



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

FAUSTO ALEXANDRE VASCONCELOS SILVEIRA

UMA ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE OS FATORES QUE AFETAM A
IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO PELA QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DO ENSINO
SUPERIOR

FORTALEZA – CEARÁ
2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

FAUSTO ALEXANDRE VASCONCELOS SILVEIRA

UMA ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE OS FATORES QUE AFETAM A
IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO PELA QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DO ENSINO
SUPERIOR

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, da Universidade Federal do Ceará.

Linha de Pesquisa: Avaliação curricular

Orientador: Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre.

FORTALEZA – CEARÁ
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

**UMA ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE OS FATORES QUE AFETAM A IMPLANTAÇÃO
DA GESTÃO PELA QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR**

Elaborada por

Fausto Alexandre Vasconcelos Silveira

como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Políticas Públicas e Gestão
de IES**

COMISSÃO EXAMINADORA

Data da aprovação: 30 / 07 / 2014

João Welliandre Carneiro Alexandre, Prof. Dr.

Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC/UFC)
(Orientador)

Maxweel Veras Rodrigues, Prof. Dr.

Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (POLEDUC/UFC)
(Examinador interno)

Fausto Pierdoná Guzen, Prof. Dr.

Depto. de Biomedicina da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN)
(Examinador externo)

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

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas bênçãos concedidas.

Aos meus pais, Francisca das Chagas Vasconcelos Silveira e José Vilemain Andrade Silveira, pela minha vida, pelo amor, apoio à minha formação e em qualquer tipo de dificuldade que tenha enfrentado.

A minha esposa, Jeane Fábila, por sua paciência, seu apoio, companheirismo e incentivo em minha vida profissional.

Aos meus filhos, Ana Clara e Ângelo Gabriel, por serem verdadeiros presentes de Deus em minha vida e que me dão forças para que eu nunca desista de enfrentar novos desafios.

As minhas avós, Ana Maria de Vasconcelos (*in memoriam*), que me acolheu em seu lar e com quem tive o prazer de conviver e receber o amor mais sincero que uma mãe pode dar a seu filho e Maria Alice Andrade Silveira (*in memoriam*), por ser minha carinhosa madrinha e sempre demonstrar muita satisfação pelas minhas conquistas.

A minha tia, Maria Vilacy Silveira Muzzio de Paiva, que me recebeu tão prontamente e me apoiou em todas as etapas de minha formação superior.

A minha prima, Lúcia de Fátima das Neves Regis, que me recebeu, ajudou e me orientou em momentos difíceis de minha vida.

A todos os meus familiares, que me apoiaram e me desejaram sorte em minhas conquistas.

A todos os meus amigos, professores e diretores da Faculdade Cearense, com quem tive o prazer de conviver profissionalmente. Em especial às professoras Márcia Freitas, Aline Casseb, Liliana Lacerda e Bernadete Adriano, por toda a amizade, companheirismo e profissionalismo.

Ao meu professor e orientador Prof. Dr. João Welliandre Carneiro Alexandre, pela amizade, paciência e orientações repassadas.

Aos Professores Maxweel Veras e Fausto Guzen, que compuseram a banca examinadora da minha dissertação e contribuíram para o trabalho com sugestões valiosas e importantes para o meu crescimento acadêmico.

Aos professores do mestrado da Universidade Federal do Ceará (UFC), com quem tive a honra de conviver e atestar o grau de comprometimento com a formação do conhecimento numa perspectiva mais crítica e reflexiva.

Ao Ilmo. Prof. Dr. Wagner Bandeira Andriola, por seu grandioso empenho em nos trazer a melhor equipe de professores para nosso Mestrado e por seu magnífico apoio na condução da coordenação do curso, sempre buscando a melhor qualidade nas instalações para seus alunos.

As professoras, Kelânia Freire e Cacilda Alves, pela valiosa contribuição quanto às suas experiências com o modelo de gestão da qualidade, pelo incentivo e apoio e no auxílio com a consulta aos periódicos necessários para a melhor condução do meu trabalho.

Aos colegas de trabalho, pelas contribuições e convivência, em especial aos professores, Moisés Ozório e Neuma Caroline, pelo apoio e incentivo para a finalização de meu mestrado e a todos aqueles que de forma direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

A todos aqueles que responderam aos questionários de pesquisa e entrevistas, pela valiosa participação, sem os quais não seria possível a concretização deste trabalho e por compartilharmos nossas alegrias e dificuldades, com os quais tive a oportunidade inigualável de conviver e trocar experiências.

RESUMO

A implantação de modelos de Gestão pela Qualidade (GQ) tem sua origem em instituições da iniciativa privada e pesquisas mostram que a GQ é uma forma de gestão que conduz a melhoria da qualidade dos processos produtivos dentre outros resultados. Experiências de implantação de GQ no setor público são mais escassas e, em especial, quando se trata de Instituições de Ensino Superior (IES) os exemplos de implantação são raros. A realização de pesquisas que investiguem as causas desse fenômeno nas IES pode contribuir para a definição de ações que possam reduzir nesse cenário dentro dessa linha de pesquisa. O objetivo desse trabalho uma investigação dos fatores críticos que afetam o processo de implantação da Gestão pela Qualidade em IES dos setores público e privado. Como metodologia de pesquisa, foi aplicada uma pesquisa qualitativa, onde a partir de um questionário estruturado e aberto, aplicado às unidades de ensino das IES pública e privada, que tiveram suas experiências de implantação de GQ. Dessa forma, foram realizadas análises dos fatores críticos que afetaram essa implantação. A pesquisa revelou que ocorreram fatores de sucesso, na implantação da GQ nas IES pesquisadas, tais como o comprometimento dos serviços técnico-administrativos.

Palavras-chave: Implantação da Gestão pela Qualidade, Instituições de Ensino Superior, fatores críticos de sucesso.

ABSTRACT

Through the need to monitor the evolution of the economic market, institutions, public and private, searching excellence in its processes, beyond the occasional improvement of internal routines, the means of production and cost reduction, because the scenery formed by the competitiveness of same, contributes to continuous improvement and optimization of results. In this context, institutional management is submitted to many analyzes, the challenge is always to offer the best service at the lowest price when it comes to private sector institutions and then gain new market share. Then, the institution education sector is no exception to this rule. Therefore has as aim of this scholarly work, research on the factors affecting the implementation of quality management in higher education, public and private institutions. To this end, concepts and techniques for quality management, bibliographic works are collected and a questionnaire on the subject, applied in Higher Education Institutions. It is expected that given the methodology used for the realization of this work, satisfactory results that finally make it possible to conclude that the quality management should be implemented in institutions of higher education and what factors affect this type are produced deployment.

Keywords: Quality Management, Institutions of Higher Education, implementation of Quality.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Organograma da Organização Administrativa	30
FIGURA 2 – Organograma da Formação no Ensino Superior	31
FIGURA 3 – Relacionamento entre conceitos fundamentais de gestão da qualidade	41
FIGURA 4 – Interligação entre os conceitos	42
FIGURA 5 – Ciclo PDCA	52
FIGURA 6 – Etapas do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)	53
FIGURA 7 – Modelo diagrama de relações de causa e efeito	59
FIGURA 8 – Diagrama do processo decisório	61
FIGURA 9 – Diagrama ilustrativo sobre o significado de planejamento estratégico	69
FIGURA 10 – Modelo de Excelência de Gestão	80

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Principais finalidades das ferramentas da qualidade	55
QUADRO 2– A técnica 5W2H	58
QUADRO 3 – O modelo de gestão 5S	61
QUADRO 4 – Critérios e pontuação do prêmio americano (Categoria: negócios)	77
QUADRO 5 – Critérios, itens e pontuação do PNQ, para o ciclo de 2005	79
QUADRO 6 – Síntese dos fundamentos da excelência	82
QUADRO 7 – Relação das perguntas do questionário estruturado com os Critérios de Qualidade	87
QUADRO 8 – Comparação entre os Fatores críticos que afetam na implantação de um SGQ em IES Pública e Privada	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSI – *British Standards Institution*

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEMPRE – Cadastro Central de Empresas

CF – Constituição Federal Brasileira de 1988

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CNE – Conselho Nacional de Educação

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

ENADE - Exame Nacional de Desempenho do Estudante

FINEP – Financiamento de Estudos e Projetos

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES – Instituto Federal do Ensino Superior

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

ISO - *International Organisation for Standardization*

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério da Educação

MEG – Modelo de Excelência na Gestão

PE – Planejamento Estratégico

PGQP – Programa de Gestão da Qualidade no setor Público

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

PQEC – Programa de Qualidade de Empresas Contábeis

PROUNI – Programa Universidade para Todos

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

REUNI – Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SMD – Sistema de Medição de Desempenho

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

TQC – *Total Quality Control*

UDF – Universidade do Distrito Federal

UNE – União Nacional dos Estudantes

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Considerações iniciais.....	15
1.2 Justificativa.....	19
1.3 Problema.....	20
1.4 Objetivos.....	20
1.5 Estrutura do trabalho.....	21
2. A GESTÃO DA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR.....	22
2.1 Uma visão global sobre a universidade.....	22
2.1.1 O surgimento da universidade no Brasil.....	25
2.2 Aspectos conceituais da Gestão pela Qualidade.....	32
2.2.1 A importância da Gestão pela Qualidade.....	35
2.2.2 A manutenção da Gestão pela Qualidade.....	38
2.2.3 Avaliações e certificados da Qualidade.....	43
2.3 A GQ em entidades de serviços.....	45
2.3.1 A GQ no Ensino Superior.....	46
2.3.2 A estrutura de uma Instituição do Ensino Superior.....	48
2.4 Técnicas de implantação da GQ.....	48
2.4.1 Níveis da Gestão pela Qualidade.....	49
2.4.2 Método de Gestão pela Qualidade.....	51
2.4.3 Ferramentas de gestão da qualidade.....	54
3. O MODELO DE EXCELÊNCIA E GESTÃO.....	63
3.1 Aspectos conceituais de estratégia.....	63
3.1.1 Planejamento estratégico em IES.....	68

3.1.2 Avaliação da educação superior.....	71
4 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	84
4.1 Escolha do projeto de pesquisa.....	84
4.2 Caracterização da amostra.....	85
4.3 Desenvolvimento da pesquisa de campo.....	86
4.3.1 Coleta de dados.....	87
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	89
5.1 Interpretação e análise das respostas.....	89
6 CONCLUSÃO.....	105
6.1 Conclusões obtidas a partir da investigação sobre a análise comparativa no processo de implantação da Gestão pela Qualidade.....	105
6.2 Sugestões para próximas pesquisas sobre GQ.....	107
REFERÊNCIAS.....	108

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda uma apresentação, de forma sucinta, sobre os aspectos que proporcionaram uma evolução cultural na humanidade, proporcionando que o mesmo enxergasse, que se consegue sucesso em seus produtos e serviços, quando se busca a excelência da qualidade. Vale salientar também, que também estão contidos neste capítulo: a Justificativa de realização do mesmo, sua Problemática, seus Objetivos e como o mesmo está estruturado.

1.1 Considerações Iniciais

A necessidade de acompanhar as evoluções do mercado econômico, que se estabelece cada vez mais dinâmico, influencia entidades atuais a produzirem informações, serviços e produtos com mais rapidez. Seguindo essa dinâmica, as organizações buscam uma evolução contínua em seus processos para atingirem uma produção elevada, quer seja de produtos ou serviços, com o menor tempo e custo possíveis.

Através de fatos históricos, como é o caso da Revolução Industrial no ano de 1760 na Inglaterra, tornou-se possível desenvolver um contexto de competitividade, no qual o empresário precisa aplicar em seu negócio a velocidade que o mercado cobra ao mesmo tempo em que melhora a qualidade de produção de bens e serviços. Em todas as áreas do meio econômico a competitividade acirrada se faz presente a todo o momento, pois as interações entre mercado e empresa, estimulada pelo advento de novas tecnologias e da globalização, originaram um público consumidor que continuamente fica mais exigente por ser mais informado e consciente.

Consequentemente diversos setores foram afetados. Destaca-se aqui o setor de prestações de serviços, pois em seu caráter distintivo, lidar com dados e os converter em informações que sejam confiáveis e exatas em tempo hábil, são exigidos por um público que necessita da satisfação e necessidade de uma procura mais consciente por serviços eficientes e de qualidade.

Introduzidas nesse ambiente econômico e profissional, estão as Instituições de Ensino Superior (IES), que em seu nível operacional essencialmente, qualificam pessoas

para o mercado de trabalho e efetuam a transposição de conhecimentos teóricos e práticos, através de uma modificação cultural geral, tornando um centro de dados importante para o desenvolvimento regional e nacional.

Conforme afirma Rebelo (2004, p.30):

[...] Era da Descontinuidade ou Era Pós-Industrial. A partir daí, o foco da evolução e da revolução econômica e social se deslocou em direção ao conhecimento, entendido como o verdadeiro fato gerador da mudança, e assim, a sociedade pós-industrial passa a ser chamada por muitos estudiosos de sociedade do conhecimento.

Diante desse cenário constatou-se pelas IES, a necessidade do aprimoramento em relação a prestação dos serviços educacionais, bem como, a qualificação dos profissionais inseridos nesse mercado de trabalho, para um nível de informações e conhecimentos reais e fidedignos.

Observa-se nesse contexto, uma busca pela qualidade na prestação desse tipo de serviço, uma vez que, a concorrência com outras Instituições, vão surgindo com o passar do tempo e a melhor Instituição não será considerada aquela que atingiu o nível máximo da qualidade de seus serviços, mas a que pratica constantes ciclos de aprimoramento, com o intuito de obter a satisfação de um público cada vez mais exigente. Entende-se portanto, de acordo com a interpretação de Victorino (2006, p.43), a definição de Qualidade:

É a totalidade de aspectos e características de um serviço que influencia a sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas (as que ele revela) ou implícitas (as que você tem que descobrir) do cliente.

Através do desenvolvimento do campo educacional, o poder estatal, principalmente em âmbito federal, possuidor do direito de prestação desse serviço de uma certa forma, não atendeu aos anseios da população, visto que, não priorizando com afinco uma destinação de verbas necessárias para o desenvolvimento desse setor, preferiu abrir espaço através de normas, como é o caso da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), para uma inserção da iniciativa privada no setor educacional.

Constata-se portanto, a necessidade da existência de uma entidade responsável tanto pela regulação através de normas existentes, como exemplo cita-se a Lei do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), quanto de uma fiscalização eficiente que busque a excelência da qualidade do ensino proporcionado pelas IES, uma vez que, passaram a ser consideradas as maiores empregadoras de profissionais no mercado de trabalho, conforme a pesquisa de Andriola (2008, p. 128):

Na medida em que o setor privado passou a ser o maior empregador dos egressos das Universidades, associado ao fenômeno do baixo financiamento do Ensino Superior Público, o Estado viu-se como um ente limitado, e até certo ponto ineficiente, para se dar conta da Gestão dos processos educacionais. Nesse âmbito, procurou, utilizando da retórica da autonomia, da liberdade administrativa e da auto-regulação, transferir sua responsabilidade social para a livre iniciativa.

De fato, o governo brasileiro passou a efetuar um acompanhamento constante através do Ministério da Educação (MEC), em âmbito federal, fiscalizando tanto suas universidades públicas quanto as IES, que atuam no setor privado, em busca de uma melhor qualidade no ensino superior, através da realização de avaliações do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e de visitas *in loco*, para a obtenção da veracidade em relação às informações prestadas pelas entidades de ensino e quanto a realidade das mesmas.

Tanto no âmbito operacional, quanto nos âmbitos administrativo e legal, assim, produzem uma quantidade expressiva de fatos e processos para atender aos requisitos do desenvolvimento de suas atividades e objetivos econômicos, bem como atender aos requisitos dos clientes. Baseando-se nesses fatos, é visível a importância fundamental que uma gestão eficiente tem para uma entidade atingir a excelência em suas operações e se manter competitiva no cenário atual.

Tais Instituições devem se preocupar com a qualidade de suas prestações de serviços, e por consequência, buscar a realização de suas atividades com base em técnicas de Gestão pela Qualidade, assim entendida por Carpinetti (2012, p. 12):

O entendimento predominante nas últimas décadas e que certamente representa a tendência futura é a conceituação de qualidade como satisfação dos clientes. Essa definição contempla adequação ao uso ao mesmo tempo em que contempla conformidade com as especificações do produto.

Através da gestão pela qualidade origina-se a possibilidade de melhoria da competitividade pois utilizando seus conceitos, uma organização pode conseguir atender aos requisitos técnicos de desenvolvimento do seu produto e/ou serviço e ao mesmo tempo satisfazer completamente as expectativas do seu cliente nos momentos da venda e pós-venda. São sistemas, ferramentas, controles, técnicas e métodos que podem ser aplicados no cotidiano das instituições com o objetivo de estabelecer padrões de controle e qualidade que evoluam continuamente, como é possível verificar por exemplo, na Política da Qualidade do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), em seu Projeto CFC – ISO 9001:2008:

Estabelecer padrões de normatização, orientação e controle das ações relacionadas ao registro e à fiscalização do exercício da profissão contábil, primando pelo desenvolvimento profissional e visando à melhoria contínua e à eficácia do Sistema Contábil Brasileiro. (www.cfc.br – acesso em jul/13)

Contudo, a gestão pela qualidade tem por base estabelecer procedimentos organizados para possibilitar o conhecimento dos processos e rotinas no interior da entidade. Todavia, a gestão mal planejada pode expor a perigo seus objetivos, por isso é preciso que se avalie adequadamente o ambiente e determine as técnicas de gestão da qualidade que serão aplicadas para analisar se são ou não convenientes ao contexto no qual a instituição está integrada.

Atendendo aos procedimentos supracitados em IES, acontece de forma igual onde todos os processos da atividade dos serviços prestados a terceiros precisam ser analisados com objetivo de desenvolver a melhoria dos mesmos continuamente.

O funcionamento de uma IES, é pautado em procedimentos que são executados diariamente nas Faculdades e Universidades, com prazos pré-estabelecidos para serem realizados pelos colaboradores da instituição, como por exemplo: Realização de procedimentos quanto ao fornecimento de informações sobre seleções de vestibular, cursos e horários, efetuar procedimentos quanto a solicitação de inscrições e matrículas, transferências de cursos, transferências de alunos, etc.

Relacionado com outros setores, como o contábil por exemplo, tem-se, os registros de Notas Fiscais emitidas pela instituição, controle de suas despesas contraídas durante o exercício financeiro, cálculo e registro do pagamento de seus respectivos tributos, bem como, da emissão das declarações exigidas pelos órgãos fiscais, como forma de fiscalização.

Exemplifica-se no setor de pessoal, admissão e demissão de funcionários, cálculos de direitos trabalhistas bem como, das obrigações contraídas pela empresa no que diz respeito aos encargos sociais de seus funcionários.

Quanto às coordenações de cursos, observam-se o acompanhamento e controle, quanto aos conteúdos programáticos ministrados pelos docentes em seus respectivos cursos. Dessa forma, ocorre contribuição para minimizar possíveis conflitos que possa haver em sala de aula, realização de parcerias com empresas e encaminhamento de alunos para o mercado de trabalho, ou seja, atividades desempenhadas que visam assessoramentos e consultoria para a melhoria da organização e dos egressos.

Baseando-se em tais fatos, este estudo tenta responder ao questionamento

quanto a existência de dificuldades em realizar a implantação da Qualidade em IES dos setores Público e Privado.

1.2 Justificativa

O aprimoramento da Gestão torna-se indispensável, para as organizações em seus diversos setores. Exercida operacionalmente e estrategicamente sobre dados e documentos próprios e de outros, as entidades procuram a máxima excelência em seus serviços.

Não obstante a esses fatos tem-se como exemplo, as instituições de ensino no Brasil, enfatizando as de ensino superior, que se proliferaram após o surgimento da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), no ano de 1996. Através do surgimento dessa Lei, observa-se que é crescente o número de Faculdades e Universidades que surgem em território Brasileiro.

