos gestores e coordenadores, entre fraco e regular, 70% dos professores também atribuíram fraco e regular. Para 78% dos alunos participantes atribuíram fraco e regular. A tabela 34 apresenta esses dados.

Tabela 34 – Resultados da avaliação das Instalações Físicas

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores	17%	83%				
Professores	17%	53%	20%	7%	3%	
Alunos	48%	30%	19%			3%

Os equipamentos de informática foram conceituados como bom e muito bom por 67% dos gestores e coordenadores. Para 43% dos professores foram avaliados como fraco e regular, e 30% dos professores alegaram não ter conhecimento para responder, talvez por não possuírem contato com esse tipo de equipamento. Já para 62% dos alunos os equipamentos de informática foram qualificados como fraco e regular. Os resultados serão demonstrados na tabela 35.

Tabela 35 – Resultados da avaliação dos Equipamentos de Informática

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores		33%	50%	17%		
Professores	10%	33%	17%	7%	3%	30%
Alunos	25%	37%	31%	4%	1%	2%

A biblioteca recebeu o conceito bom e muito bom por 100% dos gestores e coordenadores, já 47% dos professores e 60% dos alunos o consideraram entre fraco e regular. A tabela 36 demonstra os resultados obtidos nas entrevistas.

Tabela 36 – Resultados da avaliação da Biblioteca

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores			83%	17%		
Professores	10%	37%	33%	17%		3%
Alunos	22%	38%	32%	5%	1%	2%

As salas de aula e os equipamentos de apoio foram qualificados por 100% dos gestores e coordenadores, entre regular e bom. Para 74% dos professores o conceito atingido também foi entre regular e bom, e para 79% dos alunos entre fraco e regular. A tabela 37 apresenta os dados deste item.

Tabela 37 – Resultados da avaliação das Salas de aula e Equipamentos de apoio

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores		33%	67%			
Professores	7%	47%	27%	13%	3%	3%
Alunos	41%	38%	18%	1%		2%

Os laboratórios de informática foram conceituados entre bom e muito bom por 83% dos gestores e coordenadores, 42% dos professores alegou não ter conhecimento suficiente para

responder, e 55% dos alunos atribuíram conceitos entre fraco e regular, como demonstrado na tabela 38.

Tabela 38 – Resultados da avaliação dos Laboratórios de Informática

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores		17%	50%	33%		
Professores	7%	20%	7%	17%	7%	42%
Alunos	24%	31%	33%	8%	1%	3%

O resultado geral demonstra que 27% dos gestores e coordenadores consideram que os itens pesquisados nas entrevistas estão entre os conceitos fraco e regular, e 73% entre bom, muito bom e ótimo. Para 27% dos professores o conceito deste item esta entre fraco e regular, 64% entre bom, muito bom e ótimo. Já 54% dos alunos atribuíram os conceitos, fraco e regular, enquanto que para 39% dos participantes os conceitos estão entre bom, muito bom e ótimo, conforme a tabela 39 demonstra.

Tabela 39 – Resultados da avaliação geral

Entrevistados	Conceitos					
	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	Não sei
Gestores e coordenadores	3%	24%	53%	19%	1%	
Professores	7%	20%	29%	24%	11%	9%
Alunos	20%	34%	32%	6%	1%	7%

A análise dos resultados indicam a necessidade de uma revisão minuciosa da implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional, como uma forma de rever não só a aplicação da legislação, mas também como um meio de envolver e buscar o comprometimento de todos profissionais ligados à instituição.

4.3.2. Proposta para Implementação Prêmio Malcolm Baldrige

A proposta para desenvolver um plano de ação objetivando atender aos critérios do Prêmio Malcolm Baldrige, envolve a necessidade de entrelaçá-los com os resultados alcançados nas

entrevistas com gestores, coordenadores, professores e alunos. Os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige e os resultados fraco e regular da pesquisa são apresentados na tabela 40:

Tabela 40 –Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige e os resultados fraco e regular da pesquisa

Resultados da Pesquisa	Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige e os resultados da pesquisa						
	Público-alvo	Gestores/coordenadores		Professores		Alunos	
	Conceitos	fraco	regular	fraco	regular	fraco	regular
1. Liderança	1.a.Gestão Geral		17%		13%	14%	38%
	1.b.Direção pedagógica	17%		7%	13%	16%	31%
	2.Coordenação de curso		50%	3%	10%	13%	34%
2. Planejamento Estratégico	3. Projeto pedagógico		17%	7%	7%	16%	36%
3. Estudantes, stakeholders e foco no mercado	4. Curso de Administração de Empresas		17%	3%	7%	6%	39%
	6. Corpo discente			10%	27%	9%	25%
	8. Comunicação entre professores e alunos		10%		10%	10%	32%
4. Informação e análise	1.c. Secretaria		50%	3%	10%	13%	34%
	7. Comunicação entre coordenação e professores		33%		13%	19%	33%
5. Utilização dos recursos humanos	5. Corpo docente					6%	26%
	9. Valorização do professor por parte da instituição	17%		13%	23%	11%	28%
6. Gerenciamento de processos	11. Instalações físicas	17%	83%	17%	53%	48%	30%
	12. Equipamentos de informática		33%	10%	33%	25%	37%
	13. Biblioteca			10%	37%	22%	38%
	14. Salas de aula e equipamentos de apoio		33%	7%	47%	41%	38%
	15. Laboratório de informática		17%	7%	20%	24%	31%
7. Resultados do desempenho organizacional	10. Programas de melhoria contínua		50%	10%	27%	30%	34%

A tabela 41 apresenta o resumo dos critérios avaliados, estabelecendo suas prioridades.

Tabela 41 – Resultado médio dos conceitos regular e fraco

Entrevistados	Gestores		Professores		Alunos	
	Regular/fraco	Prioridade	Regular/fraco	Prioridade	Regular/fraco	Prioridade
1. Liderança	28%	4°	15,33%	5°	48,66%	5°
2. Planejamento Estratégico	17%	5°	14%	6°	52%	3°
3. Estudantes, stakeholders e foco no mercado	9%	6°	19%	3°	40,33%	6°
4. Informação e análise	41,5%	2°	13	7°	40,5%	4°
5. Utilização dos recursos humanos	8,5%	7°	18%	4°	35,5%	7°
6. Gerenciamento de processos	36,6%	3°	48,2%	1°	66,8%	1°
7. Resultados do desempenho organizacional	50%	1°	37%	2°	64%	2°

Os resultados obtidos, por meio das entrevistas, demonstraram a necessidade de rever todos os itens pesquisados. As avaliações dos alunos, que são o produto final e o cliente principal da Instituição estudada, não foram muito benéficas, pois, 52% dos alunos consideraram os itens em geral, de fraco a regular. De acordo com a tabela 41, os itens que apresentaram maior índice de conceito médio entre regular e fraco foram o gerenciamento de processos, resultados do desempenho organizacional e planejamento estratégico.

Para sanar as deficiências apresentadas nos itens pesquisados, e traçar um plano de ação que possibilite gerar condições eficientes para a conquista do Prêmio Malcolm Baldrige, existe a necessidade de estabelecer alguns itens de atuação. A tabela 42 apresenta esses itens.

Tabela 42 – Critérios do Prêmio Malcolm Baldrige e itens de atuação

Prioridade	Critérios	Itens de atuação
1º	6. Gerenciamento de processos educacionais e comerciais:	Gestão de projetos pedagógicos e educacionais; Gestão de processos de ensino; Gestão de prestação de serviços de apoio; Gestão de pesquisas, bolsas de estudo e serviços; Gestão de recrutamento, seleção e matrícula.
2º	7. Resultados do desempenho organizacional:	Resultados do desempenho dos alunos; Resultados da melhoria do clima acadêmico; Resultados de pesquisas, Resultados do desempenho comercial e administrativo da instituição, satisfação dos alunos e como aplicar o instrumento de avaliação, Estabelecimento de orçamentos, Canal de comunicação eficiente
3º	2. Planejamento estratégico:	Processo de planejamento estratégico; Desdobramento de estratégias.
4º	4. Análise e gerenciamento de conhecimentos da informação organizacional:	Gestão de informações; Gestão de Informações comparativas; Análise e uso de dados.
5º	1. Liderança:	Liderança da administração superior; Sistema de liderança e estrutura organizacional; Responsabilidade pública e cidadania.
6º	3. Foco no aluno e satisfação do aluno e das partes interessadas:	Necessidades e expectativas do aluno atual; Gestão do relacionamento; Determinação da satisfação do aluno e das partes interessadas.
7º	5. Desenvolvimento e gestão de Recursos Humanos:	Planejamento e avaliação de Recursos Humanos; Sistemas de trabalho do corpo docente e técnico

A tabela 42 apresenta os itens de atuação, revendo todos os critérios Malcolm Baldrige, detectando os pontos nevrálgicos que necessitam de fortes alterações, e que envolvam, não só mudanças de procedimentos técnicos, mas sim o comprometimento dos funcionários com a qualidade, a ética e a equipe. Já a tabela 43 apresenta planos de ação para melhorar substancialmente a qualidade oferecida pelos 3 itens mais comprometidos pela quantidade de conceito médio entre regular e fraco.

Tabela 43 – Plano de ação para os três itens prioritários

Itens mais qualificados como regular e fraco	Critérios Malcolm Baldrige	Itens de atuação
Instalações físicas	Gerenciamento de processos	Gestão de projetos pedagógicos e educacionais; Gestão de processos de ensino; Gestão de prestação de serviços de apoio; Gestão de pesquisas, bolsas de estudo e serviços; Gestão de recrutamento, seleção e matrícula
Programas de melhoria contínua	Resultados do desempenho organizacional	Resultados do desempenho dos alunos; Resultados da melhoria do clima acadêmico; Resultados de pesquisas, Resultados do desempenho comercial e administrativo da instituição, satisfação dos alunos e como aplicar o instrumento de avaliação, Estabelecimento de orçamentos, Canal de comunicação eficiente
Projeto Pedagógico	Planejamento estratégico	Processo de planejamento estratégico; Desdobramento de estratégias.