Diante desse fato, torna-se evidente que o governo brasileiro não foi capaz de gerir o setor educacional com a qualidade esperada para uma boa formação do cidadão, “abandonando” de certa forma, a preocupação com esse setor e permitindo consequentemente que a iniciativa privada pudesse ingressar como forma de auxílio para abrandar a carência de pessoas que almejam uma melhor formação com o ensino superior.

Devido a grande competitividade entre as IES da iniciativa privada, no que diz respeito a qualidade na prestação dos serviços de educação, o ajuste da gestão se torna digno de mais atenção para evitar a ocorrência de falhas, sendo indispensável que existam ciclos para avaliar as atividades que são praticadas no ambiente de trabalho.

As IES do Setor Público, também necessitam de um controle efetivo, tanto em relação a qualidade da prestação de seus serviços, quanto as suas instalações que devem ser de boa qualidade, uma vez que, o Estado assume constitucionalmente, de acordo com o Artigo 6º (sexto), da Constituição Federal Brasileira (CF), sua responsabilidade pela educação no Brasil.

É diante desse contexto que se revela a importância de se realizar o presente trabalho, como forma de esclarecimento de conceitos e aplicação definições, métodos e técnicas da gestão pela qualidade pois, tendo em vista todas as razões antes expostas, das quais se destacam as responsabilidades e processos, nos quais as Instituições se deparam cotidianamente e que fundamentam as atividades envolvidas na gestão, é de

grande relevância que permaneçam em posição de constante preocupação com a qualidade do serviço oferecido.

1.3 Problema

O presente trabalho adquire uma maior relevância pelo assunto abordado, à medida que, apresenta preocupação com a qualidade do ensino superior, prestado no território brasileiro.

Todavia, pesquisas relacionadas à implantação da Gestão pela Qualidade no setor público são mais escassas e em especial, quando se trata de IES, os exemplos de implantação são raros. Tal fenômeno ocorre também com as IES privadas.

Como forma de evidenciar tal fato, relacionado com a gestão pela qualidade, tendo em vista todas as razões antes expostas, das quais se destacam as responsabilidades e processos das IES, é que surge o seguinte questionamento: Quais os fatores que afetam no processo de implantação da Gestão pela Qualidade, em IES públicas e privadas?

1.4 Objetivos:

1.4.1 Objetivo Geral

Investigar os fatores críticos, que afetam no processo de implantação, da Gestão pela Qualidade em IES dos setores Público e Privado.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analisar comparativamente a implantação da Gestão da Qualidade em setores das IES Públicas e Privada.
- Identificar as possíveis divergências, no processo de implantação da Gestão da Qualidade em setores das IES Públicas e Privada.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em seis capítulos.

No primeiro capítulo, tem-se a apresentação, composta pela introdução.

No segundo capítulo, podem ser observados relatos que tratam desde as origens do ensino superior no Brasil, aspectos conceituais da gestão da qualidade e sua relação com as instituições de ensino superior e suas técnicas de implantação.

O terceiro capítulo, trata do surgimento do modelo de excelência da gestão e o modelo utilizado no Brasil.

No quarto capítulo, observa-se o aspecto metodológico da pesquisa, que trata sobre uma abordagem geral de sua caracterização, bem como, o local, a amostra e o tratamento dos dados.

No quinto capítulo, verifica-se o aspecto principal da pesquisa, que trata sobre análise dos resultados, apresentando os principais fatores, que influenciam na implantação da Gestão pela Qualidade em Instituições de Ensino Superior.

O sexto e último capítulo é composto pela conclusão do trabalho.

No próximo capítulo, busca-se apresentar, uma abordagem teórica a respeito da origem das Universidades no Brasil e no mundo, bem como, uma visão abrangente, no que diz respeito a Gestão pela Qualidade.

2 A GESTÃO PELA QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR

Este capítulo aborda o surgimento das Universidades, bem como, do início da educação no Brasil com base na estrutura da LDB e os diversos aspectos que dizem respeito à importância de implantação da Gestão pela Qualidade em uma IES e suas respectivas definições. São assuntos que representam recursos como condições para o correto entendimento do tema.

2.1 Uma visão global sobre a Universidade

Relata-se no decorrer da história, que ocorreram várias modificações culturais em decorrência da busca pelo aperfeiçoamento. Com a Revolução Industrial, ensejaram diversas conquistas para uma constante evolução do homem. Desse modo, a cultura da época, impulsionada pela busca do conhecimento, favorece para que a ciência se apresente como principal fonte do conhecimento e poder, como a forma propulsora para a realização da materialização de projetos de pesquisas. Verifica-se então o surgimento das Universidades, como entidades impulsionadoras para a realização dessas evoluções.

Esse avanço proporcionou mudanças em paradigmas científicos como as relações entre Estado e Sociedade observados atualmente, pelo número expressivo de IES principalmente no setor privado, que estimulou na administração pública, como entidade regulatória, uma nova forma de pensar a educação no Brasil.

Salienta-se portanto, uma busca de todas as IES, quer sejam do setor público ou do setor privado, por um aperfeiçoamento constante. Esses fatos podem ser observados em Trindade (1998, P.2):

Se o debate universitário posterior à rebelião estudantil de maio 68 trouxe à discussão o conflito entre a ideia da universidade “liberal” *versus* universidade “funcional”, neste final de século um dos desafios centrais da universidade latino-americana é como estabelecer o *equilíbrio entre qualidade, pertinência e equidade* numa instituição que deve formar para o desconhecido [...]

Dessa forma, as IES direcionam suas atividades para a produção científica e tecnológica para o mercado ou para o Estado, inseridas em pesquisas e argumentos que modificam substancialmente essa autonomia de desenvolvimento científico tradicional.

Esse entendimento é possível, através de uma análise dos fatos históricos mais antigos, sobre educação.

Deu-se o surgimento da universidade, em Bolonha, no norte da Itália, no final do século XI. A partir do século XII, foi fundada a Universidade de Paris, apoiada no trabalho de copistas e tradutores, que preservaram fatos da história greco-cristã, para a formação de clérigos e magistrados. Essa foi sua fase áurea, que era baseada no modelo corporativo da magistratura. Formada por duas maneiras distintas, espontaneamente (*consuetudine*) ou por bula papal ou imperial, as Universidades do período Medieval constituíram a forma de corporação de professores ou estudantes como base para essa nova Instituição.

Esse período que se estende até o Renascimento, é o período da invenção da Universidade, constituindo-se através do modelo tradicional a partir de experiências ideológicas de Paris e Bolonha, sob tutela protecionista da igreja romana. Para sua formação, a Universidade surge através de três bases filosóficas como a teológico-jurídica, corporativa e política, conforme afirma Trindade (1998, p.7):

Os três campos de formação que marcam a origem das universidades medievais são sucessivamente a teologia (Paris), o direito (Bolonha) e a medicina (Montpellier, sob a influência de Salerno e da cultura árabe).

Dentre os três campos de formação, destaca-se o Processo de Bolonha, por estar relacionado com uma base ideológica que serviu de inspiração para as discussões de um projeto inovador para o ensino superior do Brasil, que posteriormente ficou conhecido como Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que incentivou a estruturação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Entende-se por REUNI, de acordo com as observações de Lima *et al.* (2008, p.21):

O REUNI é um programa de reforma das IFES acoplado a um plus de financiamento para aquelas universidades que a ele aderirem. Esse conjunto de condições é uma forma de estimular a concorrência entre as universidades federais. Talvez mais correto seria dizer que se trata de uma competição de regularidade e de busca de identidade ao modelo sugerido pelo MEC. De acordo com o Decreto 6.096/2007.

Esse processo político e de reformas institucionais, realizado por cada governo nacional da Europa, buscou a produção de uma política pública de grande impacto estatal, para que o mesmo proporcionasse avanços positivos em todo o campo universitário. A intenção dessa implantação era a de influenciar a todos os Estados-membros da União europeia, para a construção de uma Europa unificada e fortificada na educação superior.

Observando esse contexto, verifica-se uma instituição universitária como uma instância cultural multissecular, conforme a citação de Lima *et al.* (2008, p.8):

No entanto, mesmo apenas à escala europeia, e não obstante a história partilhada e a longa duração do seu processo de institucionalização, as universidades fixaram e mantiveram inúmeros elementos próprios, de natureza nacional ou regional, face a especificidades de ordem política, religiosa, cultural, económica, das quais resultaram distintos “modelos” (por exemplo os modelos napoleónico e humboldtiano), diferentes relações como o Estado e a administração pública, estatutos jurídicos variados, projetos educativos e culturais, e ainda formas de organização dos estudos, consideravelmente plurais.

Dessa forma, o novo sistema europeu de educação superior, torna-se emergente à medida que, a União favorece com seu papel regulatório e com processos de reformas institucionais, internamente processadas por cada governo nacional para o estabelecimento efetivo desse novo sistema de educação.

O surgimento da Universidade Renascentista teve seu início no século XV, época em que o capitalismo e o comércio influenciam o comportamento das pessoas e que o humanismo através da literatura e das artes, ganha força na Itália, se estendendo por outros países da Europa. As sociedades europeias passam por transformações ideológicas, que influenciam no perfil da Universidade Tradicional, em um processo para a Universidade Moderna do século XIX.

O desenvolvimento das Universidades Italianas, foi impulsionado pelas repúblicas de Veneza e Florença, dos Médicis e dos Papas, período de suma importância que proporcionou a evolução do Humanismo Antropocêntrico, pondo um fim na hegemonia teológica da época.

Vale salientar, que essa expansão na filosofia humanista, influenciou também as Universidades Alemãs em Ertfurt e Wittenberg, favorecendo a uma nova ideologia ajudada pela extinção do feudalismo, para esse novo padrão de Universidade europeia vinculada ao poder Estatal. É importante destacar, que esse padrão diferenciado não se expandiu de forma tão simplória por todos os países da Europa, conforme afirma Trindade (2008, p.8):

O humanismo não atinge com a mesma força a Universidade de Paris, que se mantém fiel às suas origens, mas o acontecimento mais marcante será a fundação do Collège de France por François I (1530) sob o signo dos novos tempos.

A França resistiu a essas alterações ideológicas ficando para trás, por resistir ao racionalismo cartesiano principalmente na Universidade de Paris, mesmo havendo o desenvolvimento dos experimentos científicos. Contudo, ocorre ainda assim a evolução da Academia Científica com as ações dos enciclopedistas, que contribuíram para o desenvolvimento das ciências ensejando com a Universidade Moderna, impulsionada por

uma sociedade mais esclarecida nos contextos político e social.

Continuamente, a história revela fatos importantes para o avanço do conhecimento com as descobertas da Física, Astronomia e da Matemática no século XVII, enquanto que a Química e as Ciências Naturais tenham contribuído de forma significativa, no período que remonta o século XVIII. As Universidades começam a intensificar a profissionalização em decorrência da criação das academias científicas e do incentivo às pesquisas. Tais fatos, podem ser observados em Trindade (2008, p.10):

A entrada das ciências nas universidades alterará irreversivelmente a estrutura da instituição, limitada anteriormente às ciências ensinadas nas faculdades de medicina e artes sob a denominação de “filosofia natural”.

Verifica-se, portanto, que a partir do século XVII, o cientista passa a ser mais valorizado através do reconhecimento da legitimidade de uma atividade especializada na sociedade relacionada com as ciências em geral.

2.1.1 O surgimento da universidade no Brasil

O surgimento das Universidades no Brasil, tem que ser analisado na sua relação com a sociedade, especialmente na sua dimensão política. Nesse aspecto, a história da Universidade brasileira até a década de 60 do século XX, aponta para um Instituição voltada para minorias e sem definição clara de sua função como espaço de investigação científica e produtora de conhecimento.

Durante o período da educação superior na colônia: Século XVI ao século XIX, o modelo político para a colonização no Brasil, não incluía a criação de Universidades. As elites deveriam estudar em Portugal, na cidade de Coimbra, para fortalecer os laços da colonização. Portugal não permitia o ensino superior na colônia, como forma de impedir o crescimento cultural e assim manter o domínio no Brasil. Sua política era conceder bolsas para brasileiros da elite, para disciplinas restritas como: Matemática, Medicina e Cirurgia.

O surgimento dos primeiros cursos universitários, podem ser observados na pesquisa de Bolzan (2006, p.42):

O ensino superior brasileiro iniciou com a vinda da corte portuguesa, com D.João VI, em 1808, que estruturou o estado em termos econômicos, culturais e políticos. Nesse mesmo ano, foi criado o Curso de Medicina no Rio de Janeiro e na Bahia. O Curso de Engenharia surgiu para suprir o exército, começou na Academia Real Militar, em 1811, passou a Escola Politécnica e, em seguida, tornou-se Curso de Engenharia Civil. Surgiram também os Cursos de Direito, e Agricultura que se transformou em Agronomia.

Fatos históricos marcam o início da educação superior no Brasil, na época do

império. Em 1808 aconteceu a chegada da família real portuguesa, para o exílio no Rio de Janeiro. Durante esse período, o ensino superior era de cunho estritamente profissionalizante. Nos meses de fevereiro e novembro desse mesmo ano, respectivamente, foram instituídas a escola de medicina na Bahia e a escola de medicina no Rio de Janeiro. Dois anos mais tarde ainda no Rio de Janeiro, foi criada a escola de engenharia.

As aulas eram ministradas em locais simplórios, o professor utilizava meios próprios e acessíveis como livros, cadeiras, instrumentos cirúrgicos, o local dessa aula era em lugares improvisados, como casas e hospitais. O ensino era estatal e religioso privilegiando a elite brasileira.

Durante a fase que marcou o período do Brasil República, que remonta de 1890 a 1930, fatos importantes para a história da educação brasileira aconteceram. Em 1920 foi criada pelo governo federal, a primeira Universidade "brasileira", a do Rio de Janeiro, que reuniu as Escolas Politécnica, de Medicina e de Direito. Depois de sete anos foi criada a Universidade de Minas Gerais e em 1934, a Universidade de São Paulo (USP). Ou seja, a Universidade do Brasil ainda não completou um século de existência formal.

Observa-se o período, intitulado de Estado Novo, que data de 1930 a 1945, época em que houve a criação da Universidade do Distrito Federal (UDF) em 1934 pelo esforço de Anísio Teixeira. Através da criação da UDF, a Universidade passa a exibir sua função de forma mais explícita conforme a observação de Fávero (2006, p 26):

A função da universidade é uma função única e exclusiva. Não se trata, somente de difundir conhecimentos. O livro também os difunde. Não se trata somente de conservar a experiência humana. O livro também conserva. Não se trata apenas preparar práticos ou profissionais, de ofícios e artes. A aprendizagem direta os prepara, ou em último caso, escolas muito singelas do que as universidades.

Pode ser observado de acordo com a pesquisa de Fávero, que a função da Universidade transcende uma ação de transmitir apenas conhecimentos, vai além disso. Suas ações são verdadeiras fontes de instrumento transformador, de criação, de imaginação e de ideias, que realizadas com responsabilidade com objetivos sociais, políticos e culturais, podem proporcionar impactos positivos para uma sociedade, região, país, etc.

Entre 1945 e 1968, com a deposição do Estado Novo, houve a possibilidade de redemocratização no Brasil e criou-se por decreto a concessão da autonomia financeira, administrativa e disciplina, para as IES em âmbito estadual. Esse período pode ser observado na citação de Bolzan (2006, p.43):

Na década de 60, a política do governo era Desenvolvimento com Segurança, as universidades foram o centro de contestação política. A Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, fixou as normas de organização e funcionamento do ensino superior, ou seja, reestruturou as universidades, instituindo o departamento e criando o sistema de créditos e matrícula por disciplina e a pós-graduação que tinha como objetivo qualificar pessoal e estimular pesquisas que serviriam ao desenvolvimento do País.

Observam-se os aspectos mais impactantes no que diz respeito às Universidades para esse período, tendo como predominância, a formação profissional, a luta política pela democratização da universidade e pela União Nacional Estudantil (UNE), a criação de um projeto de reforma universitária, a autoridade e disciplina nas instituições, vestibular unificado, cursos de curta duração e questões relativas a aspectos técnicos e administrativos.

É bem verdade, que a história de políticas públicas no Brasil e suas reformas, são constituídas de bastante influência de modelos estrangeiros. Entre os períodos de 1968 a 1980, o Estado Brasileiro conheceu a época marcante e de imposições dos militares com a ditadura e posteriormente, a necessidade de se eleger um governante através da escolha popular, conhecido como período da democracia ou Estado Democrático de Direito.

Cria-se um grupo de trabalho para analisar reforma universitária, tendo o seguinte diagnóstico: Universidade tradicional. Essa fase caracteriza-se por apresentar uma expansão de Universidades, sem estrutura funcional para cultivar a ciência. A tecnologia e o mercado de trabalho não estavam sendo trabalhados ao mesmo tempo para uma evolução desejada.

Constata-se na década 1980 que o problema da Universidade não é apenas técnico, mas também acadêmico e político. Em 1988 com a Redemocratização do país, representada pelo surgimento de sua CF cidadã, a educação é tratada como uma base mais forte, pois essa premissa constitui-se como um direito assegurado pelo país a todos os brasileiros.

Essa Constituição por sua vez, apresenta uma expansão para o campo universitário, ampliando seu nível de estudos em três vertentes indivisíveis, consolidando a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, conforme ao disposto no art. 207/CF.

Durante esse período, a reforma universitária no Brasil sofreu influência do modelo departamental da universidade norte-americana. Sua evolução continuou com o

liberalismo ortodoxo, incentivado pelo Banco Mundial, favorecendo um rico referencial teórico para as reformas de Estado e da educação superior nos anos 1990.

Após as normas que balizaram as políticas educativas e universitárias durante o regime militar serem descartadas, é que se percebe que no Brasil restou um conjunto de Leis dentre elas a LDB, medidas provisórias e resoluções ministeriais do Conselho Nacional de Educação (CNE), para o delineamento do modelo universitário.

Através do texto constitucional estabeleceu-se também, parâmetros para a elaboração de uma nova LDB. Somente após oito anos, em um ambiente de reconstrução democrática, a nova LDB foi aprovada (Lei nº 9.394/1996), visando a institucionalização dos Parâmetros Curriculares Nacionais para organizar e direcionar o Plano Nacional de Educação, através de ações como o aumento de pesquisas, inovação tecnológica, projeto de desenvolvimento nacional e aumento do bem-estar da população.

O surgimento da citada Lei, pode ser observado em Bolzan (2006, p.44):

A educação superior é a base fundamental para o desenvolvimento científico, tecnológico e social do País. A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) definiu orientações, entre elas, da educação superior, dessa forma, o art.16 caracteriza que “o sistema federal de ensino compreende: as instituições de ensino mantidas pela união (como os Centros Federais de Educação Tecnológica e as universidades federais), as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada e de órgãos federais de educação (CNE, INEP)”.

No entanto, em vez de frear o processo expansionista do setor privado e redefinir os rumos da educação superior, contribuiu para que acontecesse exatamente o contrário, ampliou e instituiu um sistema diversificado e diferenciado por meio sobretudo, dos mecanismos de acesso da organização acadêmica e dos cursos ofertados. Nesse contexto, criou os chamados cursos sequenciais e os centros universitários.

Instituiu-se a figura das universidades especializadas por campo do saber; implantou Centros de Educação Tecnológica; substituiu o vestibular por processos seletivos; acabou com os currículos mínimos e flexibilizou os currículos; criou os cursos de tecnologia e os institutos superiores de educação, entre outras alterações.

Verifica-se ainda com Lima *et al.* (2008, p.22), que aconteceram modificações significativas no ano de 2006:

- Definição de um modelo de financiamento universitário;
- Regulação da transnacionalização das IES privadas;
- Política de cotas para estudantes de escolas públicas, negros e índios e criação do Programa Universidade para Todos (PROUNI);
- Criação de um Conselho com Participação da Comunidade, sindicatos, docentes e funcionários nas Universidades Públicas e Privadas;
- Submissão das universidades ao princípio da Responsabilidade Social;

- Regulação das fundações;
- Avaliação e acreditação das IES com vistas a assegurar a qualidade.