4.3.3. Proposta de Novo Modelo de Gestão

Não há uma fórmula pronta para a implementação da gestão da qualidade em instituições de ensino, mas um dos grandes desafios é adequar seu modelo de gestão com os programas de qualidade, principalmente devido à peculiaridade de seus serviços.

A instituição de ensino que tem a intenção efetiva de implementar programas de qualidade deve lembrar que o modelo colegiado é o mais aceito na comunidade científica, pois exige participação qualificada no sentido de que escolhas, nas reuniões de colegiado, sejam, feitas com base racional, tendo em vista os objetivos buscados pela instituição.

A pesquisa realizada junto ao diretor geral da Instituição estudada, teve como meta detectar o sistema de gestão atual, e verificar a possibilidade de propor um novo modelo, mais condizente com os sistemas de gestão da qualidade. A tabela 42 apresenta o resultado da pesquisa.

Tabela 44 – Comparação entre os modelos de gestão atual e proposto

Elementos de decisão	Organização					
	Burocrática		Colegiada		Política	
	Modelo atual	Modelo proposto	Modelo atual	Modelo proposto	Modelo atual	Modelo proposto
1. Valores				1	1	
2. Alternativa				1	1	
3. Premissa					1	1
4. Escolha	1	1				
5. Implementação			1	1		
6. Resultado			1	1		
7. Feedback		1			1	
8. Implicações			1	1		
Total		2		5		1
%	13%	25%	38%	63%	49%	13%

A Instituição estudada foi qualificada pelo diretor geral como uma organização que utiliza o modelo político, em 49% de suas atitudes e decisões. A proposta é alterar esse perfil e transformar-la em uma organização com mais característica do modelo colegiada.

O próximo capítulo apresenta as conclusões, e define as propostas para trabalhos futuros.

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS DE NOVOS TRABALHOS

O objetivo desta pesquisa é verificar possíveis recomendações para a propor um modelo de gestão da qualidade para instituições privadas de ensino superior. A pesquisa envolveu o estudo de caso de uma instituição de ensino superior, por meio de entrevistas junto ao diretor geral, aos gestores, coordenadores e alunos. O enfoque do trabalho articulou critérios estabelecidos nos modernos sistemas de gestão em geral, e da gestão da qualidade em particular, compatível com os critérios legais de avaliação adotados pelo Ministério da Educação para as instituições de ensino superior.

5.1. Conclusões

A análise dos resultados obtidos nas entrevistas junto aos gestores, professores e alunos, a pesquisa teórica empreendida sobre sistemas de gestão, sistemas de gestão da qualidade, modelos de gestão da qualidade em educação e modelo de avaliação do ensino pelo Ministério da Educação definiram subsídios para a elaboração de propostas que beneficiem a melhoria contínua da Instituição estudada.

A pesquisa foi desenvolvida com o intuito de verificar o tipo de sistema de gestão praticada pela instituição estudada e sua influência na implementação de um sistema de gestão da qualidade; diagnosticar os resultados obtidos pela Instituição estudada a partir da implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional PDI, ferramenta criada pelo Ministério da Educação e verificar as possibilidades de elaboração de um plano de ação para a implementação dos critérios do Malcolm Baldrige National Quality Award.

O estudo de caso engloba o desenvolvimento e a contínua melhoria de um novo sistema de gestão em serviços. Deste trabalho podemos retirar as seguintes conclusões:

1º. O sistema de gestão atual da Instituição estudada é misto. O sistema de gestão político é o mais utilizado na tomada de decisões, mas tanto o sistema de gestão burocrático quanto o colegiado são utilizados nas ações da Instituição. Verificou-se por meio das entrevistas e da parte teórica pesquisada que o sistema de gestão colegiado é o mais eficaz para a implementação de programas de qualidade, principalmente devido ao tipo de serviço oferecido. A relação entre educação e produção começa a ser vista como crucial.

2º. Os resultados obtidos pela Instituição com a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional, de acordo com as pesquisas empreendidas junto aos gestores, coordenadores e professores demonstraram que os serviços oferecidos são qualificados na média com o conceito “Bom”, e “Muito bom”. Os conceitos regular e bom são expressivos no resultado dos alunos.

Nem sempre o fato de se implementar um programa de qualidade, seja ele uma exigência legal ou não, significa o sucesso do projeto. Existe a necessidade de que as pessoas se comprometam com o processo, principalmente os gestores que alimentam a cultura existente na instituição. O acompanhamento das atividades deve ser permanente, assim como os programas de melhoria contínua.

O primeiro aspecto a ser analisado envolve a diferença na leitura da realidade dos serviços da instituição estudada entre gestores, professores e alunos. Os gestores e professores apresentaram uma leitura mais otimista, mas ainda assim 27% dos participantes consideram os serviços prestados, *fraco e regular*. Na leitura dos alunos observa-se que 54% dos participantes consideram os itens da instituição avaliados como sendo, *fraco e regular*, o que demonstra um olhar mais crítico ou distorcido.

Os dados obtidos indicam a necessidade de rever os pontos da implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional, buscando possíveis ações que incrementem o processo e beneficiem um resultado mais satisfatório.

3º A possibilidade de um plano de ação para conquistar o Prêmio Malcolm Baldrige National Quality Award, baseado na pesquisa bibliográfica, no conhecimento da mestranda sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional sobre o Prêmio Malcolm Baldrige, e nos resultados obtidos por meio dos levantamentos de dados, demonstra que existe a necessidade de estabelecer algumas diretrizes básicas que servirão de estrutura para a implementação desse objetivo.

Cabe lembrar que as instituições de ensino superior devem estar comprometidas com o momento histórico, com a implantação de uma legislação, que requer antes de qualquer coisa uma nova orientação interna que permita colocar a legislação em prática, não como o máximo que pode ser feito, mas como o mínimo, e que deve ser acrescido com programas de qualidade. A falta de qualidade deve ser percebida e administrada, não somente para que o serviço prestado seja eficiente, ou para que prepare profissionais para o mercado de trabalho. A função das instituições deve ir além, ou seja, contribuir para a melhoria contínua do ensino no País, através da formação de profissionais com ética, habilidades e competências que atendam, às exigências do mercado de trabalho, bem como, incentivar a especialização e atualização docente nas diversas áreas do saber, atendendo aos requisitos do cliente, da legislação educacional e aprimorando nossos processos internos.

Ao meu ver o caminho que leva a excelência na educação envolve o comprometimento de todos integrantes, coordenadores, gestores, professores, funcionários e alunos. A aplicação de programas de qualidade é desenvolvida pelas pessoas e o envolvimento e a compreensão do programa viabiliza o comprometimento.

Os programas de qualidade aplicados à educação envolvem mais variáveis que os outros ramos de atividade, pois o produto final é o próprio aluno, que também possui querer, motivação, sentir, pensar.

5.2. Proposta para Novos Trabalhos

Como proposta de continuidade deste trabalho sugere-se uma investigação mais profunda de mecanismos metodológicos que viabilizem suprir a necessidade fundamental, de implementar programas de qualidade nas instituições privadas de ensino superior do país.

A importância da investigação e identificação de modelos de gestão, a definição da liderança do gestor universitário na implementação, os programas de melhoria contínua, a difusão e incorporação de valores para uma gestão comprometida com resultados, o foco do negócio, sua missão, seu papel sócio-político, sua responsabilidade sócio-cultural, devem nortear a composição da política da qualidade a ser perseguida e alcançada pelas instituições privadas de ensino superior.

Com esta proposta conclui-se este trabalho na expectativa de cooperar para o debate sobre programas de qualidade e sua aplicabilidade na educação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT., "Projeto NBR ISO 9000:2000 Sistemas de gestão da qualidade – requisitos", Rio de Janeiro, ABNT. 2000.

ALLISON, Graham T. *Essence of decision : explaining the cuban missile crisis*. Boston : Little Brown and Company, 1971.

ANDRADE, Rui O. B. *O Coordenador Gestor – O papel dos Coordenadores dos cursos de graduação em Administração frente as mudanças*. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

ANDRADE, *Projetos Pedagógicos para cursos de Administração*. São Paulo: Makron Books, 2001

AXLAND, S. *Looking for a quality education?* *Quality Progress*. P. 61-72, oct.1991

BALDRIDGE, J. Victor. *Power and conflity in the university*. London : Wiley, 1971.

_____. *Alternative models of governance in higher educacion*. In: RILEY, Gary L. e BALDRIDGE, J.Victor. *Governing academic organization: new problems, new perspectives*. Berkeley: McCutChan Publishing Corporation, p2-25, 1977.

_____, J.Victor et alii *Estruturacion de poiticas y liderazgo efectivo en la educacion Superior*. México, D.F.: Noema Editores, 1982.

_____, DEAL, T. *The dinamic of organizational change in education*. Berkeley : McCutchan Publishing Corporation, 1983.

BERRY, L., "Services marketing is different", in Lovelock, C (Ed), *Service Marketing*, Englewood Cliffs, 29-37, 1984.

BIRNBAUM, Robert. *How colleges work : the cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 1988.

BLAU, Peter. *Universidades como organizações*. In: *Revista Brasileira de Administração da Educação*. Porto Alegre: 1984.

BUARQUE, Cristovam. *A Aventura da Universidade*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista: 1994:

CAPON, KAYE & WOOD, M. **Measuring the sucess of a TQM programme. The International Journal of Quality & ReliabilityManagemet**; Bradford; 1995. Disponível em <http://www.proquest.umi.com/pqdweb?Did=0000009089125&Fmt>. Acesso em 19.10.2002.

CARVALHO, Antonio P. "A crise da universidade", Revan, RJ, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria da Administração. 6ª ed. São Paulo: Editora Campus, 2001

CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. São Paulo. Cortez: 1991

COHEN, et al. A varbage can model of organization choice. Administrative Science Quarterly. V.17 n. 1, 1972.

_____ MARCH, James G. The processes of choice. In: BIRNBAUM, Robert (org.) Organization and governance in higher education. Massachusetts: Ginn Custon Publishing, 1983.