Contudo, a LDB ainda tem enormes desafios para vencer, entre os quais pode-se destacar: a ampliação do acesso e da garantia da permanência dos estudantes na educação superior; a desmercantilização da oferta desse nível de ensino; o estabelecimento de mecanismos efetivos de aferição e controle da qualidade; a expansão da oferta por meio de instituições públicas. Tais normativas, são observadas em Lima *et al.* (2008, p.21):

Nos anos 1990, a reforma do sistema de educação superior no Brasil ocorreu em paralelo com a Reforma do Estado, priorizando o livre jogo do mercado. Ou seja, durante os dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) houve um forte processo de mercadorização das relações sociais.

Nos anos de 1990, foram significativas as alterações no âmbito da educação superior. Entre outras, as mudanças na organização acadêmica, nos processos de avaliação, nas diretrizes curriculares dos cursos de graduação, principalmente a partir de 1995, tiveram o objetivo de promover a diversificação, a diferenciação e a rápida aceleração da oferta de educação superior – o que veio a ocorrer, em especial, por meio do crescimento significativo do setor privado. A introdução do termo "processo seletivo" para o ingresso no ensino superior, na LDB, em lugar do tradicional termo "vestibular", aparece como parte da estratégia de ampliar os mecanismos de acesso a esse nível de ensino.

Atualmente as IES no país classificam-se, quanto à sua natureza jurídica, em públicas e privadas (com ou sem fins lucrativos) e, quanto à sua organização acadêmica, em universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, instituições superiores ou escolas superiores, conforme Costa (2009).

Observa-se que ocorre um processo de estruturação e organização em relação ao aspecto legal, organizacional e jurídico das Universidades brasileiras. Tal processo, contribui para uma organização padronizada, que tende a se perpetuar pelas décadas seguintes.

Essa classificação pode ser observada na Figura 1:

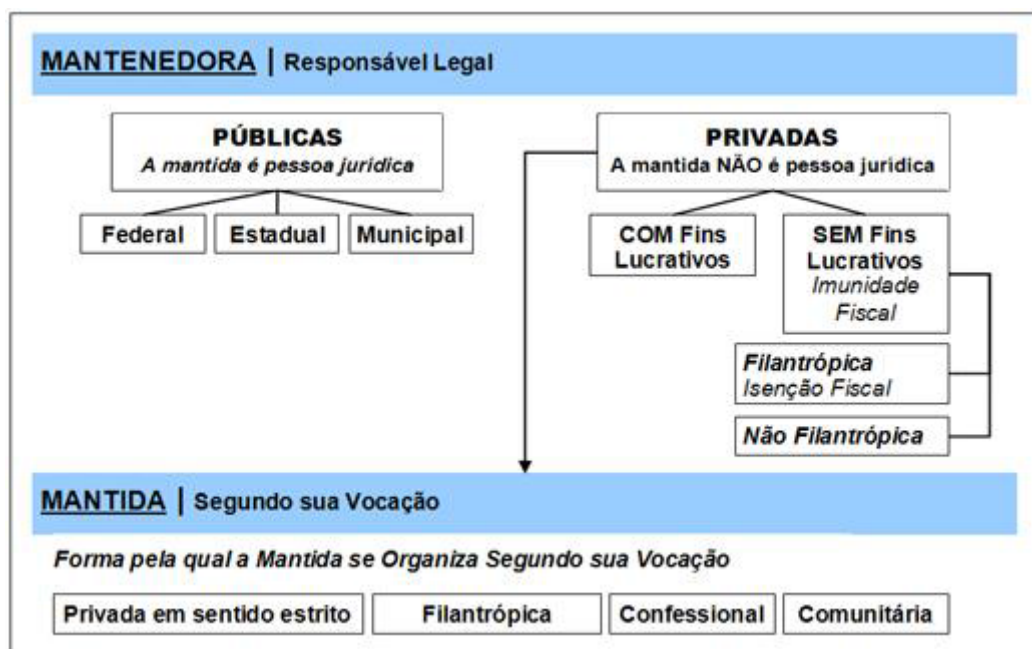


Figura 1. Organograma da Organização Administrativa
 Fonte: MEC (www.mec.org.br - jul/2013)

Há ainda, os centros de educação tecnológica e os institutos superiores de educação, criados e destinados pela LDB à formação de professores.

Por sua vez, os cursos e níveis da educação superior ofertados no País passam a ser classificados em cursos sequenciais (de formação específica e de complementação de estudos); cursos tecnológicos; cursos de graduação; cursos/programas de pós-graduação, incluindo especialização, mestrado (acadêmico e profissional) e doutorado; cursos de extensão, oferecidos nos níveis de iniciação, atualização, aperfeiçoamento, qualificação, requalificação profissional e outros.

Verifica-se uma verdadeira expansão, no que diz respeito à estruturação do ensino superior brasileiro. Esse fato também proporciona uma melhor definição hierárquica dos diversos tipos de cursos e proporciona assim, uma facilidade de adequação para os diversos interessados.

Essa observação pode ser constatada a seguir, na Figura 2:

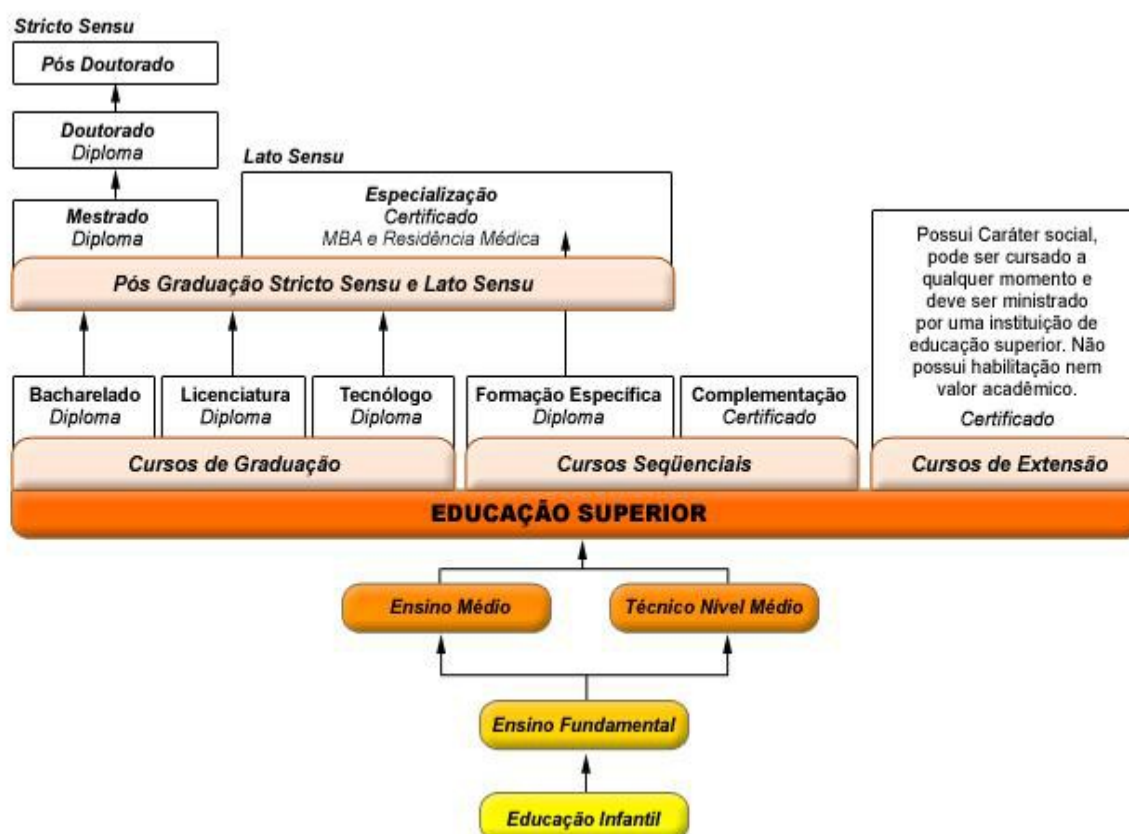


Figura 2. Organograma da Formação no Ensino Superior

Fonte: MEC (www.mec.org.br - jul/2013)

Além desses cursos e etapas da educação superior, é preciso lembrar ainda dos chamados cursos emergenciais para formação de professores e dos cursos nas modalidades de ensino semipresencial e a distância, que podem ser observados, através de órgãos específicos, conforme Bolzan (2006, p.45):

As universidades podem beneficiar-se do apoio de diversos órgãos de financiamento como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o Financiamento de Estudos e Projetos (FINEP), para ações de formação profissional, de investigação científica ligada aos cursos de pós-graduação, para assegurar condições de acesso e condições de vida acadêmica e permanência dos alunos, para a formação de redes de excelência em pesquisa, com projetos integrados por diversas áreas e interuniversidades para a cooperação e desenvolvimento de ações que projetam a universidade no mundo.

Observa-se portanto, que o papel da universidade é de valor imensurável no tempo e no espaço, pois vai se aperfeiçoando de acordo com a evolução do homem, orientando aos novos modelos culturais da sociedade na economia e na produção de novos conhecimentos.

2.2 Aspectos conceituais de Gestão pela Qualidade

O comportamento humano contribui para o desenvolvimento da história do melhoramento contínuo. Desde o período que data da história da pedra e antigas civilizações, nota-se que há uma preocupação quanto a existência da qualidade. Bolzan (2006, p.24), por sua vez, analisou esses fatos como pode ser observado na citação a seguir:

A preocupação com a qualidade data do início da humanidade. Muitos acontecimentos marcaram a sua história, como se observa no homem primitivo a busca de materiais mais resistentes para a fabricação de suas armas e ferramentas. As pirâmides do Egito, construídas com precisão e ajuste perfeito, a indústria artesanal e chinesa que influenciou o comércio e a produção de bens com seus produtos, porcelanas, seda, chá, pólvora, bússola, e suas leis e decretos editados para o controle da produção, isso significava que os produtos que não atendessem às dimensões ou requisitos não eram vendidos.

Verifica-se portanto, que o acompanhamento contínuo nos procedimentos de uma instituição representa a chave para a satisfação de seus *Stakeholders* (partes interessadas em suas informações). Conforme Falconi (2004), tem-se que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

Uma organização necessita, para o atendimento das expectativas de seus clientes, de um apoio muito bem formado entre seus colaboradores para que todas as metas e objetivos sejam alcançados com a máxima eficiência. Para tanto, é mister que sejam realizadas avaliações constantes durante o desenvolvimento de todo o processo de suas atividades.

O processo da qualidade foi sendo implementado com a evolução da história, passando pelo homem primitivo, nos períodos medieval e antigo, conforme a verificação ainda em Bolzan (2006, p.24):

Na arquitetura grega, a qualidade estava presente no controle do processo utilizando conceitos matemáticos associados com beleza e funcionalidade. Já a civilização persa utilizava o controle do processo em suas ações militares no uso de métodos padronizados de como os soldados deveriam arrumar os equipamentos e as roupas quando estivessem em batalha. Dessa forma, surgiu a era da inspeção do trabalho, mais tarde a era do controle estatístico e finalmente, a era da qualidade total.

Dessa forma, as universidades que desejam oferecer um produto educacional de qualidade ficam enquadradas completamente nesse cenário, conforme afirma Tubino (1997), *apud* Bolzan (2006), que a qualidade numa universidade, isto é, nos seus

processos acadêmicos da graduação, da pós-graduação e extensão, pode ser entendida como um conjunto de incentivos e projetos somados a um processo permanente de avaliação.

Pode-se entender que o significado de qualidade é a superioridade, excelência. É possível perceber, que a ideia de qualidade pressupõe que alguém ou alguma coisa possui bons predicados ou até mesmo os melhores predicados. Analisando a observação de Lima (2011, p.57), tem-se que:

[...] Qualidade é o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos, tendo como inerente a existência de alguma coisa, especialmente como uma característica permanente estabelecendo-se, assim, uma relação entre Conjunto de Características e Requisitos.

Caracterizada por vários fatores, a qualidade é estabelecida quer seja no ambiente educacional ou não, quando o ser ou a entidade avaliada obedece a determinados critérios pré-estabelecidos, que norteiam para um percurso levando assim a um padrão de excelência.

Percebe-se, que deve haver uma gestão pela qualidade com a participação de todos os seus membros que se empenham visando o sucesso a longo prazo e o benefício coletivo.

Vale salientar, que a necessidade de conceituação depende de fatores e atividades que irão influenciar no processo avaliativo da qualidade e da área na qual as atividades são desenvolvidas. Portanto, são vários os tipos de conceituação da qualidade, conforme observa-se em Costa (2009, p.42):

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

Dessa forma, a conceituação de qualidade depende da ótica de que se necessita da mesma. A Gestão pela Qualidade é uma técnica desenvolvida com o intuito de proporcionar um controle de melhoria constante na produção ou prestação de serviços.

Os processos de busca pela qualidade nas instituições de ensino superior brasileiras, adquirem forças na década de 90, iniciados pelas instituições particulares, aproveitando-se do descaso governamental com tal prestação de serviço, conforme afirma Costa (2009). Tal autor ainda faz menção dos fatores essenciais para a qualidade do

ensino como o comprometimento político do dirigente da IES, a busca por alianças e parcerias, a valorização dos profissionais da educação, a gestão democrática, o fortalecimento e a modernização da gestão escolar; a racionalização e a produtividade do sistema educacional.

Outro fator importante está ligado à imagem da organização. Supõe-se que uma IES, com um padrão de excelência, ou seja, dentro dos critérios de qualidade, transmita para seu público confiabilidade naquilo que comercializa ou produz.

Crítérios são essenciais para que se possa determinar o nível de qualidade de uma instituição. O conjunto de relação desses critérios proporciona a criação de indicadores, que além de servirem como norteadores da instituição, servem também como método avaliativo para indicar se a mesma está seguindo os padrões de qualidade pré-estabelecidos, de acordo com seus serviços.

Esse fato pode ser observado de acordo com Costa (2009), quando cita indicadores de desempenho utilizados na área da educação: a) avaliar o impacto das reformas educacionais, b) informar os criadores de políticas sobre as práticas mais eficientes para a melhoria da educação, c) explicar as causas de condições e mudanças, d) informar a tomada de decisões e o gerenciamento, e) estimular e concentrar esforços, f) garantir a responsabilidade final, g) definir objetivos educacionais, h) monitorar padrões e tendências, i) prever mudanças futuras.

As instituições desenvolvem indicadores de desempenho para prática da gestão estratégica. Através dessa prática, busca-se eliminar possíveis falhas existentes no sistema de serviço desempenhado, com o intuito do seu aprimoramento. Diante desses fatores, a Avaliação Institucional torna-se uma excelente ferramenta para a análise dos desempenhos nas IES.

Ainda com Costa (2009, p.50), pode-se observar que os indicadores de desempenho contribuem de forma significativa para o sucesso da instituição, quando utilizados de forma correta, recomendada pelos especialistas sobre o assunto:

Primeiramente, deve ser desenvolvido um número relativamente pequeno de indicadores que capturem as dimensões-chave para o sucesso do programa ou da atividade que está sendo monitorada ou avaliada. Em segundo lugar, os melhores indicadores serão aqueles que forem estabelecidos em parceria com pessoas que trabalham na área na qual o desempenho deve ser avaliado ou que têm interesse por ela. Dessa forma, eles serão construídos com base nos objetivos educacionais do programa que deve ser avaliado e levar em consideração as circunstâncias locais a fim de garantir que as expectativas não sejam irrealistas. Em terceiro lugar, é importante garantir que todas as partes envolvidas compreendam (i) quais critérios devem ser utilizados; (ii) por que eles foram escolhidos; (iii) que informações devem ser coletadas em relação a eles e (iv) como os resultados do processo são

utilizados. Em quarto lugar, é de fundamental importância que os indicadores sejam vistos como uma parte integrada do processo de monitoramento e avaliação e não simplesmente como uma atividade paralela necessária à satisfação de requisitos externos. Por fim, os indicadores podem ser usados para monitorar e/ou como parte de uma revisão ou investigação aprofundada.

Dessa forma, percebe-se que a GQ possui uma característica global, na qual independentemente do setor ou cargo, todo o recurso humano da organização deve buscar cumprir os procedimentos e técnicas sugeridas, de forma permanente, com o intuito de dar confiabilidade às rotinas realizadas. Assim, o foco de tais procedimentos e técnicas é estabelecer padrões e objetivos a serem atingidos em conformidade com a vontade dos gestores, refletida através de manuais internos, normas e orientações. Além disso, a GQ possui um objetivo preventivo contra erros e improdutividades futuras, que, de forma direta ou indireta, afetarão a qualidade final do produto ou serviço.

2.2.1 A importância da Gestão pela Qualidade

Conforme observações anteriores, a qualidade nos processos e rotinas gerenciais no ambiente atual é de fundamental importância para que uma IES possa atingir a excelência em suas operações e se manter competitiva frente aos desafios do cotidiano.

Partindo desse princípio, sabe-se que em todos os ramos de atividade a qualidade não pode ser encarada apenas como um aspecto que destaca uma entidade de ensino das outras, mas sim como o único método que possui características que garante bons resultados face à concorrência e por consequência a sobrevivência da instituição, como pode ser observado em Falconi (2004, p. 7):

O que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade. No entanto, estas coisas estão todas interligadas: a garantia de sobrevivência decorre da competitividade, a competitividade decorre da produção e esta da qualidade (valor agregado).

Assim, os gestores devem buscar novas maneiras de melhorias na cadeia produtiva de bens e serviços de forma contínua, eliminando atividades que não agregam valor, para que a satisfação do seu cliente seja sempre elevada.

Contudo, a busca pela qualidade de bens e serviços já é um pouco antiga, pois apesar de que apenas recentemente essa busca evoluiu e tomou novas proporções, é sabido que consumidores sempre optaram pela busca do produto de melhor qualidade. Essa preocupação dos consumidores refletia nos administradores das empresas que voltavam sua atenção apenas ao produto acabado, através da inspeção de produtos

defeituosos e buscavam atingir apenas quesitos técnicos de fabricação, esquecendo os quesitos de adequação daquele produto as necessidades do consumidor.

É bem verdade, que a qualidade não se concentra apenas durante a produção de novos produtos, mas possui toda uma interligação entre os diversos processos da Organização com o intuito de prevenção de possíveis problemas. Essa afirmação é bem citada por Lima (2011, p.60):

A intenção de prevenção é olhar para os requisitos, projeto, processos, atividades, etc., e definir controles na fonte (estágios de planejamento e projeto). Convém que os controles abordem a estrutura organizacional e os recursos para prevenir ou minimizar a ocorrência de problemas nos produtos, processos e atividades. Inclui treinamento do empregado, qualificação de fornecedores, manutenção preventiva em equipamentos, estudos de capacidade de processamento.

Com o advento da GQ uma nova filosofia foi implantada, embasada em conceitos e técnicas adequados a nova realidade do panorama econômico. A qualidade passou a ser uma preocupação não só dos consumidores finais ou dos departamentos de inspeção das empresas, mas se tornou uma responsabilidade de todos que participam do processo produtivo, da presidência da entidade ao colaborador que executa o processo mais simples, do projeto do produto até a entrega e atendimento pós-venda.

Deming (1990, p. 129), um dos maiores responsáveis por essa nova filosofia explica: “o custo de uma substituição de um item defeituoso na linha de produção é relativamente fácil de ser estimado, mas o custo de um item defeituoso que é entregue a um cliente desafia qualquer medida”.

Assim, percebe-se que Deming rompe com um pensamento anterior de que era aceitável que alguns produtos chegassem defeituosos ao cliente e começa a implantar uma nova cultura de produção e um novo olhar sobre o cliente, cultura essa que foi primeiramente aceita pelas indústrias no Japão após a Segunda Guerra Mundial e que ajudou na reconstrução do país, tornando suas instituições altamente competitivas em nível mundial, pois seus produtos ofereciam bastante qualidade juntamente com preços acessíveis em comparação com produtos concorrentes.

Tal observação também pode ser encontrada nas pesquisas de Lima (2011, p.60), quando o mesmo cita que:

Idealmente, a prevenção baseada em controles deveria prevenir a ocorrência de problemas, mas na realidade, nenhum sistema é a prova de falhas, e problemas ocorrem. Desta forma, devem ser estabelecidos controles para detectar problemas de qualidade para que os clientes recebam somente produtos que atendam a seus requisitos.

Essa revolução acontecida no Japão pós-guerra, ilustra muito bem a grande

importância da GQ, pois foi através da mesma que os produtos japoneses se tornaram e são reconhecidos até os dias atuais como sinônimo mundial de confiabilidade.

Dessa forma, fica clara a importância de agregar qualidade nos produtos e serviços e para fundamentar essa importância, Carpinetti (2012, p. 1) diz:

Para conquistar mercados e se manter competitivo, é preciso atender aos requisitos dos clientes quanto a produtos e serviços. O raciocínio é muito simples: clientes satisfeitos representam faturamento, boa reputação, novos pedidos, resultados para a empresa, empregos e remuneração para os funcionários. Ao contrário, cliente insatisfeito pode resultar em má reputação, dificuldade de conseguir novos pedidos, perda de faturamento e dificuldade de se manter no negócio.

A qualidade se torna importante porque é o maior argumento que os produtores de bens ou serviços podem usar para que seus produtos sejam aceitos no mercado. A qualidade é importante porque se constitui como uma forma durável de fidelizar consumidores e conseguir aumento de participação no mercado. É um grande fator para o aumento da produtividade então, a qualidade é fundamental para a sobrevivência da organização.

Sabe-se portanto, que as normas da *International Organisation for Standardization* (ISO) são as mais difundidas em se tratando de certificação do sistema da GQ, portanto, os objetivos dessa norma podem ilustrar os objetivos da gestão da qualidade.

Esse procedimento ocorre como forma de orientação para a melhoria do desempenho da organização, contribuindo para o aprimoramento de procedimentos como forma de atingir seu principal objetivo, a satisfação social.

Segundo o entendimento de Lima (2011, p. 55), tem-se que:

A adoção destas normas é justificada quer por fatores de competitividade quer por exigências formais dos clientes e da sociedade. Constituindo um referencial aceito a nível multisetorial e internacional, disponibiliza um “mapa” para a definição do SGQ que potencializa a satisfação dos diversos clientes de uma organização. Segundo as metodologias da ISO, os referenciais normativos são desenvolvidos por delegações nacionais de especialistas dos mais diversos setores de atividades (Economia, Estado, Indústria...) selecionados pelos organismos nacionais de normalização. Esses peritos participam de comitês técnicos específicos, atendendo ao referencial em questão.

Nota-se, que a qualidade atinge um nível de importância em diversos setores não de forma isolada, mas em todos os tipos de atividades que atuam através de planejamentos, interessadas no aprimoramento de seus processos para uma melhoria na prestação de seus serviços de forma contínua. Essa ideia é bem esclarecida por Carpinetti (2012, p. 1):

A gestão da qualidade é vista hoje, tanto no meio acadêmico como no meio empresarial, como um fator estratégico para a melhoria de competitividade e

produtividade. Essa importância da gestão da qualidade decorre de um longo processo de evolução do conceito e da prática de gestão da qualidade, que contou com contribuições importantes de vários estudiosos, com destaque para Juran, Deming, Feigenbaum e Ishikawa.

É uma ideia que também é compartilhada por Falconi (2004), onde ele salienta a questão da sobrevivência das organizações através do desenvolvimento de sistemas administrativos suficientemente fortes e ágeis, pois isso é o que o mercado exige.

Estes sistemas objetivam aumentar a garantia de competitividade, garantia que decorre da necessidade de sobreviver e a competitividade só existe com a presença da produtividade e da qualidade, ou seja, a GQ vai buscar sempre ter uma atuação decisiva nos bons resultados da evolução da qualidade e no aumento da produtividade. Dois conceitos que são interligados, pois segundo Falconi (2004, p.4) a produtividade é o quociente entre a qualidade e o os custos de tal forma, que quanto mais qualidade menos custo e maior produtividade. Tais conceitos são observados na relação, a seguir:

$$\boxed{\text{PRODUTIVIDA DE}} = \frac{\boxed{\text{QUALIDADE}}}{\boxed{\text{CUSTOS}}}$$

Assim, os objetivos em destaque da GQ são, aumentar a produtividade através da evolução da qualidade de produção de bens e serviços, atendendo aos requisitos impostos pelos clientes, ao mesmo tempo em que naturalmente os custos tendem a diminuir com a contínua evolução da excelência dos processos e rotinas de produção apresentados nas organizações, consequentemente garantindo a competitividade das mesmas com o gradual aumento de satisfação do mercado consumidor e a conquista de novas fatias deste.

2.2.2 A manutenção da Gestão pela Qualidade

A GQ possui conceitos fundamentais que servem de base para sua estrutura, o mais importante deles é o conceito de foco no cliente. Entende-se por Cliente, de acordo com Lima (2011, p.62):

O conceito de “cliente” deverá ser considerado numa perspectiva abrangente, de acordo com a definição 3.3.5 da ISO 9001:2005, contemplando não apenas os

clientes diretos ou os consumidores como outras partes interessadas (ex. os colaboradores, os fornecedores, os acionistas, o Estado e a Sociedade, a comunidade envolvente, entre outros).

Verifica-se portanto, que a busca pela excelência deve contemplar a todos os interessados de forma geral. Atender aos requisitos do mercado consumidor é o diferencial que mantém uma IES viva, diante da competitividade acirrada. As organizações que presam por sua continuidade no mercado de trabalho altamente competitivo, assumem a característica das entidades que estão buscando continuamente, seu sucesso através da qualidade.

Essa tarefa proporciona um destaque da instituição no mundo dos negócios. Para que o êxito seja alcançado, é mister a utilização de procedimentos organizados e sistemáticos, que conduzam à realização dos processos, da forma mais tranquila possível.

Portanto, esses fatores podem ser observados ainda nas palavras de Lima (2011, p.61):

Para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controla-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e manutenção de um sistema de gestão que é concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas. A gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade.

Os outros conceitos fundamentais da GQ derivam, segundo Carpinetti (2012, p. 30), do próprio conceito de foco no cliente, são eles: visão sistêmica de processos, melhoria contínua e abordagem científica e liderança, comprometimento e envolvimento.

A gestão da qualidade como estratégia competitiva parte do princípio de que a conquista e manutenção de mercados dependem de foco no cliente, para se identificarem requisitos e expectativas e oferecer valor ao mercado. Para isso, as empresas não só necessitam identificar requisitos, mas precisam também se organizar em forma que esses requisitos identificados na pesquisa de mercado sejam devidamente transmitidos por todo o ciclo do produto. Dessa necessidade surgiram os conceitos de cliente interno e de visão sistêmica da cadeia interna como um conjunto de processos e atividades inter-relacionadas, como relações de cliente-fornecedor.

A gestão da qualidade como estratégia competitiva também parte do princípio de que o ciclo do produto, incluindo a pesquisa de mercado com foco no cliente, leva a uma contínua identificação de novos requisitos e necessidades. Ao mesmo tempo, em um mercado verdadeiramente competitivo, empresas concorrentes estarão igualmente se esforçando para melhor atender às expectativas do mercado. Daí surge o conceito de melhoria contínua de produtos e processos, de forma a poder oferecer maior valor de mercado.

A gestão da melhoria, em particular a melhoria contínua, requer um esforço de análise da situação atual, visando planejamento e implementação de melhorias. Daí a importância do conceito de abordagem científica para a tomada de decisão baseada em fatos.

Esse conjunto de conceitos fundamentais requer um esforço de liderança, comprometimento e envolvimento de todos em busca da melhoria da eficácia e da

eficiência da estratégia competitiva. E, portanto, liderança, comprometimento e envolvimento são também conceitos fundamentais da gestão da qualidade.

Ou seja, para se conseguir atender aos requisitos dos clientes é necessário através de análises, saber quem eles são e quais requisitos eles impõem ao produto, para que o produto atenda as necessidades exigidas. Essas informações devem ser traduzidas na visão sistêmica do processo produtivo, onde todas as rotinas da universidade serão pensadas de acordo com as necessidades dos clientes.

Entretanto, essas instituições devem ficar atentas aos novos requisitos dos consumidores que ainda não são atendidos, mas que fazem parte da fatia de consumidor em potencial, por isso a melhoria contínua e abordagem científica são importantes.

De acordo com Lima (2011, p.62):

Clientes expressam os requisitos de produto em especificações de produto e/ou serviço. Esses requisitos podem ser especificados contratualmente pelo cliente e/ou determinados pela organização. Clientes decidem em última instância se o produto/serviço resultante é aceitável. As organizações devem melhorar continuamente seus processos e produtos, uma vez que as necessidades e expectativas do cliente mudam com o tempo.

Vale salientar, que todos os requisitos para a realização dos procedimentos governamentais ou não, são verificados em auditorias realizadas por pessoal competente na área. Desse modo, os princípios devem ser observados, verdadeiros norteadores propostos pela ISO 9001:2000. Portanto oito são os princípios, citados a seguir: (1) Foco no Cliente, (2) Liderança, (3) Envolvimento de Pessoas, (4) Abordagem de Processo, (5) Abordagem Sistêmica para a Gestão, (6) Melhoria Contínua, (7) Decisão Baseada em Fatos, (8) Benefício Mútuo nas Relações com os Fornecedores.

Esses conceitos precisam ser compartilhados por todos dentro da organização para que o objetivo inicial de atender aos requisitos do cliente seja atingido, daí a importância do conceito de liderança, comprometimento e envolvimento. A percepção dessa importância, pode ser verificada a seguir, na Figura 3:

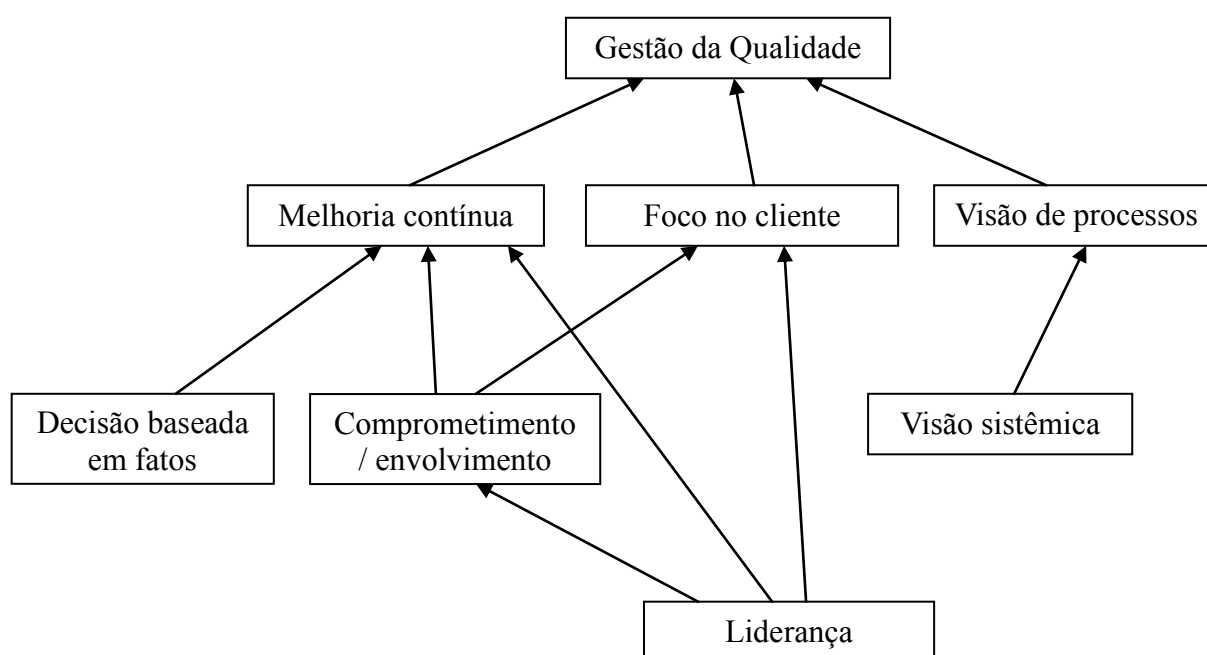


Figura 3 – Relacionamento entre conceitos fundamentais de Gestão pela Qualidade, conforme Carpinetti (2012).

Para Falconi (2004, p. 9), estes conceitos estão inseridos dentro de um aspecto, que para ele, é o mais importante, o conceito de sobrevivência:

Garantir a sobrevivência de uma empresa é cultivar uma equipe de pessoas que saiba montar e operar um sistema, que seja capaz de projetar um produto que conquista a preferência do consumidor a um custo inferior ao de seu concorrente. Estamos, pois, falando de qualidade, que é a essência deste texto.

Observa-se a importância da capacitação de funcionários e de um companheirismo de equipe, no qual todos ajudam a todos. Esse interesse não deve partir de um funcionário de forma isolada, pois todos estarão desempenhando suas atividades visando o desenvolvimento próprio e da Instituição. Afinal, se seu desempenho cai, cairá também a sua capacidade de ofertar uma boa condição a seus funcionários. O processo de Qualidade busca a melhoria contínua, em âmbito geral. A seguir, a Figura 4, demonstra bem essa ideia:



Figura 4 – Interligação entre os conceitos, conforme Falconi (2004).

Todos esses princípios são baseados em ideias dos precursores da gestão da qualidade, como por exemplo, Juran, Feigenbaum, Ishikawa, Shewhart e Deming, que será tratado mais adiante, e uma das mais famosas contribuições, são os 14 pontos de Deming (1990):

1. Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo, manter-se em atividade e gerar empregos.
2. Adote a nova filosofia. A administração deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança na transformação.
3. Não dependa da inspeção para atingir a qualidade. Incorpore qualidade desde o começo.
4. Abandone a prática de aprovar orçamentos com base somente no preço.
5. Melhore constantemente e continuamente cada processo. Melhore a qualidade e a produtividade, em consequência, os custos diminuirão.
6. Institua treinamento no local de trabalho.
7. Adote e institua a liderança. O papel da liderança deve ser de ajudar as pessoas e os recursos tecnológicos a trabalharem melhor.
8. Elimine o medo para que todos trabalhem de modo eficaz.
9. Elimine as barreiras entre os departamentos de forma que as pessoas possam trabalhar em equipes.
10. Elimine metas numéricas, *slogans* e exortações para os trabalhadores que causem relações adversárias.
11. Elimine quotas numéricas e gerenciamento por objetivos. Substitua por liderança.
12. Remova as barreiras que roubam das pessoas satisfação e orgulho pelo trabalho.
13. Adote um forte programa de educação, treinamento e automelhoria.
14. Faça a transformação um trabalho de todos e ponha todos para trabalhar nisso.

Os 14 pontos de Deming foram transmitidos ao empresariado japonês no final dos anos 40 e foram aceitos como aspectos filosóficos e culturais, o que ajudaram a reerguer a indústria do Japão em um período que o país estava destruído pela guerra e essa filosofia deu origem ao método do Controle da Qualidade Total (TQC) japonês.

2.2.3 Avaliações e certificados da qualidade

Entendendo os aspectos conceituais, os objetivos e os princípios da GQ, pode-se compreender o motivo pelo qual a mesma é considerada atualmente de suma importância para as organizações conseguirem a manutenção da competitividade.

Dentre os motivos que justificam essa importância, é possível destacar a forma ativa de como a GQ atua na melhoria da rotina da cadeia de produção de bens e serviços, com a consequente valorização do produto ou serviço diante do mercado, através do aumento da qualidade e do valor agregado. Entretanto, com o crescente aumento de competitividade, as instituições buscam pela excelência em suas atividades e a consequente obrigação de certificar essa excelência, surgiu a necessidade da criação de instrumentos, como avaliações, sistemas, certificados e prêmios, que promovam, comprovem e garantam procedimentos e requisitos necessários para entregar um produto final de qualidade para seu cliente.

Instrumentos estes, que são de uso de uma organização independente não participante da relação comercial entre produtor e consumidor, mas que emite normas e certifica o produtor através de auditorias para garantir ao consumidor que o produtor mantém em sua universidade, o correto funcionamento de um sistema de GQ.

No mundo, a norma mais difundida é a ISO 9001 que vem evoluindo desde a sua primeira edição em 1987. Hoje, após três revisões que aconteceram em 1994, 2000 e 2008 ela é chamada de ISO 9001:2008, e sua visão geral é definida por Carpinetti (2012, p. 49) assim:

A norma ISO 9001:2008 – *Sistema de gestão da qualidade: requisitos* –, estabelece requisitos de gestão da qualidade com base em um modelo de sistema de gestão. Ou seja, a ISO 9001 estabelece um conjunto de atividades interdependentes, que interagem formando um sistema de atividades (chamadas de requisitos) de gestão da qualidade, com objetivo comum de gerenciar o atendimento dos requisitos dos clientes na realização do produto e entrega de pedidos. A partir dessa norma, a ISO criou um procedimento de certificação de sistemas da qualidade. O certificado ISO 9001, que as empresas obtêm por meio de um processo de auditoria e certificação, é um documento emitido por um organismo independente (terceira parte) que atesta que o sistema produtivo da empresa está capacitado para gerenciar o atendimento de requisitos dos clientes.

A ISO não emite certificados, é um organismo que apenas define o padrão de sistema de qualidade. Esse padrão é avaliado em um processo de auditoria por empresas certificadoras, empresas estas que, no Brasil, devem ser credenciadas pelo Instituto Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), que é

reconhecido mundialmente como o organismo de credenciamento brasileiro.

Segundo Carpinetti (2012), para o certificado ISO 9001:2008, a ISO estabelece cinco requisitos padrões que podem ser inter-relacionados no processo de gestão da qualidade: Documentação do Sistema da Qualidade, Responsabilidade da Direção, Gestão de Recursos, Realização do Produto e Medição, Análise e Melhoria. São requisitos que devem ser implementados nos diversos setores e/ou departamentos com objetivos específicos e podem variar de acordo com o tipo de atividade e o porte da organização.

Por fim, pode-se encontrar em Carpinetti (2012, p. 68):

A certificação de um sistema da qualidade ISO 9001 é um processo de avaliação pelo qual uma empresa certificadora avalia o sistema da qualidade de uma empresa interessada em obter um certificado e:

- a) atesta que o sistema de gestão da qualidade da empresa condiz com o modelo de sistema de gestão da qualidade estabelecido pela ISO 9001. Ou seja, o sistema de gestão da qualidade da empresa contempla todos os requisitos estabelecidos pela norma. O objetivo, portanto, é atestar a aderência do sistema estabelecido pelos requisitos da ISO 9001. Esse aspecto do processo de certificação é bem descrito pela expressão: **Diga o que você faz** para garantir a qualidade;
- b) atesta que foram encontradas evidências de que a empresa implementa as atividades de gestão da qualidade tidas como necessárias para atender aos requisitos dos clientes. Esse segundo aspecto da certificação é bem definido pelo dizer: **Demonstre que você faz o que você diz que faz** para garantir a qualidade.

Dessa forma, pode-se concluir que o ISO 9001 não é uma técnica de implantação de GQ, mas é um instrumento para certificar que as técnicas e sistemas de GQ implantadas em diversas instituições estão obedecendo a normas padronizadas por uma organização especializada. A ISO 9001:2008 é um modelo de GQ, denominado de Modelo Normativo.