COOMBS, Philip H. A crise mundial da educação. 2ª ed. São Paulo: Editora Perspectiva S.A ,1986.

COPE, Robert G. A contextual model to encompass the strategic planning concept : introducing a newer paradigm. Planning for Higher Education, v. 13, n. 3, p. 27-41,

DELORS, Jacques. Educação: um tesouro a descobrir. 3ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 1999.

DEMING, W.E.. Qualidade: a revolução da administração. Trad.Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DEMO, Pedro. Educação e qualidade. Campinas, Papirus, 1994.

DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva. 1990.

DRUGG, K. I. E ORTIZ, D. D. O desafio da Educação – A Qualidade Total. São Paulo: Makron Books,1994

DUPAS, Gilberto. Ética e Poder na Sociedade da Informação. São Paulo: Editora UNESP: 2001.

FAZENDA, Ivani C. Interdisciplinaridade – Um projeto de parceria. São Paulo; Edições Loyola: 1991

FÁVERO, Maria de Lourdes de A. Da universidade “modernizada” à universidade disciplinada: Atcon e Meira Mattos. São Paulo: Cortez, 1991.

FEIGENBAUM, A. V., “Controle da qualidade total”, São Paulo, Makron Books, 1992.

FITZSIMMONS, James A. e FITZSIMMONS, Mona J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FPNQ, “Critérios de Excelência 2.002”

GADOTTI, Moacir. “Pressupostos do projeto pedagógico”. In: MEC, Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília, 28/8 a 2/9/94.

GIANESI, I.G.N; Correa, H.L., “Administração estratégica de serviços”, São Paulo, Atlas, 1994.

GRÖONROOS, C. Marketing, “Gerenciamento e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade”, Campus, 1995.

IANNI, Octávio.A sociedade Global. São Paulo”Civilização Brasileira, 2001.

JURAN, J. M., ”Juran na liderança pela qualidade”, São Paulo, Pioneira, 1990.

- _____. Juran on planning for quality. New York: Free Press, 1988.
- _____. Planejando para a qualidade. São Paulo: Pioneira. 1992.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Trad. Brandão, Ailton Bomfim. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MAQUIAVEL, Nicolau. O príncipe. São Paulo: Cultrix, 1469-1527.
- MEZONO, J.C. Gestão de qualidade na Escola. São Paulo: Cedas. 1994.
- _____. Qualidade nas Instituições de Ensino. São Paulo: Cedas. 1993.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, “Fatos da Educação no Brasil 1994-2001”, Brasília, fevereiro/2002.
- MAIOCHI, Neusa F. As organizações universais e o processo de decisão. In: FINGER, Almeri P. (org.). Gestão de universidades: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.b
- MIRSHAWKA, Victor. A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. Gestão da Qualidade em serviços. Tese de doutorado apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.
- OAKLAND, J., ”Gerenciamento da qualidade total”, São Paulo, Nobel,1994.
- OLIVEIRA, José Alves de e OLIVEIRA, Abidias. A Crise das Universidades Brasileiras: A autonomia didático-científica. João Pessoa: Editora Universitária UFP, 1978.
- PARASURAMAN, S., Zithaml, V.A. and Berry, L.L., “Aconceptual model of service quality”, Journal of Retailing, vol.64, nº 1, Spring,pp.12-40, 1985.
- PINTO, Silvia Helena Boarin. Normas ISO 9000, revisão 2000Principais alterações. São Paulo: Revista Alvarez Penteadado, nº 7, p. 135-143, dez, 2001.
- PORTER, Michael E.. Estratégia Competitiva. São Paulo: Editora Campos, 1998
- RODRIGUES, Suzana Braga. Processo decisório em universidades: teoria III. In: Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre: v.2, n.2 p.59 – 75, 1984.
- SAMPAIO, Helena Maria de San'tana, Ensino Superior no Brasil – o setor privado. São Paulo: Hucitec, 2000
- SAVIANI, Dermeval. “Para além da curvatura da vara”. In: Revista Ande nº 3. São Paulo, 1982.
- SCHWARTZMAN, S. A Space for Science: The Development of the Scientific Community in Brazil. University Park, Pennsylvanmia. The Pennsylvania State University Press, 1991.
- STROUP, Herbert M. Bureaucracy in higher education. New York : Free Press, 1966.
- SEMESP, “Desvendando a Formação Acadêmica”, São Paulo, março/2002.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 21ª ed. rev.amp: São Paulo: Cortez, 2000.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D., "TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade", Porto Alegre, Artes Médicas, 1997.

SILVA, Eurides Brito da. Como entender e aplicar A nova LDB. São Paulo: Pioneira, 1999.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. LDB e Ensino Superior (Estrutura e Funcionamento).São Paulo: Pioneira, 1997.

SPANBAUER, S.J. Um sistema de qualidade para educação. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1996.

TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Gestão de Instituições de Ensino. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

VEIGA, Ilma P.A. "Escola, currículo e ensino". In: I.P.A. Veiga e M. Helena Cardoso (org) Escola fundamental: Currículo e ensino. Campinas, Papirus, 1991.