Em Falconi (2004), encontra-se a classificação de auditoria interna, que é a praticada na própria entidade e a externa, que ele classifica em: do Fornecedor pelo Comprador, onde o comprador tem por objetivo desenvolver seu fornecedor; Auditores por Certificação, é onde se enquadra, por exemplo, a certificação ISO 9001:2008; Consultores Independentes, onde um consultor produz um relatório de sugestões e recomendações após analisar o ambiente da empresa; e Prêmios Nacionais, onde são destacados os prêmios Deming do Japão, e o prêmio Malcolm Baldrige, dos Estados Unidos da América.

O prêmio Deming e o prêmio Malcom Baldrige, são ótimos exemplos de garantia do sistema de GQ das empresas e eles se estabelecem em nível acima por exemplo, do certificado ISO 9001, pois são modelos de excelência em gestão conforme cita o próprio Falconi (2004, p. 145):

Qualquer empresa que tenha implantado o *Total Quality Control* (TQC) satisfará com amplas sobras a qualquer auditoria visando à certificação pela norma ISO 9001. No entanto, a grande maioria das empresas certificadas pela norma ISO 9001 não ousaria concorrer aos prêmios Deming (Japão) ou Malcolm Baldrige (EUA).

Outra forma encontrada de se avaliar os sistemas de qualidade são os certificados específicos para uma atividade, como é o caso do Programa de Qualidade de Empresas Contábeis (PQEC), instituído pelo Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado de São Paulo (SESCON-SP), este tipo de certificado tem a vantagem de estabelecer um padrão de avaliação com foco em uma atividade específica e apenas para ilustrar esse caso o primeiro objetivo do PQEC é colaborar com as organizações contábeis para aumentar a satisfação de seus clientes, incentivando-as ao atendimento de suas necessidades e expectativas.

2.3 A Gestão pela Qualidade em entidades prestadoras de serviços

É crescente o número de instituições prestadoras de serviços em nível nacional. Devido a realização de programas de governo diferenciados, com o intuito de promoverem a melhoria de vida da população e o crescimento do país, é que pode ser observado que alguns tipos de entidades se destacam, como por exemplo: contabilidade, arquitetura, engenharia, segurança, educação, etc.

De acordo com os dados fornecidos pelo Cadastro Central de Empresas – (CEMPRE) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE):

O Cadastro Central de Empresas – CEMPRE constitui um importante acervo de dados sobre as empresas e outras organizações formais e suas respectivas unidades locais existentes no Brasil, reunindo informações cadastrais e econômicas oriundas de pesquisas anuais do IBGE, nas áreas de Indústria, Construção Civil, Comércio e Serviços, e da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, do Ministério do Trabalho e Emprego. <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2010/default.shtm> em 31/05/13.

Acompanhando o ritmo de desenvolvimento nacional, faculdades e universidades vão surgindo, dando ênfase nesse caso para as IES. Essas organizações se proliferam em uma velocidade vertiginosa, para o atendimento do anseio de uma população exigente e em busca do aperfeiçoamento profissional, visando a qualificação do capital humano e intelectual.

As organizações em seus diversos tipos de atividades, são constituídas com o intuito de uma qualidade técnica, quanto ao fornecimento de serviços com excelência e que

possam atender aos prazos solicitados por seus clientes, de acordo com suas necessidades. Dessa forma percebe-se, que o Cliente é o ponto central de atenção das organizações, conforme Victorino (2006) quando o mesmo diz que o cliente é o objetivo e o centro de todas as atenções, motivo de sua existência e da permanência da mesma no mercado consumidor.

2.3.1 A Gestão da Qualidade no Ensino Superior

Apresentam-se nos aspectos sobre gestão da qualidade até aqui abordados, conceitos e técnicas essenciais para a atividade diária de qualquer tipo de organização. São ferramentas que identificam os problemas prioritários, que ajudam na observação e coleta de dados, na análise e busca das causas-raízes desses problemas no planejamento e implementação de ações e na verificação de resultados. Diante dessas informações, é possível evidenciar quando a teoria da GQ se torna prática nas atividades de Educação, através da pesquisa de Bolzan (2006, p.51):

A Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), instituição privada, localizada em São Leopoldo/RS, conquistou o prêmio Qualidade RS 2005, do PGQP como reconhecimento da melhoria das práticas de gestão. Tornou-se a primeira universidade da América Latina a conseguir o Certificado ISO 14001 de Gestão Ambiental.

A partir da década de 70 do século XX, as inovações tecnológicas e a competição global proporcionaram mudanças no mundo dos negócios, passaram a exigir das instituições novos modelos de gestão para enfrentar este ambiente de acirrada concorrência. Nesse novo cenário, a implementação de estratégias passou a ser vital para a sobrevivência das instituições, além de assegurar uma vantagem competitiva sustentável.

Assim, observa-se que as atribuições das IES e a GQ se cruzam, quando se compreende que o produto do ensino, favorece um resultado impactante, para toda a sociedade.

Segundo Cardoso e Gianotti (2006, p. 3):

O setor do ensino superior, até o fim da década de 1980, apresentava um cenário estável, com níveis de competitividade muito baixos, decorrentes do lento crescimento vivenciado pelo setor até então e pelo fato de que a demanda suplantava a oferta. Este cenário, fez com que os gestores da IES brasileiras não se preocupassem tanto em aprimorar seus processos gerenciais. Desta forma, no Brasil, os primeiros registros de implementação de planejamento estratégico em instituições de ensino superior ocorreram na década de 1990”.

A GQ necessária ao ensino superior deve observar a proteção preventiva da qualidade do ensino oferecido por seus profissionais, bem como, por todos os procedimentos com dados estatísticos, que forneçam fidedignidade de informações e que estas sejam consideradas relevantes, de acordo com as normas estabelecidas pelo MEC e os Conselhos de Educação, primando pela qualidade contínua e também ter como meta, a oferta serviços melhores do que os oferecidos pela concorrência.

É importante para as características da GQ, a observação de aspectos em dois níveis de gestão, o estratégico e o operacional. Essa concepção conceitual, pode ser verificada, de acordo com as considerações de Rebelo e Erdmann (2007, p. 10):

O processo de formação de estratégia em construção permanente tem-se concepção e execução como etapas estreitamente imbricadas entre si, nas quais o maior número de agentes organizacionais, de diferentes níveis hierárquicos interagem intensamente uns com os outros, e o resultado de tais interações provoca aprendizagem complexa, adaptação e agregação, por apoiar-se em mecanismos de recursividade e auto-organização.

Essa é uma observação, que remete a verificação de sua definição por outra “ótica”, as IES devem ficar atentas às necessidades de gestão dos clientes e do mercado, buscando sempre oferecer serviços de forma prática ao público em geral. Oferecer soluções para essas necessidades pode ser o diferencial diante dos concorrentes. Para tanto, se faz necessário o estabelecimento de um bom plano de execução, como pode ser observado ainda com Rebelo e Erdmann (2007, p. 11):

Numa ponta do *continuum*, tem-se o processo de formulação de estratégia na qual, concepção e execução são dimensões claramente separadas entre si, e estratégia acontece por uma ação deliberada antecipadamente. Em outro extremo, tem-se o que se denominou de processo de formação de estratégia, que compreende a concepção e execução como dimensões interligadas de uma mesma realidade, na qual as condições oferecidas pela organização propiciam a emergência da novidade.

Verifica-se portanto, que é mister a análise momentânea da organização no ato de elaboração dos seus Planos de Gestão. Para tanto, Rebelo e Erdmann (2007), estabelecem variáveis de análise para servirem como balizadores das fases de concepção e de execução dos mesmos. Esse fato pode ser verificado, com a identificação das seguintes variáveis: (1) agregação; (2) adaptação e aprendizado; e (3) auto-organização.

Por fim, pode-se concluir neste ponto que os Planos de Gestão possuem pontos em comum com a GQ e por muitas vezes elas trocam informações entre si, pois como foi observado, a gestão da qualidade oferece técnicas para a melhoria nos processos educacionais, enquanto que por muitas vezes, a gestão em IES oferece dados importantes

para a tomada de decisões estratégicas e gerenciais dentro das organizações.

2.3.2 A estrutura de uma instituição de ensino superior

Abordar sobre a estrutura organizacional de uma IES possui significativa relevância, pois através de uma estrutura bem elaborada de arranjos e combinações, a instituição adquire uma maior probabilidade de desenvolver melhor as suas atividades e de forma mais bem definida. Stoner e Freeman (1985, p.230), definem estrutura como a “forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. Verifica-se ainda com Mintzberg (2001, p.10), que a estrutura organizacional pode ser entendida como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

Observa-se, que uma instituição possui qualidade em seus processos quando cada setor definido passa por uma avaliação adequada, que comprove a excelência desejada nos mesmos. A estrutura organizacional de uma instituição afeta a eficiência, a flexibilidade e a interação com o ambiente a ser analisado. Tem-se por pressuposto neste ensaio que a melhor maneira de analisar uma estrutura organizacional se dá a partir de seus elementos componentes.

Essa abordagem não está relacionada apenas com o setor estrutural, mas também com suas relações entre pessoas que as compõem e a vinculação com suas unidades organizacionais. Para a complementação dessa abordagem, é mister mencionar os seguintes componentes estruturais de uma organização: Complexidade, centralização, formalização, coordenação, departamentalização e divisão do trabalho. BOWDITCH e BUONO (2006).

2.4 Técnicas de implantação da Gestão pela Qualidade

A implantação da GQ nas organizações necessita de planejamento e sistematização pois, para ser bem implantada é necessário tempo porque tão importante quanto a implantação é a manutenção da GQ, manutenção esta que deve acontecer durante toda a existência da organização, e além da manutenção outro fator que exige tempo é a mudança de filosofia das pessoas que é alcançada através de programas educacionais e conscientização. Falconi (2004, p. 209) exemplifica essa ideia com o prazo de implantação do *Total Quality Control* (TQC):

A implementação de um plano de implantação do TQC é um processo de “mudança de maneira e pensar” e um processo de mudança comportamental e, como tal, necessita de tempo e muita educação e treinamento. A educação é a alavanca para todo processo de mudança. Hoje já não acredito em pessoas “resistentes” e sim em “pessoas mal-informadas”. A educação e o treinamento são o único caminho seguro para a condução de um processo de mudanças desta natureza. Mas não esqueça: a educação é a alavanca mas a prática é a mãe das mudanças.

A experiência japonesa e do resto do mundo tem mostrado que é razoável esperar ter o plano todo implantado num prazo de 5 a 6 anos. A rotina, inclusive padronização, pode ser implantada em toda a empresa num prazo de 2 a 3 anos com resultados excelentes.

Assim, é possível imaginar que a GQ atua na mudança cultural da entidade, através do comprometimento e envolvimento das pessoas, para que aconteçam continuamente melhorias no processo produtivo de bens e serviços. Ideia que pode ser vista no conceito de melhoria contínua apresentado por Carpinetti (2012, p. 38):

Já a melhoria contínua, também como o próprio nome sugere, é uma abordagem para a melhoria que se caracteriza como um processo de contínuo aperfeiçoamento de produtos e processos na direção de grandes melhorias de desempenho. A melhoria contínua se caracteriza por ser um processo iterativo, cíclico. Ou seja, a partir da avaliação de resultados obtidos, da investigação e conhecimento adquiridos com uma ação de melhoria sobre um determinado objeto de estudo, podem-se propor novas ações de melhoria, o que levaria a um ciclo virtuoso de melhoria.

É nesse conceito de mudança continua para melhor, que o método mais básico de gestão da qualidade se baseia no ciclo *Plan – Do – Check – Act* (PDCA), ou ciclo Deming-Shewhart. Assim como o ciclo PDCA, existem outros tipos de métodos e ferramentas que auxiliam no processo de implantação de sistemas de GQ, mas antes de aborda-los é preciso conhecer brevemente os dois níveis de gestão que agrupam as atividades da gestão da qualidade, o nível estratégico e o nível operacional.

2.4.1 Níveis da gestão da qualidade

Os métodos e ferramentas de GQ podem ser classificados em dois grupos de atividades dentro das organizações. As atividades que atuam no nível estratégico e as atividades que atuam no nível operacional, sendo que a atuação de uma determinada técnica em um nível não impede a participação da mesma no outro nível, assim é perfeitamente possível que uma técnica seja utilizada simultaneamente nos dois níveis de atividades, entretanto a utilização adequada das ferramentas vai depender das análises feitas em cada caso, porque algumas técnicas e principalmente ferramentas se adaptam melhor em um tipo de nível.

Dessa forma, observa-se a existência dos níveis estratégico e operacional. O nível estratégico compreende as atividades atuantes nas organizações que buscam o planejamento e decisões estratégicas para se conseguir o objetivo de manter a sobrevivência da empresa. A definição desse nível pode ser observada em Falconi (2012, p. 3).

Nível estratégico: nesse nível, a gestão estratégica da qualidade se integra e é direcionada pela estratégia do negócio e tem por objetivo gerenciar a melhoria e mudança para capacitar a empresa a atender, de forma melhor ou igual à concorrência, aos requisitos dos clientes dos segmentos de mercado que a empresa escolheu atender e ao mesmo tempo gerar resultados financeiros satisfatórios. As decisões estratégicas sobre como competir no mercado devem guiar os esforços de melhoria da qualidade e redução de desperdícios. Além dessas questões, a gestão estratégica da qualidade inclui um processo iterativo de revisão de progresso, que consiste na análise de desempenho da empresa decorrente das decisões planejadas e implementadas e replanejamento e implementação de ações, visando à obtenção de resultados que garantam a competitividade e sustentabilidade do negócio.

Aplicando os métodos e ferramentas nesse nível, é possível traçar objetivos futuros para diversos aspectos como projetos para novos produtos, níveis de satisfação dos clientes, planejamento para atuação em novos mercados, acompanhamento de resultados e outros. Posteriormente, estes aspectos serão norteadores baseando todas as ações também no nível operacional da empresa, que devem estar de acordo com os objetivos futuros para que a GQ seja aplicada com sucesso na mesma.

O nível operacional compreende as ações atuantes nas organizações, que buscam a melhoria contínua no processo produtivo propriamente dito. A definição desse nível pode ser obtida ainda em Falconi (2012, p. 3)

Nível operacional: nesse nível, a gestão da qualidade se integra com as atividades de gestão dos processos de realização do produto (processos da cadeia de valor e suporte). Ela tem por objetivo garantir que os atributos de produtos e outros requisitos dos clientes sejam atendidos da melhor forma possível, ao mesmo tempo buscando melhoria de resultados e redução de custos da não qualidade e outros desperdícios decorrentes da falta de eficiência do sistema produtivo para gerar resultados que atendam às demandas dos clientes. Também nesse caso, a gestão da qualidade é um processo iterativo de planejamento, ação e revisão de progresso na direção da melhoria contínua de resultados (atendimento de expectativas quanto a atributos de produto e outros requisitos) e redução dos custos da não qualidade e outros desperdícios que geram ineficiência do sistema produtivo.

Aplicando os métodos e ferramentas neste nível é possível garantir que o produto final vai atender aos requisitos estabelecidos pelo planejamento no nível estratégico da melhor forma possível, pois as técnicas da GQ vão atuar em aspectos para melhorar o processo produtivo, reduzir os custos, e outros.

2.4.2 Método da Gestão pela Qualidade

Atualmente são conhecidos pelos meios acadêmico e empresarial, diversos modelos de GQ, aplicados em nível estratégico e operacional, que foram criados e evoluídos por estudiosos e até mesmo empresas com o passar do tempo. Um exemplo de método criado por estudiosos é o Ciclo PDCA, que já foi citado anteriormente, criado por Deming e Shewhart e um exemplo de método criado no meio empresarial é o Seis Sigma, desenvolvido por funcionários da Motorola e que é difundido para outras empresas através de instituições como a Motorola University, que capacita pessoas para a aplicação do Seis Sigma.

Além desses dois e de outros métodos já citados anteriormente, pode-se observar as técnicas *Benchmarking* e Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) na gestão estratégica da qualidade e Desdobramento da Função Qualidade (QFD), Análise do Modo e do Efeito da Falha (FMEA) e 5S na gestão operacional, entre outros.

Neste ponto é importante observar o que diz Falconi (2004, p. 238):

Convém ressaltar a diferença entre método e ferramenta. O método é a sequência lógica para se atingir a meta desejada. A ferramenta é o recurso a ser utilizado no método. De nada adianta conhecer várias ferramentas (sete ferramentas do controle da qualidade, se ferramentas da administração, planejamento de experiências, análise da variância, tecnologia de processo, etc.) se o método não é dominado.

Outro método conhecido, que segundo Carpinetti (2012, p. 39), é uma versão mais detalhada do PDCA, é o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), também conhecido como *QC Story*.

O MASP é baseado no método mais básico de GQ, o Ciclo PDCA, o que significa ser um método relativamente simples e ao mesmo tempo profundo, qualidades que são valorizadas para a primeira experiência de implantação em uma instituição.

Além disso, é um método que pode ser aplicado nos dois níveis de gestão, como explica Carpinetti (2012, p. 4):

O PDCA se aplica tanto para a gestão estratégica como para a gestão das operações. A aplicação do PDCA pode ser assistida por um conjunto de técnicas qualitativas ou quantitativas, que auxiliam os processos de tomada de decisão do ciclo PDCA para a gestão da qualidade e melhoria. Quando usadas em nível estratégico, em geral as técnicas auxiliam a:

- identificar prioridades de melhoria;
- identificar e analisar causas fundamentais;
- planejar ações de melhoria e avaliar progresso.

Quando usadas em nível operacional, em geral as técnicas auxiliam a:

- controlar a conformidade da produção (atendimento de requisitos);
- reduzir ou evitar custos da não qualidade.

Ainda em Carpinetti (2012, p. 38), é possível verificar as quatro fases do PDCA e entender melhor porque ele é considerado um método de melhoria contínua, conforme Figura .

(P) Planejamento: em um ciclo completo, inclui: identificação do problema; investigação de causas raízes; proposição e planejamento de soluções;
 (D) Execução: preparação (incluindo treinamento) e execução das tarefas de acordo com o planejado;
 (C) Verificação: coleta de dados e comparação do resultado alcançado com a meta planejada;
 (A) Ação corretiva: atuação sobre os desvios observados para corrigi-los. Se necessário, replanejamento das ações de melhoria e reinício do PDCA.

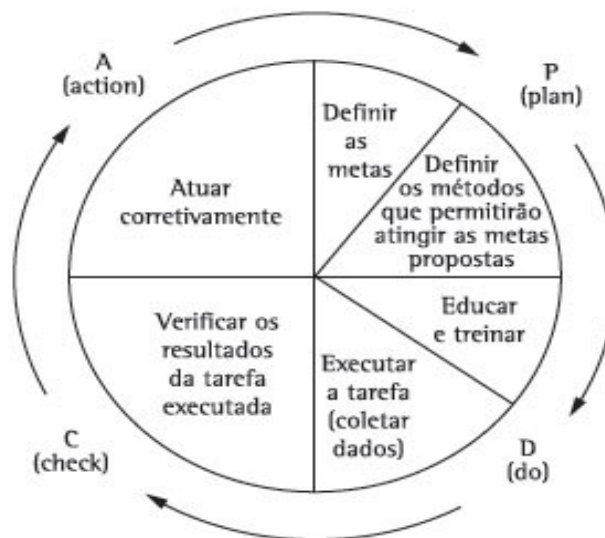


Figura 5 – Ciclo PDCA,
Fonte: Carpinetti (2012).

O Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) ou *QC STORY* divide ainda mais estas fases, duplicando a quantidade delas, assim o MASP se torna mais específico em suas atividades em relação ao Ciclo PDCA, como Carpinetti (2012, p.40) exemplifica e pode ser visto na Figura 6:

1. identificação do problema: nessa fase, procura-se identificar os problemas mais críticos e, portanto, mais prioritários;
2. observação: objetiva a caracterização completa do problema para aumentar a chance de se identificarem as causas do problema;
3. análise: nessa fase, busca-se levantar as causas raízes ou fundamentais do problema em questão;

4. plano de ação: depois de identificadas as supostas causas fundamentais, o objetivo desta fase é elaborar e detalhar um plano de ação para a eliminação ou minimização dos efeitos indesejáveis das causas fundamentais;
5. ação: consiste na implementação do plano de ação;
6. verificação: consiste na avaliação de resultados para a verificação se a ação foi eficaz na eliminação ou minimização do problema. Caso o resultado não tenha sido satisfatório, o processo é reiniciado pela observação e análise do problema. Caso contrário, segue-se para a próxima etapa;
7. padronização: visa introduzir as ações implementadas na rotina de operação do processo ou atividade, de forma a prevenir o reaparecimento do problema;
8. conclusão: o processo é finalizado com o registro de todas as ações empreendidas e resultados obtidos, para posterior recuperação de informações e histórico.

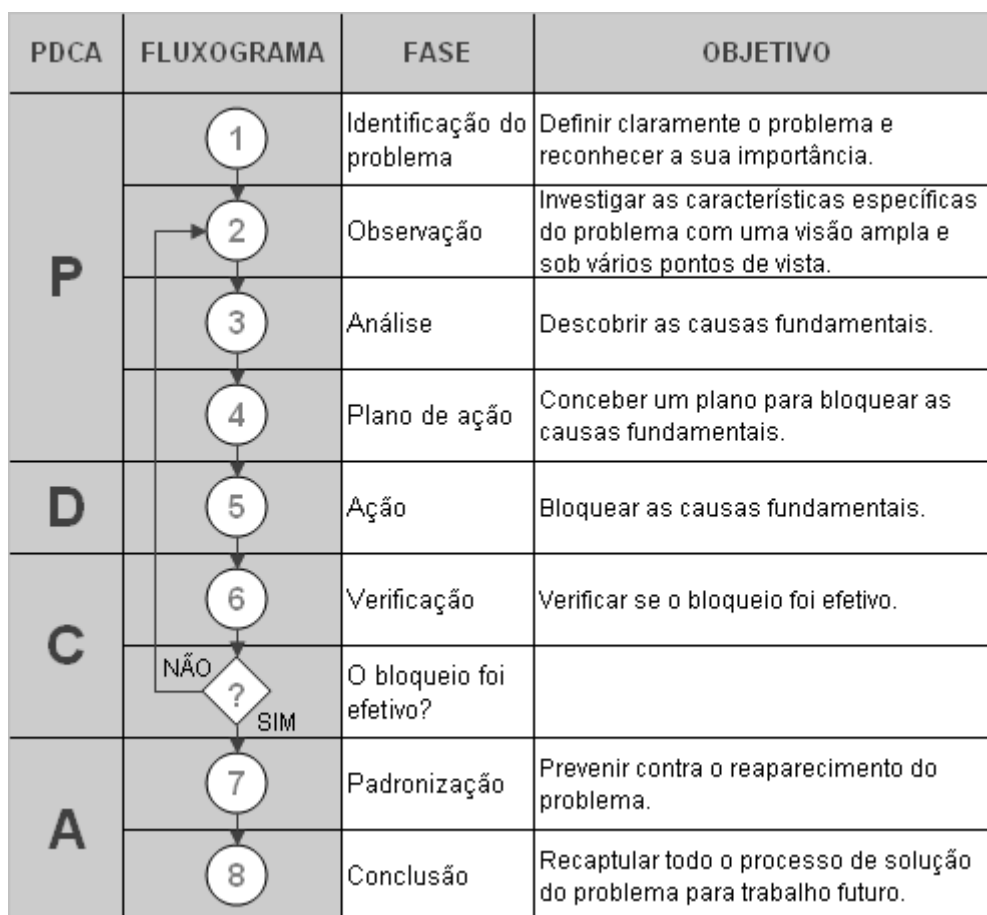


Figura 6 – Etapas do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP),
Fonte: Carpinetti (2012).

É possível utilizar o MASP para solucionar problemas em todas as áreas da organização, usando esse método e ferramentas auxiliares em cada etapa, pode-se implantar com sucesso a GQ. Falconi (2004, p. 235) traduz essa ideia da seguinte forma:

O “método de solução de problemas”, também chamado pelos japoneses de “QC STORY”, é peça fundamental para que o “controle da qualidade possa ser exercido”. Como o controle de qualidade via PDCA é o modelo gerencial para todas as pessoas da empresa, este método de solução de problemas deve ser dominado por todos. Todos nós brasileiros precisamos ser exímios solucionadores de problemas.

O domínio deste método é o que há de mais importante no TQC.

A aplicação desse método, é realizada juntamente com as ferramentas e técnicas de GQ que auxiliaram na implantação do mesmo.

2.4.3 Ferramentas de gestão da qualidade

As ferramentas da GQ atuam basicamente para facilitar a coleta e análise de dados, identificação e estratificação de problemas, elaboração e implementação de ações e análise resultados obtidos.

Dentre essas ferramentas algumas são bastante difundidas no ambiente da GQ, Carpinetti (2012, p.76) relaciona estas ferramentas da seguinte forma:

Para auxiliar o desenvolvimento dessas ações, foram criadas várias ferramentas, classificadas como *As Sete Ferramentas da Qualidade*, que compreendem:

1. estratificação;
2. folha de verificação;
3. gráfico de Pareto;
4. diagrama de causa e efeito;
5. histograma;
6. diagrama de dispersão;
7. gráfico de controle.

Outras ferramentas, normalmente conhecidas como *As Sete Ferramentas Gerenciais*, são:

1. diagrama de relações;
2. diagrama de afinidades;
3. diagrama em árvore;
4. matriz de priorização;
5. matriz de relações;
6. diagrama de processo decisório (*Process Decision Program Chart*);
7. diagrama de atividades (diagrama de flechas).

Além dessas, outras ferramentas da qualidade bastante difundidas são:

- 5S;
- mapeamento de processos;
- 5W1H (O quê, Por quê, Onde, Quando, Quem, Como).

Falconi (2012, p. 77), ainda classifica genericamente estas ferramentas quanto as suas finalidades: identificação e priorização de problemas; gerenciamento da qualidade; elaboração e implementação de soluções e verificação de resultados, como é demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1 – Principais finalidades das ferramentas da qualidade

Finalidade	Ferramenta
Identificação e priorização de problemas	Amostragem e estratificação
	Folha de verificação
	Histograma, medidas de locação e variância
	Gráfico de Pareto
	Gráfico de tendência, gráfico de controle
	Mapeamento de processo
	Matriz de priorização
Gerenciamento da Qualidade	Estratificação
	Diagrama espinha de peixe
	Diagrama de afinidades
	Diagrama de relações
	Relatório das três gerações (passado, presente, futuro)
Elaboração e implementação de soluções	Diagrama árvore
	Diagrama de processo decisório
	5W1H
	5S
Verificação de resultados	Amostragem e estratificação
	Folha de verificação
	Histograma, medidas de locação e variância
	Gráfico de Pareto
	Gráfico de tendência, gráfico de controle

Fonte: Carpinetti (2012).

Observa-se portanto, que algumas ferramentas são utilizadas para mais de uma finalidade, uma amostra disso são as ferramentas de verificação de resultado, todas elas também são utilizadas também para a identificação e priorização de problemas e a ferramenta Estratificação, que pode ser aplicada para a identificação e priorização de problemas, gerenciamento da qualidade e verificação de resultados.

2.4.3.1 Procedimentos Iniciais

Os procedimentos iniciais de implantação da gestão da qualidade em uma instituição de ensino superior, podem se basear nos procedimentos iniciais para a implantação do TQC, encontrado em Falconi (2004, p. 200):

A ideia do TQC pode ser levada à empresa por qualquer pessoa. No entanto, a primeira coisa a ser feita é um seminário de pelo menos 1 dia (6 horas líquidas) para a diretoria da empresa. Este seminário é superficial e introdutório e deve ser seguido, mais tarde, de outras formas de educação e treinamento.

Após o seminário, a diretoria deve se dar um tempo para estudar, aprofundar-se no assunto, visitar outras empresas que já estejam implantando o programa, discutir e decidir em consenso pela implantação.

Após a decisão, a diretoria deve emitir o “Comprometimento do Presidente”, que visa a declarar a razão da implantação do TQC, que é a *sobrevivência futura da empresa à competição internacional*. Este comprometimento deve ser feito da seguinte maneira:

- a. Defina a situação atual da empresa em relação à sua competitividade internacional. Responda concretamente e, se possível, por meio de números as razões que impedem a empresa de ser mais competitiva (Custo? Qualidade? Etc.). Por que não exportamos mais? Por que não aumentamos nosso *market-share*?
- b. Estabeleça “metas de sobrevivência”. Por exemplo: nosso pessoal de vendas nos informa que nossas deficiências em exportação são devidas à qualidade de nossos produtos. O mercado internacional pratica um “índice de imperfeição no produto X” de 5 a 10. Nosso índice atual médio é 19,5. Nossa meta de sobrevivência imediata é reduzir o índice de imperfeição para a média de 7,5 em um ano. Isto nos possibilitaria exportar o excesso de produção.
- c. Estabeleça estratégias para atingir estas metas. Estas estratégias são os grandes procedimentos recomendados pela diretoria para o atingimento das metas. A implantação do TQC é uma das estratégias (o TQC é meio para se garantir a sobrevivência da empresa).
- d. Estabeleça o “Comitê de Implantação do TQC”.
- e. Nomeie o “Coordenador do TQC”.

O TQC é um dos métodos de GQ mais completos que existe, como o próprio nome diz, o objetivo dele é atingir a qualidade total nos processos da organização.

2.4.3.2 Shake-Down

Antes de começar a resolver os problemas com o objetivo de conseguir a melhoria contínua é necessário identificar os problemas, por isso, foi utilizado o shake-down, que é um programa simplificado utilizado para a identificação dos problemas. Falconi (2004) apresenta três tipos de shake-down: o Método Simplificado no Nível de Seção, o Método Simplificado no Nível de Alta Direção e O Método Definitivo.

Esse método é conceituado por Falconi (2004, p. 63) da seguinte maneira:

No início de um programa de implantação de controle da qualidade total as chefias ainda não possuem seus itens de controle e nem mesmo dados suficientes para tê-los. Fica então difícil levantar os problemas por meio dos itens de controle. Portanto, nesta fase adota-se o método simplificado no nível de seção. A vantagem deste método no estágio inicial do TQC é que os problemas ficam circunscritos ao ambiente da própria seção, sendo mais fácil levantar os dados necessários para resolvê-los.

Ou seja, o shake-down é de grande importância para o início da implantação da GQ, pois, é um método de fácil aplicação e que atua no alcance dos primeiros resultados a curto prazo, enquanto a implantação do sistema de qualidade da entidade, está sendo planejada e implantada por completo em todos os níveis e setores da instituição, pois, esta implantação por completo, conforme explicação anterior, é realizada em um prazo maior e deve ser evoluída e mantida enquanto a IES estiver funcionando.

2.4.3.3 *Benchmarking*

O *benchmarking* é um método geralmente utilizado para comparar os produtos ou serviços de uma organização com os produtos ou serviços oferecidos pela concorrência direta ou segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), *benchmarking* é:

Método para comparar desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da organização e implementar melhorias significativas.

Sabe-se da existência de diversos tipos de *benchmarking*. Carpinetti (2012) cita pelos dois tipos classificados quanto ao objeto de estudo, o *benchmarking* de produto e o *benchmarking* de processo, e quatro tipos classificados quanto à natureza do parceiro, o *benchmarking* interno, *benchmarking* competitivo, *benchmarking* funcional e o *benchmarking* genérico.

O *benchmarking* de produto é o mais aplicado, conforme Carpinetti (2012, p. 234):

Benchmarking de produto: é o tipo de benchmarking mais praticado. A prática do benchmarking começou com benchmarking de produto. A prática mais comum é as empresas fazerem benchmarking sem declarar que o fazem. Essa prática de analisar o produto do concorrente e incorporar conceitos, soluções e tecnologias dos concorrentes é limitada pelas proteções legais das patentes. Mas o esforço de dissecar o produto do concorrente e por meio de uma engenharia reversa reproduzir os atributos do produto concorrente é, na maioria das vezes, limitado pela falta de conhecimento sobre as tecnologias dos processos de fabricação.

Para ter sucesso no uso dessa ferramenta é necessário, segundo Carpinetti

(2012, p. 226), seguir quatro fases: conhecer o objeto de estudo; identificar fontes de informação e parceiros; fazer comparações e trocar experiências e definir ações; implementar e rever o processo.

A utilização dessa técnica se dará respeitando cada uma dessas fases e será realizada, pela forma de pesquisas em literatura especializada e em estudos realizados na IES, em periódicos dedicados à educação, na legislação vigente e na rede mundial de computadores.

Pode-se classificar esse método, como um método estratégico, pois através dele é possível identificar em quais fatores a instituição precisa melhorar para continuar competitiva diante dos concorrentes.

2.4.3.4 A técnica 5W1H

Uma das ferramentas utilizadas para a implementação e acompanhamento das ações de melhoria é a tabela 5W1H, é uma tabela de Falconi (2004, p. 134), deve constar as seguintes informações:

- O quê (*What*): breve descrição da ação a ser implementada;
- Por quê (*Why*): justificativa para a implementação da ação;
- Onde (*Where*): em que unidade, processo ou área de ação será implementada;
- Quem (*Who*): Quem será responsável pela implementação da ação;
- Quando (*When*): quais são as datas de início e fim da ação;
- Como (*How*): breve descrição sobre como a ação será implementada

Carpinetti (2012), demonstra o Quadro 5W2H, onde o segundo “H” é o Custo (*How much*). A opção de usar a tabela 5W1H, ferramenta apresentada em Falconi (2004), se deu pela falta de dados para o controle de custos da implantação da gestão da qualidade, pois nesse momento não foi usado aporte de capital para implantação da mesma. A técnica 5W2H, conforme o Quadro 2:

Quadro 2 – A técnica 5W2H

O quê	Quem	Quando	Onde	Por quê	Como	Quanto

Fonte: Carpinetti (2012)

2.4.3.5 Diagrama de Causa e Efeito

O Diagrama de Causa e Efeito, também é conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe, por seu formato lembrar a espinha de um peixe. É denominado também Diagrama de Ishikawa, em referência ao professor japonês que elaborou o diagrama, Kaoru Ishikawa. Esta ferramenta tem o objetivo de traçar as ligações dos problemas como os seus respectivos efeitos, e assim facilitar a visualização das causas de efeitos indesejáveis. Como explica Carpinetti (2012, p. 83):

O diagrama de causa e efeito foi desenvolvido para representar as relações existentes entre um problema ou o efeito indesejável do resultado de um processo e todas as possíveis causas desse problema, atuando como um guia para a identificação da causa fundamental deste problema e para a determinação das medidas corretivas que deverão ser adotadas.

Dessa maneira, justifica-se a utilização dessa ferramenta, pois ela é uma facilitadora para se determinar as verdadeiras causas de problemas e ajudar na resolução dos mesmos.

2.4.3.6 Diagrama de Relações

O Diagrama de Relações é uma ferramenta facilitadora para a visualização das conexões que um fator problemático tem com outro, através dele, também é possível visualizar no processo as causas-raízes de um efeito indesejável mais grave, conforme Figura 7:

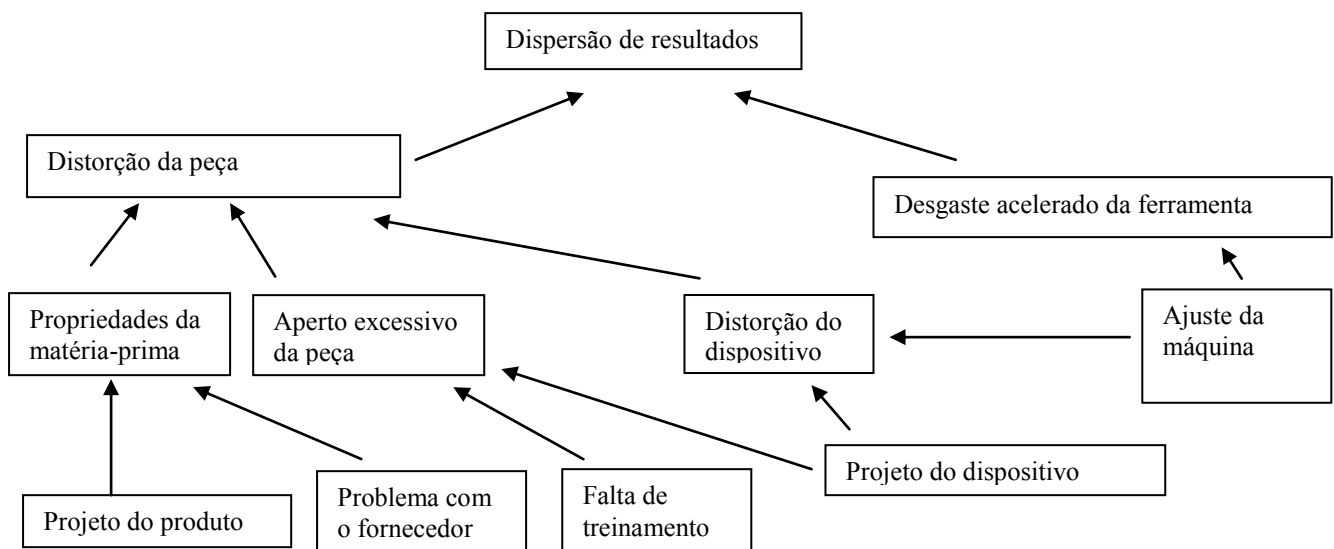


Figura 7 – Modelo diagrama de relações de causa e efeito,

Fonte: conforme Carpinetti (2012)

O conceito do Diagrama de Relações pode ser encontrado em Carpinetti (2012, p. 93).

Essa ferramenta tem por objetivo estabelecer relações de causalidade entre diferentes fatores. Ela se constitui em um mapa de relações de causa e efeito entre o efeito indesejável em estudo e as suas causas fundamentais. É normalmente usada para levantamento de possíveis causas-raízes de um problema, na fase de análise de um processo de melhoria. O diagrama de relações pode ser usado como uma alternativa ou complemento ao diagrama espinha de peixe, já que ele mostra de forma mais clara as relações de causa e efeito.

Esta ferramenta poderá ser utilizada, como complemento do Diagrama Espinha de Peixe para uma melhor visualização das causas-raízes de efeitos indesejáveis.

2.4.3.7 Diagrama de Processo Decisório

Após o levantamento de ideias é necessário saber a viabilidade de colocá-las em prática, descartando aquelas que não são viáveis, para isso a ferramenta Diagrama de Processo decisório se faz bastante útil.

Esse conceito fica claro em Carpinetti (2012, p. 101), quando o mesmo afirma que:

O diagrama de processo decisório é uma ferramenta que procura sistematizar o processo de decisão, ilustrando por meio de um diagrama em árvore o encadeamento entre as decisões tomadas e as consequências ou desdobramentos dessas decisões. As decisões podem se referir a explicações para um problema sendo analisado ou podem se referir a ações para se atingir determinado objetivo. A decisão decorre de um processo de análise, em que as alternativas são identificadas e analisadas quanto à sua viabilidade e eficácia ou probabilidade de ocorrência.

Dessa forma, esse diagrama se torna de fundamental importância para decidir de forma simples se determinada ação será colocada em prática ou não.

O Diagrama de Processo Decisório, pode ser claramente obtido a seguir, através da Figura 8:.