_____. "O Projeto Político Pedagógico da Escola: Uma construção possível. 11ª ed. Campinas, Papirus, 2000".

_____. CARVALHO, M. Helena S.O. "A formação de profissionais da educação". In: MEC. Subsídios para uma proposta de educação integral à criança em sua dimensão pedagógica. Brasília, 1994.

WEBER, Max. Ensaios de Sociologia. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1982.

Saraiva. 1990.

_____. A Ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, 1967.

WEICK, Karl E. A Psicologia Social das Organizações. São Paulo: Ed. Edgard Blucher Ltda, 1979.

Outras fontes de pesquisa

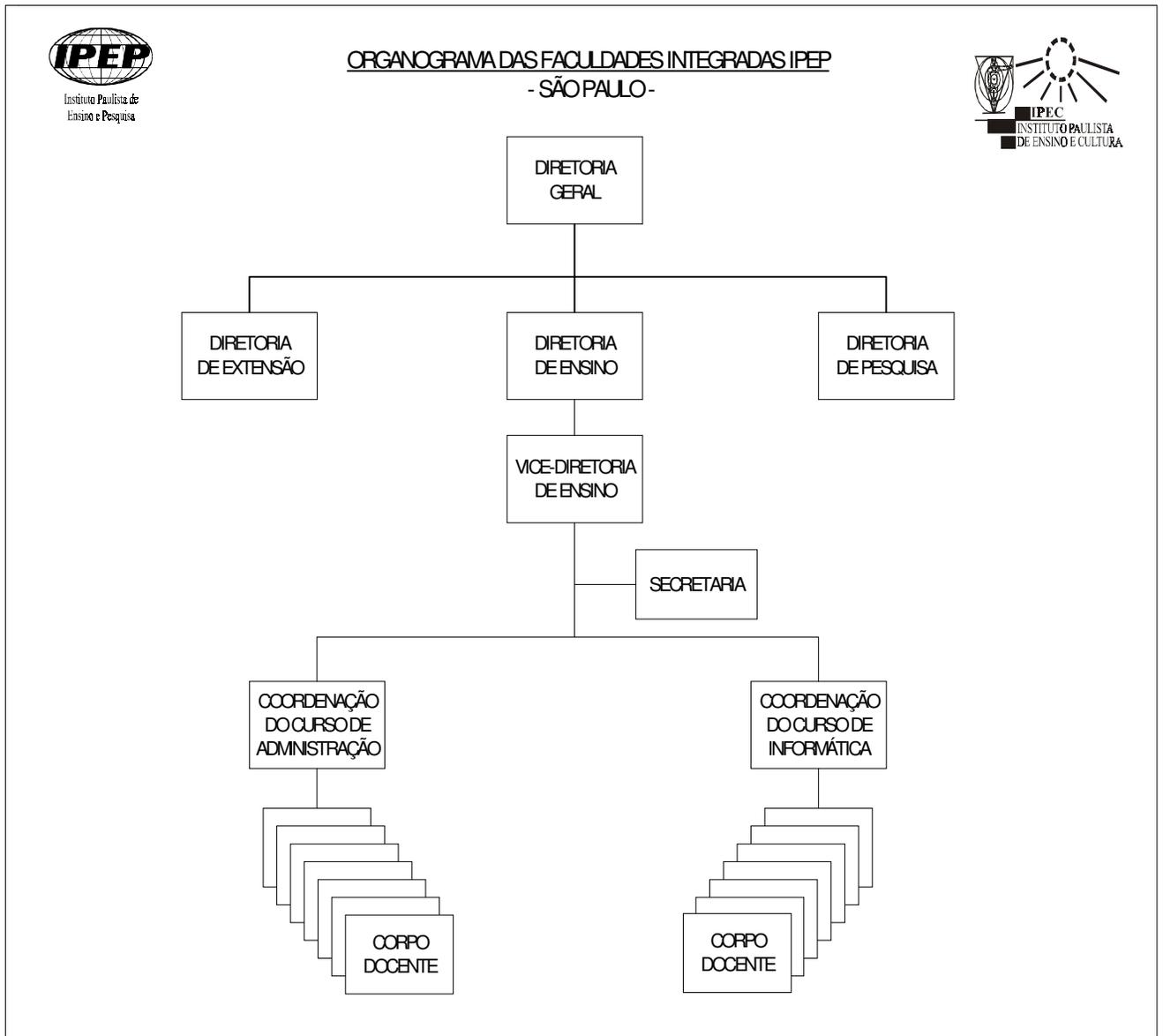
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, "Padrões de Qualidade para cursos de Graduação em Administração", (<http://www.mec.gov.br>) – 18 de março de 2003: 19h41min.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST) (2001), "Baldrige National Quality Program 2002, Criteria for Performance Excellence", USA (<http://www.quality.nist.gov>) – 22 de março de 2003 – 22h41min

National Institute of Standards and Technology (NIST) (2001), Baldrige National Quality Program 2003, Criteria for Performance Excellence, USA.