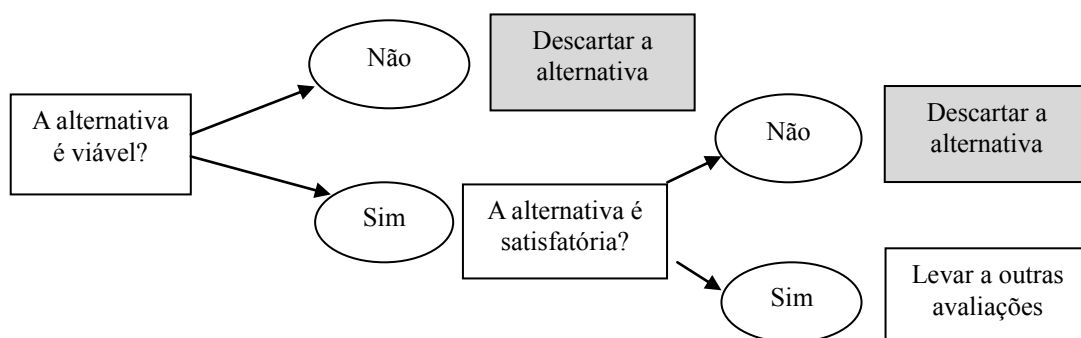


Figura 8 – Diagrama de processo decisório,

Fonte: Carpinetti (2012)

2.4.3.8 O Modelo de Gestão - 5S

Através de seu surgimento no Japão, os 5S's se referem aos cinco passos para a implantação do programa: *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* e *shitsuke*. Cada etapa obedece a conceitos conforme a Quadro 3, e sua implantação se fez necessária no estudo de caso para atingir melhores níveis de organização em todos os setores da IES.

Quadro 3 – O modelo de gestão 5S

Japonês		Português	
1º S	Seiri	Senso de	Utilização
			Arrumação
			Organização
			Seleção
2º S	Seiton	Senso de	Ordenação
			Sistematização
			Classificação
3º S	Seiso	Senso de	Limpeza
			Zelo
4º S	Seiketsu	Senso de	Asseio
			Higiene
			Saúde
			Integridade
5º S	Shitsuke	Senso de	Autodisciplina
			Educação
			Compromisso

Fonte: Carpinetti (2012)

Almejando melhorias no ambiente de trabalho através de uma reorganização, utiliza-se a ferramenta 5S, que segundo Carpinetti (2012, p. 102), é um conjunto de conceitos e práticas que tem por objetivos principais a organização e racionalização do ambiente de trabalho.

No próximo capítulo serão apresentados alguns modelos de gestão, bem como, aspectos históricos relacionados com o surgimento do mesmo, no próximo capítulo.

3 O MODELO DE EXCELÊNCIA E GESTÃO

Este capítulo apresenta a definição de estratégia, bem como, a de Planejamento Estratégico e seu modelo, o surgimento do Prêmio Nacional da Qualidade e o modelo de gestão, para que se possa atingir a excelência de qualidade, nos setores público e privado. O Modelo de Excelência e Gestão (MEG), é um modelo de referência a ser seguido pelas instituições que buscam sucesso em suas atividades. São assuntos, que representam recursos, como condições para o correto entendimento do tema.

3.1 Aspectos conceituais de Estratégia

O processo de busca pela excelência da qualidade, exige a escolha de caminhos, com o intuito de facilitar os resultados para a obtenção do êxito naquilo que se almeja. A discussão pela escolha da melhor forma de se atingir o alvo desejado é representado por uma boa administração.

Realizar uma boa gestão, é um trajeto desenvolvido através de um sistema estruturado e intuitivo, que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmonicamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais.

Dessa forma, são estudados os tipos de se praticar um determinado planejamento, bem como, a estratégia utilizada durante a realização das ações do mesmo. Vale salientar, que a compreensão do termo estratégia é de fundamental importância para o correto desenvolvimento das ações. A definição sobre esse assunto é bastante abrangente, conforme cita Rebelo (2004, p.71):

É com o intuito de buscar o entendimento sobre o significado do termo Estratégia que se mergulhou num levantamento que, longe de ser exaustivo nem o único possível, reflete a diversidade das definições desse tema, bem como dos processos

que configuram sua formação, e dos diversos sentidos que a palavra Estratégia pode indicar.

Ligada a vontade de se obter vantagem competitiva, a estratégia favorece ao estabelecimento, foco para os objetivos coerentes na compreensão do negócio. Estrada (2000, p.49), insere situações importantes a respeito de estratégia, que podem estar relacionados ao seu respectivo cenário, indicando que nem tudo é o que parece ser, pois as ações atuam de forma direta ou não quando diz que:

Ainda como plano, estratégias podem ser gerais ou podem ser específicas. Nessa acepção, há um uso da palavra no sentido específico que deve ser identificado. É que, como plano, estratégia pode ser também um *estratagema*, ou seja, apenas uma específica manobra pretendida para superar um oponente ou competidor. Por exemplo, uma organização pode ameaçar expandir a capacidade de sua fábrica para desencorajar um competidor de construir uma nova fábrica. Aqui a real estratégia, como plano, isto é, a real intenção é a ameaça, não a expansão em si mesma, e como tal é um *estratagema*. Tanto no campo do gerenciamento estratégico como nos processos gerais de barganha, a visão de estratégia está voltada para os aspectos dinâmicos e competitivos.

Verifica-se portanto, que a estratégia pode ser trabalhada através de uma analogia, onde existem pelo menos dois competidores e tratada através de seus componentes: 1) Posicionamento – algo perene, que será atacado para ser desconstruído, Ex: uma marca valiosa; 2) Opções excludentes (*trade off*) – que significa excluir algo, escolher, concentrar forças em algo potencial para que possa competir com o mercado; 3) Sinergia – quando a força do conjunto, o somatório dos elementos de um conjunto, é maior que a soma das partes; 4) Dinâmica estratégica – representa uma fotografia (estática) para que se observe a situação e criando assim a intenção (vontade) de proporcionar melhorias para o futuro, sem no entanto, garantir que a mesma ocorra.

Dentre os aspectos observados, pode-se esclarecer a definição de estratégia em Rebelo (2004, p.72):

Estratégia é um padrão de decisões que ocorre de forma deliberada e anterior às ações para determinar objetivos ou metas, produzir as principais políticas e planos para atingir aquelas metas e definir a série de negócios que a empresa vai perseguir, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza da contribuição econômica que ela pretende produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

Observa-se, que a estratégia é o caminho ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar resultados, representados por seus objetivos, desafios e metas. Através desse caminho, a instituição traça da criação à situação estratégica identificada,

analisada e efetiva a interligação entre os fatores externos – não controláveis – controláveis – da instituição, visando otimizar o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante seus pontos fortes e fracos.

Tem-se assim, um conjunto de habilidades com o intuito de chegar ao objetivo a ser atingido. Afirmativamente, a estratégia é representada pelo método utilizado e a tática é relacionada com a técnica para o sucesso do processo trabalhado. Para a concretização da satisfação do trabalho, tem-se algo do cognitivo, ou seja, é representada pela ação, não fica então no imaginário.

Na assertiva de Costa (2009, p.67):

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

Rebelo (2004, p.72) esclarece, que as diversas concepções podem exigir até mesmo a organização e a realização de um safári para desvendar a “selva da estratégia”. Nesse sentido, esses autores enunciam cinco conceitos básicos (que eles denominaram como os 5 P’s da estratégia):

1. **Plano:** estratégia vista como uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali, olhando para frente no sentido de estabelecer o que se pretende;
2. **Padrão:** estratégia vista como comportamento realizado que mantém determinada consistência ao longo do tempo, ou seja, busca olhar a coerência do comportamento passado, no sentido de criar um modelo;
3. **Posição:** estratégia vista como o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados, a fim de criar uma posição única e valiosa, englobando um conjunto uniforme de atividades. A estratégia como *posição* foca para baixo (até onde o produto encontra o cliente) e para fora da organização (para o mercado);
4. **Perspectiva:** estratégia vista como um meio fundamental para que uma empresa execute as coisas. A estratégia, nessa linha, foca o olhar para dentro (da empresa e da cabeça dos estrategistas), e para cima (em direção a uma visão ampla);
5. **Pretexto:** estratégia vista como uma manobra específica destinada a abalar e/ou enganar um concorrente, mais no sentido de um truque (estratagema) e não como um desejo efetivo de realização daquela estratégia.

Os vários entendimentos sobre estratégia, possibilitam a escolha do planejamento que melhor se adequa às necessidades da organização ou de qualquer pessoa física. Nota-se, que o direcionamento obtido através da estratégia, pode ser utilizado por uma pessoa como forma de estabelecer metas a serem conquistadas no decorrer de sua vida como por exemplo, a conquista da aprovação em um processo

seletivo para um curso de graduação de sua preferência.

Outra forma de se observar a estratégia é através da efetividade, ou seja, quando se estabelece um roteiro, através de práticas constantes para se obter um resultado. Esse tipo de comportamento, pode ser bastante utilizado por instituições que possuem vários tipos de procedimentos administrativos, cada um sendo executado, de acordo com a necessidade de seu respectivo setor. Quando todas essas ações são realizadas diariamente, respeitando-se um padrão de qualidade preestabelecido, a organização passa a ser inserida em um ambiente de proximidade com o padrão de excelência desejado.

O que se almeja então, é a máxima qualidade nos produtos e serviços ofertados, se possível com o menor custo e no menor espaço de tempo, otimizando assim, todo o trabalho da organização em busca do sucesso. Essa relação com a otimização, pode ser observada na citação de Bolzan (2006, p.43):

Os processos que envolvem atividades-fim e atividades de apoio (recursos humanos, suprimentos, acadêmicos), formam o fluxo de atividades e devem visar à otimização e atender às necessidades da comunidade. Para isso, é preciso ter visão sistêmica de gestão, não só considerar os processos, mas também conceitos de liderança, de conhecimento, de qualidade de vida e de planejamento (ter claramente definidos visão, missão e valores).

Administrar todos os processos, é uma tarefa que exige muito do gestor, por esse motivo é necessária a formação de uma equipe qualificada e que entenda muito bem de planejamento estratégico, para que os objetivos da organização sejam incorporados por todos, levando a instituição ao êxito almejado.

É bem verdade que alguns autores, como Hard e Fachin (2000), argumentam sobre a formulação de estratégias distintas, para cada tipo de IES. Os mesmos defendem que há ligações entre configuração e formulação de estratégia, indicando que uma determinada configuração organizacional presente na instituição universitária demandará que se formule a estratégia compatível com a mesma. Assim, os referidos autores, defendem dez tipos de estratégias a seguir:

Estratégia planejada: assemelha-se à noção de estratégia deliberada. Consiste em intenções precisas, formuladas e articuladas pela liderança principal da organização. É sustentada por controles formais e tende a ocorrer num ambiente previsível e controlável.

Estratégia empreendedora: existe na visão não-articulada do líder. As estratégias são relativamente deliberadas mas, porque não são explicitadas, se possibilita ao líder mudá-las rapidamente e, assim, as estratégias podem emergir.

Estratégias ideológicas: existem como uma forma coletiva de todos os atores organizacionais. São relativamente difíceis de mudar em virtude de crenças compartilhadas e do controle que se firma na socialização de seus membros. São também, relativamente deliberadas, de acordo com a ideologia.

Estratégias “guarda-chuva”: são as metas amplamente definidas pela liderança, permitindo aos outros atores a decisão sobre como melhor alcançá-las. Assim, o objetivo maior é deliberado, mas o caminho em direção ao objetivo, emerge.

Estratégias processuais: ocorrem quando a liderança controla aspectos processuais tais como as contratações, a composição das comissões, as promoções. Em outras palavras, os líderes contratam, promovem, indicam os membros das comissões, estabelecem termos de referência de tal sorte a criar as condições mais prováveis a que os resultados pretendidos surjam.

Estratégias desconexas: ocorrem em partes distintas da organização e não tem nenhuma relação com, ou mesmo contradizem, estratégias ditas “organizacionais.” Estratégias desconexas podem ser deliberadas ou emergentes, dentro de cada unidade específica. Qualquer estratégia organizacional pode somente emergir, em geral do acaso, se certas estratégias desconexas caminham numa direção determinada.

Estratégias Consensuais: são negociadas entre os membros, ou são formadas por ajustamento mútuo entre os mesmos, mas na ausência de diretivas centrais.

Estratégia Imposta: refere-se à imposição de diretivas estratégicas, sobre a organização, por forças externas à mesma.

Estratégia não-realizada: são estratégias pretendidas que não conseguem se materializar em termos de ações efetivas.

Estrada (2000, p.47), faz uma importante interpretação sobre estratégia, de acordo com a seguinte citação:

Neste sentido, uma estratégia de negócios tem diversas características específicas: não resulta em qualquer ação imediata; deve ser usada para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca; torna-se desnecessária quando a dinâmica histórica da organização a leva onde ela quer ir, deve basear-se em informações bastante agregadas, incompletas e incertas a respeito das classes de alternativas; o uso apropriado da estratégia exige feed-back estratégico; objetivos e estratégias são termos distintos, ou seja, os primeiros representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins; finalmente, a estratégia e os objetivos são intercambiáveis.

É interessante observar, que nas explicações de Estrada, fica notório o significado de estratégia como um padrão em um fluxo de ações, uma consistência de comportamentos que necessita de um retorno, uma avaliação dos procedimentos realizados.

Sabe-se, que fortes influências competitivas de mercado tem influenciado no comportamento das instituições, contribuindo para que as mesmas tenham uma postura reativa, através do desenvolvimento de metodologias que garantam a sua sobrevivência.

As Instituições Educacionais se inserem diretamente nesse contexto, estabelecendo revisões em suas práticas gerenciais, como forma de alcançarem novas perspectivas.

Destaca-se portanto, que o processo de estratégia pode influenciar na estrutura de uma organização, quanto sofrer influência da mesma, principalmente em uma IES quando as forças do ambiente interferem em seus procedimentos operacionais. Salienta-se então, a importância de um bom planejamento para a execução de suas ações, como é o caso do Planejamento Estratégico da Instituição.

3.1.1 Planejamento estratégico em IES

Gerenciar uma instituição exige conhecimentos, habilidades, competências, visão estratégica e principalmente métodos que possibilitem o suporte ao processo de tomada de decisão. Com isso, surge a necessidade das IES serem cada vez mais adaptáveis e flexíveis para encontrarem os mecanismos mais adequados para a sobrevivência e desenvolvimento num contexto organizacional cujas características tem sido a frequência e a velocidade da mudança com implicação direta no processo da formulação, desenvolvimento e aplicação de estratégias empresarias.

Instituições de Ensino, neste estudo as de Ensino Superior, ficam inseridas nesse processo de aperfeiçoamento constante, conforme citado por Rebelo (2004, p.51):

Assim é que, em busca de otimizar seu processo de gestão, as universidades vêm adotando de forma cada vez mais intensiva, processos de planejamento, por verem nesse instrumento a possibilidade de cumprirem melhor a sua missão. Pode-se afirmar que já existe mesmo um consenso quanto à importância do planejamento nas instituições universitárias, uma vez que não se concebe mais o desenvolvimento de uma instituição social moderna sem um esforço planejado.

Percebe-se assim, a importância de se planejar em busca da obtenção de melhores resultados. O planejamento não é apenas a afirmação das aspirações institucionais, é a uma oportunidade de transformar essas inspirações em realidade, não é uma “solução mágica” é preciso usá-lo de modo adequado.

Oliveira (1999, p.27) apresenta estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”. Em consonância Braga (2005) diz que a estratégia é sempre sistêmica e holística, pois envolve diversos componentes da organização de forma integrada.

Ainda com Oliveira (1999), o termo estratégica é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando a otimizar o processo de usufruir das oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da mesma.

O planejamento estratégico é uma ação administrativa que tem por finalidade nortear os rumos da instituição e dar a ela sustentabilidade, mesmo sob condições de incerteza. De acordo com Braga (2005), o planejamento estratégico deve produzir respostas consistentes a três levantamentos fundamentais: Onde estamos? Aonde queremos chegar? Como vamos chegar lá?

A Figura 9, ilustra o que se quer dizer:



Figura 9 – Diagrama ilustrativo sobre o significado de PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: Braga (2005)

Alguns estudiosos sobre o assunto, afirmam que a prática do Planejamento Estratégico nas organizações é uma prática moderna, que tem início na primeira década do século XX, e que teve seu crescimento no setor privado na década de 70, sua utilização no setor público nos anos 80 e sua revalorização nos anos 90, todos no século XX.

Tais afirmações, podem ser obtidas, ainda em Rebelo (2004, p.52):

Os fatores que favoreceram o crescimento do Planejamento Estratégico na década de 70, inscrevem-se no aumento da complexidade do ambiente externo às empresas, na intensificação da competição global, no aumento da complexidade do ambiente interno e no crescimento da competição por recursos cada vez mais escassos. Não obstante, alguns desdobramentos no processo de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico situavam-se na direção de que seus processos negligenciaram os aspectos culturais do ambiente interno das organizações no momento de implementações de estratégias, além de que seus formuladores não articularam os sistemas do Planejamento Estratégico com os sistemas operacionais das empresas, e ao utilizarem-se das previsões baseadas no princípio da continuidade temporal, esqueceram-se que se vive um tempo caracterizado pela reestruturação e incertezas.

Na interação dos conceitos apresentados anteriormente é possível definir o que é administração estratégica nas instituições de ensino superior. Ainda com Oliveira (1999), a administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da IES como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos desta, de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

Para planejar é preciso conhecer e compreender o contexto. Relaciona-se ao cumprimento de metas e objetivos de uma organização. Estratégia tem a ver com o que será feito para atingir essas metas e objetivos. É a combinação dos fins (metas) e dos meios pelos quais a instituição pretende chegar lá (BRAGA, 2005, p. 17).

BRAGA, (2005, p. 19) define planejamento estratégico como “o processo contínuo sistematizado e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizações e, por meio de uma retroalimentação organizada, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas”. Oliveira (1999) corrobora afirmando que o planejamento estratégico “é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela universidade, visando a maior grau de interação com o ambiente”.

Assim, o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos organizacionais, que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 1997, p. 35).

É explícito, que todo o procedimento seja de fundamental importância para a realização do sucesso da universidade. Para esse resultado, é salutar que todas as atividades da instituição sejam tratadas de forma coerente e contínua. Portanto, é mister a existência de um modelo a ser seguido, quer seja nas instituições públicas, como também nas instituições privadas.

3.1.2 Avaliação da educação superior

Na década de 1980, a elevação das demandas sociais, a consolidação do setor privado como principal veículo de empregabilidade, as exigências por parte da sociedade de igualdade de oportunidades, além do próprio interesse dos Estados em disseminar o ensino de massa em substituição ao ensino de elite, levaram países como Estados Unidos, Inglaterra, França e Holanda a formularem propostas para a avaliação da educação superior buscando superar a concepção tradicional.

De acordo com Meneghel, Robl e Silva (2006, p. 91):

A implantação de processos avaliativos, portanto, cunhava novas relações entre Universidade, Estado e Sociedade, em que se questionava o quanto a avaliação se dedicava apenas a estabelecer e supervisionar condições consideradas mínimas para o funcionamento das IES, sem permitir identificar, na análise das atividades acadêmicas, elementos para a superação de deficiências, conferindo ao processo avaliativo caráter construtivo e pedagógico.

Em substituição ao modelo de Estado Controlador, fundado na lógica da classificação e da regulação, é proposto o modelo de Estado Avaliador baseado na lógica da avaliação formativa ou emancipatória.

No Brasil, as discussões acerca da avaliação da educação superior tomaram corpo também a partir dos anos 80, adotando como fio condutor a crítica ao modelo de educação superior instaurado com a reforma universitária de 1968. Mas, é por iniciativa do próprio Estado que surgem as primeiras ações voltadas para a organização de um processo avaliativo. Em 1983, é criado o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU); a Comissão Nacional para a Reformulação do Ensino Superior, em 1985; e o Grupo Executivo de Reformulação do Ensino Superior (GERES), em 1986.