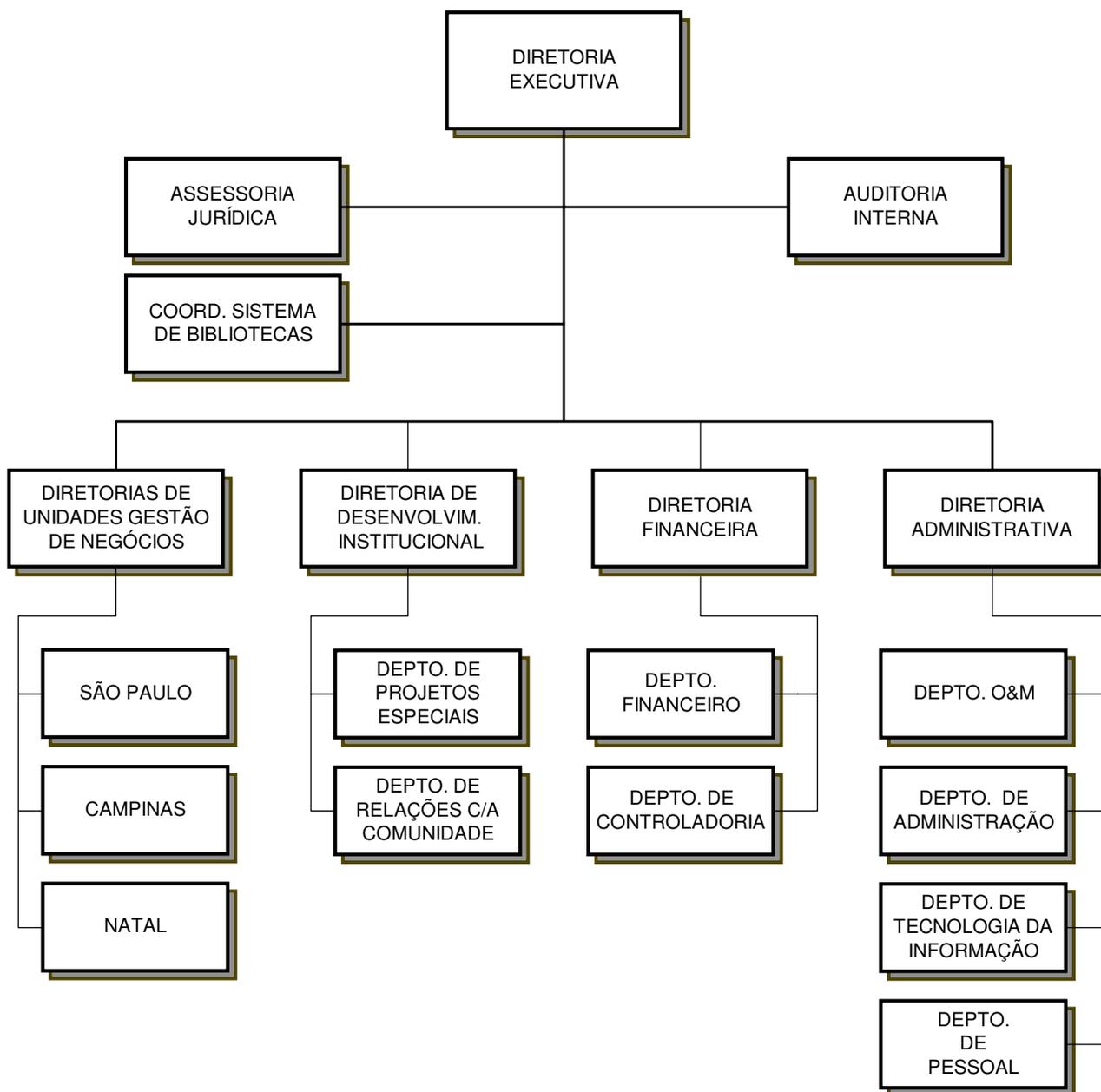
(<http://www.quality.nist.gov>) – 21 de março de 2003: 23h30min

Anexo I – Organograma da Instituição estudada



Anexo II – Organograma do IPEP

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA



Anexo III - Questionário para gestores/coordenadores

QUESTIONÁRIO PARA GESTORES / COORDENADORES

Nome: _____ Idade: _____

Cargo: _____ Tempo de atuação na Instituição: _____

Graduação: _____

Pós-graduação em:

Especialização _____

Mestrado _____

Doutorado _____

Qualifique os seguintes itens na Instituição:

	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	N.S.*
1- Gestão:						
1 .a – De um modo geral						
1 .b – Direção Pedagógica						
1 .c - Secretaria						
2 – Coordenação do curso de Administração de Empresas						
3– Projeto pedagógico						
4 - Curso de Administração de Empresas						
5– Corpo docente						
6- Corpo discente						
7 – Comunicação entre coordenação e professores						
8 - Comunicação entre professor e alunos						
9 – Valorização do professor por parte da Instituição						
10 - Programas de melhoria contínua						

11- Instalações físicas						
12 – Equipamentos de informática						
13 - Biblioteca						
14 – Sala de aulas e Equipamentos de apoio						
15 – Laboratório de Informática						

**NS = Não sei avaliar*

Anexo IV – Questionário para professores

QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES

Nome: _____ Idade: _____

Disciplina(s): _____ Tempo de atuação na Instituição: _____

Graduação: _____

Pós-graduação em:

Especialização _____

Mestrado _____

Doutorado _____

Qualifique os seguintes itens na Instituição:

	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	N.S.*
1.Gestão:						
1 .a – De um modo geral						
1 .b – Direção Pedagógica						
1 .c - Secretaria						
2 – Coordenação do curso de Administração de Empresas						
3– Projeto pedagógico						
4 - Curso de Administração de Empresas						
5– Corpo docente						
6- Corpo discente						
7 – Comunicação entre coordenação e professores						
8 - Comunicação entre professor e alunos						
9 – Valorização do professor por parte da Instituição						
10 - Programas de melhoria contínua						

11- Instalações físicas						
12 – Equipamentos de informática						
13 - Biblioteca						
14 – Sala de aulas e Equipamentos de apoio						
15 – Laboratório de Informática						

**NS = Não sei avaliar*

Anexo V – Questionário para alunos

QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS

Nome: _____ Idade: _____

Curso Frequentado: _____ Ano/semestre: _____

Qualifique os seguintes itens na Instituição:

	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo	*N.S.
1.Gestão:						
1 .a – De um modo geral						
1 .b – Direção Pedagógica						
1 .c - Secretaria						
2 – Coordenação do curso de Administração de Empresas						
3– Projeto pedagógico						
4 - Curso de Administração de Empresas						
5– Corpo docente						
6- Corpo discente						
7 – Comunicação entre coordenação e professores						
8 - Comunicação entre professor e alunos						
9 – Valorização do professor por parte da Instituição						
10 - Programas de melhoria contínua						
11– Instalações físicas						
12 – Equipamentos de informática						
13 - Biblioteca						
14 – Sala de aulas e Equipamentos de apoio						
15 – Laboratório de Informática						

*NS = Não sei avaliar

Anexo VI – Questionário de Sistemas de Gestão

Elementos de decisão	Organização Burocrática	Organização Colegiada	Organização Política
Valores	Eficiência Operacional Regras e regulamentos para intermediar relacionamentos	Responsabilidade compartilhada Administradores e docentes tratam-se como iguais, e boa parte das interações entre os membros é de natureza informal. Decisões são tomadas por consenso, que é viável em função das discussões serem abertas	Múltiplo e difusos, implementados pela oportunidade da escolha. O poder é difuso e muitos indivíduos e grupos exercem poder de diferentes maneiras, em diferentes situações.
Alternativas	Histórica; Ausência de procura no ambiente	Determinadas pelos interesses dos participantes e as relações nas discussões	Problemas e soluções oscilantes, instáveis. Dualismo de controle e os conflitos entre autoridade administrativa e profissional são constantes.
Premissa	“Funcionou antes” O destaque na descrição escrita dos cargos, regras e regulamentos leva a um aumento da previsibilidade e da eficiência.	Consenso Clima igualitário e democrático	Vencer O dirigente desempenha um papel mais político que administrativo; é um mediador, negociador, um indivíduo que se move entre blocos de poder, procurando estabelecer cursos viáveis de ação para a organização
Escolha	Identifica o resultado dos procedimentos	Concorda com a solução que satisfaça a maioria	Ratifica a coincidência
Implementação	Determina pelas sub-rotinas Os superiores direcionam subordinados que, por sua vez, apóiam os superiores.	Delegada ou realizada por cada ator envolvido	Certificar e monitorar detalhes das escolhas
Resultados	Previsíveis, diante da natureza da estrutura organizacional e das regras de interação. O modelo burocrático focaliza a atenção sobre a estrutura e os processos racionais, em que a estrutura burocrática objetiva a capacitação e organização para atingir suas metas	Mudança orgânica Os participantes acreditam ser possível influenciar os resultados e as pessoas estão dispostas a acatar uma decisão, mesmo que essa decisão não corresponda às suas posições assumidas inicialmente.	Conseqüências negociadas das escolhas Grande parte das atividades dos indivíduos esteja diretamente ligada ao trabalho, outra parte significativa do tempo é reservado às atividades políticas que visam a aquisição e o uso do poder, tornando as decisões resultado de negociações e lutas internas entre grupos de interesse e não resultado de ação racional guiada por parâmetros burocráticos.

Feedback	Repetição A burocratização se dá em função da diversidade de tarefas e aos desafios de seu crescimento, que todo gestor deverá administrar utilizando seus conhecimentos e habilidades.	Informal, Ad hoc Para que a organização mantenha sua característica colegial é que a universidade seja pequena, com poucos membros, permitindo uma constante interação entre os participantes.	Mudanças relativas no poder do ator e nas condições organizacionais
Implicações	Organização hierárquica; repertório limitado; orientada para a tradição; previsibilidade de resultados; procedimentos mais importantes do que os problemas; mudanças lentas.	Compartilhamento de premissas fundamentais sobre os propósitos e processos organizacionais; ampla gama de alternativas; compromisso com a escolha feita; transições graduais.	Atores com interesses diversos; sectarismo; construção de coalizões; escolhas não desejadas por algum ator em particular; ligação casual entre objetivos e resultados.

Fonte: Adaptado de Maiochi (1997)