Em 1993, foi implantado o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB). Conforme ressaltam Meneghel, Robl e Silva (2006, p.96), embora tendo a chancela do governo federal, o PAIUB teve suas origens em bases universitárias e possibilitou a abertura para o exercício de práticas avaliativas formativas e emancipatórias nas Instituições de Ensino Superior. Tinha como propósito principal avaliar as IES em três momentos distintos, mas intrínsecos a saber: avaliação interna, avaliação externa e reavaliação.

É relevante destacar que mesmo antes da sanção da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96), no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), foram implementadas reformas na educação superior tais como a criação do Conselho Nacional de Educação (CNE) em substituição ao Conselho Federal de Educação, em 1995; e a instituição do Exame Nacional de Cursos (Provão), em 1996. O Provão constituiu-se no marco inicial de uma política efetiva de avaliação da educação superior com abrangência nacional.

Tendo vigorado de 1996 a 2003, e apesar das críticas, o Provão consolidou-se como um forte indicador para atestar a eficácia dos cursos e das IES. Cada IES recebia um conceito num intervalo entre “A” a “E”. Os concluintes dos cursos eram obrigados a fazer o exame, tendo em vista que essa era a condição *sinequa non* para que recebessem o diploma.

Participaram da primeira edição do Provão os cursos de Administração, Direito e Engenharia Civil. A cada ano eram adicionados novos cursos. Em 2003, atingiu 26 áreas de conhecimento. Recebeu severas críticas por classificar as IES apenas pelos resultados do desempenho dos estudantes nas provas de conhecimento e pela apresentação desses resultados através de um “*ranking*”. Após estudos feitos pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) constatou-se que os conceitos atribuídos aos cursos não eram verdadeiros, pois eram publicados de forma relativa.

Como complemento ao mecanismo do Provão, o governo instituiu outro mecanismo intitulado Avaliação das Condições de Oferta (ACO), posteriormente substituído pela Avaliação das Condições de Ensino (ACE), com o objetivo de avaliar as Instituições de Ensino Superior. No caso das IES privadas, esse mecanismo de avaliação seria utilizado para fins de credenciamento e credenciamento.

Rothen e Barreyro (2010, p. 169) destacam três momentos nas políticas de avaliação da educação superior no período pós- LDB:

- 1) de 1996 a 2002, a implantação do Exame Nacional de Cursos como mecanismos de regulação da educação superior;
- 2) de 2003 a 2007, a elaboração e a implantação do SINAES, período caracterizado pelo embate entre a visão baseada na avaliação formativa e na participação, e a visão regulatória da avaliação;
- 3) de 2008 a 2010, a retomada e a consolidação da avaliação como regulação da educação superior com a criação de índices.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi criado a

partir da Comissão Especial de Avaliação do Ensino Superior (CEA). Esta comissão é composta por representantes do Ministério da Educação, da União Nacional dos Estudantes (UNE) e das Instituições de Ensino Superior. A proposta de sistematização da avaliação da educação superior elaborada por esta comissão transformou-se na Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, instituindo o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior:

Art. 1º Fica instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art. 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

§ 1º O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Objetivando a melhoria da qualidade do ensino superior no país, os resultados da avaliação devem fornecer subsídios para os processos de regulação e supervisão de sua educação superior, que compreendem as seguintes ações: autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação, credenciamento e credenciamento das Instituições de Ensino Superior.

O SINAES está fundamentado em três grandes pilares: O primeiro é constituído pela Avaliação Institucional; o segundo pela Avaliação de Cursos; e o terceiro pela Avaliação do Desempenho dos Estudantes. Cada uma obedece a uma escala conceitual que varia de 1 a 5.

O primeiro e o segundo pilares são atendidos através da realização da avaliação externa *in loco* e complementado pelas autoavaliações internas da IES. A avaliação externa da IES é realizada por comissões especializadas a critério do Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP). As autoavaliações internas são realizadas pela Comissão Permanente de Avaliação (CPA) de cada IES.

O terceiro pilar é atendido pela realização do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). O projeto consiste numa avaliação em larga escala que tem como objetivo principal verificar os conhecimentos dos estudantes da educação superior notadamente no que concerne aos conteúdos programáticos, habilidades e competências adquiridas. Além de questões que abrangem conhecimentos gerais e específicos para cada

curso, o ENADE é complementado por um questionário socioeconômico.

Em 2008, foram criados dois novos indicadores para avaliação da educação superior: o Conceito Preliminar de Cursos (CPC), criado pela Portaria Normativa nº 4 de 5 de Agosto de 2008; e o IGC (Índice Geral de Cursos), criado pela Portaria nº 12 de 5 de setembro de 2008.

Carvalho (2005, p.102), afirma que:

Alcançar a excelência na gestão organizacional significa atender plenamente as necessidades das partes interessadas no desempenho da organização, por meio de práticas modernas de gestão, e alcançar os resultados positivos que essas práticas objetivam.

Assim, as organizações atuantes nos diversos tipos de atividades, quer sejam nos setores público ou privado, iniciaram uma busca por seu aprimoramento através de processos específicos, com linguagens claras, focados em suas necessidades, com fins da busca pela excelência em suas atividades.

Ainda com Carvalho (2005, p.97), ocorre a explicação da afirmação anterior, quando diz que:

Na verdade, o enfoque atual deve considerar que uma organização é constituída, basicamente, por pessoas e processos e deve ser estruturada em função das demandas e dos atendimentos das necessidades desses seus diversos agentes internos e externos.

Esses agentes internos e externos, são representados pelos próprios acionistas ou proprietários, ou por quaisquer interessados nas práticas realizadas pela organização e em seus resultados financeiros.

Dessa forma, as instituições descrevem seus procedimentos e resultados através de relatórios chamados de “relatórios de gestão”, explicitando suas práticas operacionais para que se possa atender aos critérios e itens dos modelos de excelência. Conforme afirma Gianotti (2004, p.70) *apud* Bolzan (2006, p.34):

Os critérios estão reunidos para enfatizar a importância da liderança manter um foco na estratégia, nos alunos e nas partes interessadas. A liderança superior estabelece o direcionamento organizacional, desenvolve um ambiente de aprendizagem e busca oportunidades futuras para a organização. A gestão dos docentes e funcionários, o gerenciamento de processo e os resultados de desempenho organizacional representam a tríade dos resultados: os docentes e funcionários e seus processos-chave executam o trabalho que produz os resultados da organização. As informações e suas análises são críticas à eficiência na administração da organização. Um sistema integrado de dados, composto por indicadores correlacionados, definidos de forma balanceada, serve como alicerce para o sistema de gerenciamento do desempenho.

Percebe-se, que a existência dos critérios serve para nortear o percurso da entidade interessada na satisfação de sua clientela, perpetuando assim, a qualidade de seus produtos produzidos ou de seus serviços ofertados.

Os relatórios de gestão são avaliados por especialistas, que atuam de forma voluntária durante esse processo. O objetivo, é atribuir uma nota através dos critérios pré-estabelecidos, com o intuito de informar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da organização. As entidades por sua vez expressam interesse para essa prática, pois recebem um retorno em forma de relatório de avaliação, que demonstra se a mesma estará apta ou não a uma premiação. Essa premiação funciona como um reconhecimento dos processos de gestão utilizados pelas instituições a fim de lhes determinar uma pontuação, destacando o seu nível de excelência e desempenho.

O primeiro prêmio da qualidade lançado no mundo, visando avaliar o desempenho das organizações, foi o prêmio Deming, criado no Japão na década de 1950. Esse prêmio, denominado de *Deming Prize*, foi dividido em quatro categorias:

- Indivíduos – concedido para uma pessoa que tenha feito notável contribuição para a teoria, as aplicações e os métodos de controle da qualidade, normalmente por meio de trabalhos publicados;
- Prêmio de Aplicação Deming (*Deming Application Prize*) – destinado a empresas que aplicaram com sucesso o Controle da Qualidade por Toda Empresa. Esse prêmio, é o que recebe maior parte da publicidade;
- Prêmio Japonês de Controle da Qualidade – aberto somente para empresas já detentoras do Prêmio Deming e o;
- Prêmio Deming Estrangeiro – concedido a empresas não japonesas interessadas no processo de exame na implantação do Controle da Qualidade Total.

O julgamento de avaliação do Prêmio Deming, é baseado em dez critérios principais: 1) Política, 2) Organização e sua Operação, 3) Informação, 4) Padronização, 5) Recursos Humanos, 6) Garantia da Qualidade, 7) Manutenção, 8) Melhoria, 9) Efeitos (Resultados) e 10) Planos Futuros.

Seu modelo se destaca do modelo brasileiro, pelo fato de sua natureza ser de característica prescritiva, ou seja, eles indicam as práticas que devem ser utilizadas, tais

como métodos estatísticos, revisão de projeto (*design review*), PDCA, círculo de controle da qualidade, entre outros.

Outro Prêmio bastante conhecido, desenvolvido pelos Norte Americanos, lançado em 1988, é o Prêmio *Malcolme Baldrige*, como forma de aumentar a competitividade nas empresas americanas e também como forma de resistência à entrada de produtos japoneses naquele país.

O modelo do *Malcolme Baldrige*, está dividido em três categorias:

- Negócios (*Business*) – subdividido em manufatura, serviços e pequenas empresas;
- Saúde (*Health Care*) e;
- Educação (*Education*) – englobando as instituições de ensino fundamental, médio e superior.

Os processos nas organizações contribuem para uma padronização dos mesmos, facilitando o entendimento de novos funcionários e favorecendo sua melhoria contínua, perpetuando assim, o SGQ implantado na instituição. Vale salientar porém, que os resultados obtidos através da continuidade do programa, tendem a ser mais fidedignos em suas informações oferecidas aos interessados.

Observa-se portanto, que essas formas de critérios para a realização de julgamento nos processos das organizações, visam contribuir em seu desenvolvimento para a obtenção da excelência em gestão. Com essa prática, instituições brasileiras iniciaram um percurso em busca da melhoria de seus processos e o Brasil, caminhou no sentido de desenvolver um modelo para a excelência na administração de suas organizações.

Os critérios de julgamento, para a premiação desse modelo, podem ser observados a seguir, conforme o Quadro 4:

Quadro 4: Critérios e pontuação do prêmio americano (Categoria: negócios)

Crítérios e Itens 2005	Pontuação
1. Liderança	120
1.1 Alta liderança	(70)
1.2 Governança e responsabilidade social	(50)
2. Planejamento estratégico	85
2.1 Desenvolvimento estratégico	(40)
2.2 Desdobramento estratégico	(45)
3. Foco no cliente e no mercado	85
3.1 Conhecimento do cliente e do mercado	(40)
3.2 Relacionamento e satisfação do cliente	(45)
4. Medição, análise e gestão do conhecimento	90
4.1 Medição, análise e revisão do desempenho organizacional	(45)
4.2 Informação e gestão do conhecimento	(45)
5. Foco nos recursos humanos	85
5.1 Sistema de trabalho	(35)
5.2 Motivação e aprendizado do funcionário	(25)
5.3 Satisfação e qualidade de vida do funcionário	(25)
6. Gestão dos processos	85
6.1 Processos de criação de valor	(45)
6.2 Processos de planejamento operacional e de suporte	(40)
7. Resultados do negócio	450
7.1 Resultados do produto e serviços	(100)
7.2 Resultados dos clientes	(70)
7.3 Resultados financeiros e de mercado	(70)
7.4 Resultados organizacionais	(70)
7.5 Resultados da liderança e de responsabilidade social	(70)
TOTAL DE PONTOS	1.000

Fonte: Carvalho (2005, p.98).

Vários estudos foram realizados através de pesquisas e comparativos em busca de um modelo, que servisse de guia para a excelência na gestão das organizações brasileiras. Dessa forma, foi criado um modelo denominado de Modelo de Excelência em Gestão (MEG), como forma de facilitar o trajeto das instituições que buscam melhorias contínuas em seus processos. O significado de MEG, pode ser obtido em Costa (2009, p.52):

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

Nota-se portanto, que o aprimoramento das organizações brasileiras pode ser seguido por um modelo estabelecido através da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Esse modelo, favorece um sistema de gestão e ainda a prática de avaliação de seus resultados e o retorno positivo dessa análise, funciona como reconhecimento através de premiação conforme afirma Carvalho (2005, p.102):

O prêmio é administrado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), com sede em São Paulo. A FPNQ é uma entidade privada, sem fins lucrativos, criada em 1991 por 39 organizações públicas e privadas, tais como American Express, GM, IBM, Kodak, Motorola, Petrobras, Xerox, entre outras, para administrar o PNQ. O prêmio é entregue anualmente pela Presidência da República todo o mês de novembro.

Dessa forma, é possível observar que as instituições brasileiras possuem verdadeiros norteadores, “iluminando” trajetos para a busca da melhoria contínua. Os critérios supra-citados podem ser observados, de acordo com o Quadro 5:

Quadro 5: Critérios, itens e pontuação do PNQ, para o ciclo de 2005

Critérios e Itens 2005	Pontuação
1. Liderança	100
1.1 Sistema de liderança	(30)
1.2 Cultura da excelência	(40)
1.3 Análise crítica do desempenho global	(30)
2. Estratégias e planos	90
2.1 Formulação das estratégias	(30)
2.2 Operacionalização das estratégias	(30)
2.3 Planejamento da medição do desempenho	(30)
3. Clientes	60
3.1 Imagem e conhecimento do mercado	(30)
3.2 Relacionamento com clientes	(30)
4. Sociedade	60
4.1 Responsabilidade socioambiental	(30)
4.2 Ética e desenvolvimento social	(30)
5. Informações e conhecimento	90
5.1 Gestão das informações da organização	(30)
5.2 Gestão das informações comparativas	(30)
5.3 Gestão do capital intelectual	(30)
6. Pessoas	90
6.1 Sistemas de trabalho	(30)
6.2 Capacitação e desenvolvimento	(30)
6.3 Qualidade de vida	(30)
7. Processos	90
7.1 Gestão de processos relativos ao produto	(30)
7.2 Gestão de processos de apoio	(20)
7.3 Gestão de processos relativos aos fornecedores	(20)
7.4 Gestão econômico-financeira	(20)

8. Resultados	450
8.1 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	(100)
8.2 Resultados econômico-financeiros	(100)
8.3 Resultados relativos às pessoas	(60)
8.4 Resultados relativos aos fornecedores	(30)
8.5 Resultados dos processos relativos ao produto	(80)
8.6 Resultados relativos à sociedade	(30)
8.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	(50)
TOTAL DE PONTOS	1.000

Fonte: FPNQ *Apud* Carvalho (2005, p.108).

Observa-se, que os critérios de julgamento do modelo brasileiro baseiam-se no modelo do sistema dos Estados Unidos, favorecem a um acompanhamento completo até o retorno dos resultados dos procedimentos realizados. Por conseguinte, o MEG é definido por meio de Estratégias e Planos, para que seja inserido em seu campo operacional, através das pessoas que trabalham na instituição e da realização dos seus processos, observado a seguir, na figura 10:

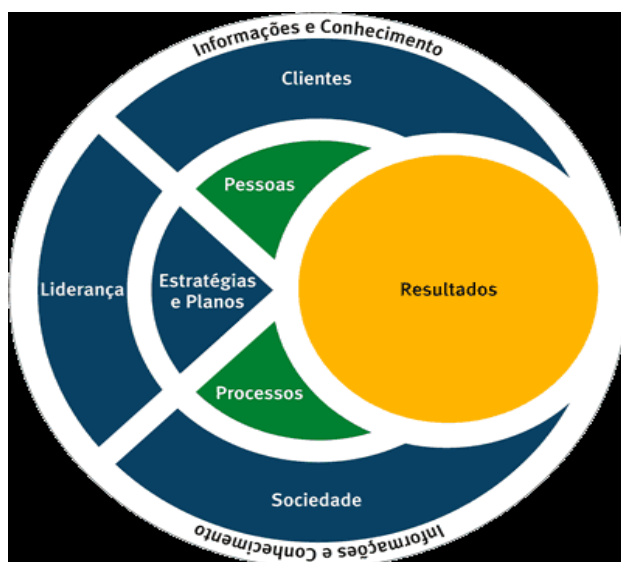


Figura 10 – Modelo de Excelência de Gestão – Uma visão sistêmica da gestão organizacional
Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2013)

Conforme afirma Costa (2009), o **MEG** atua com a **filosofia de aprendizado**, abordado através do significado de **Plan, Do, Check, Learn (PDCL)**, ou seja, planejar, fazer, controlar e aprender. Ainda com Costa (2009), o funcionamento do MEG é explicado pelo conceito do PDCL, direcionando a organização para a Liderança, através das opiniões de Clientes e Sociedade.

O significado de cada critério, pode ser obtido em Carvalho (2005, p.106):

1. **Liderança:** examina o envolvimento pessoal e a liderança da organização no desenvolvimento e na manutenção de um sistema de liderança que promova a excelência do desempenho, estabelecendo, disseminando e praticando os valores da organização, promovendo a cultura da excelência. Também examina como o desempenho da organização é criticamente analisado.
2. **Estratégias e planos:** examina o processo de formulação das estratégias da organização, de maneira a direcionar seu desempenho e determinar sua posição competitiva. Inclui as estratégias, e os planos de ação; e como as metas são estabelecidas e desdobradas por toda a organização. Também é examinado como a organização define e planeja seu sistema de medição de desempenho.
3. **Clientes:** examina como a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes. Também é examinado como ela mede e intensifica a satisfação e fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas e como os divulga.
4. **Sociedade:** examina como a organização atua com responsabilidade socio-ambiental, considerando as necessidades da sociedade. Também é examinado como a organização interage com a sociedade, estabelece e divulga a ética e o desenvolvimento social.
5. **Informação e Conhecimentos:** examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes para apoiar os principais processos e a gestão do desempenho da organização. Também considera as formas de identificação, criação e proteção do capital intelectual da organização, bem como o desenvolve.
6. **Pessoas:** examina o sistema de trabalho da organização e como são proporcionadas condições para a capacitação e o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho. Também são examinados os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.
7. **Processos:** examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relativos aos fornecedores. A gestão de processos deve ocorrer em todos os setores e unidades. Examina também a gestão de seus recursos econômicos-financeiros, de modo a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.
8. **Resultados:** examina o desempenho da organização em relação aos clientes e mercados, à situação econômico-financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho em relação aos referenciais e as informações comparativas pertinentes.

Pode ser observado então, que o MEG é um modelo bastante abrangente, inter-relacionando todos os critérios e elementos constantes na instituição, proporcionando o

amadurecimento da mesma a partir da sistemática e alcance de níveis superiores de conhecimento. A aplicação constante do planejar, executar, avaliar e melhorar, favorece ao caminhar de forma consistente e sustentável.

Atualmente, os fundamentos para o PNQ podem ser verificados, de acordo com o Quadro 6:

Quadro 6: Síntese dos fundamentos da excelência

Fundamento	Conceito
Abordagem por processos	Compreensão e gerenciamento da organização por meio de, processos, visando à melhoria do desempenho e à agregação de valor para as partes interessadas.
Agilidade	Capacidade da organização de se antecipar ou responder de forma rápida às mudanças de cenários e às necessidades dos clientes e das demais partes interessadas.
Aprendizado organizacional	Busca e alcance de um novo nível de conhecimento por meio da experiência, avaliação, pesquisa, estudo, busca e compartilhamento de melhores práticas, levando à melhoria ou à inovação.
Foco no cliente e no mercado	Criação de valor de forma sustentada para o cliente, visando maior competitividade nos mercados.
Gestão baseada em fatos	Tomada de decisões, em todos os níveis da organização, apoiada na medição e análise do desempenho e considerando informações qualitativas internas e externas, incluindo os riscos identificados.
Inovação	Promoção de mudanças significativas para melhorar os produtos e processo da organização e criar valor adicional para as partes interessadas.
Liderança e constância de propósito	Comprometimento dos líderes com os valores e os objetivos da organização; e a capacidade de construir e manter um sistema de gestão que estimule as pessoas a realizar um propósito comum e duradouro.
Orientação para resultados	Compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, as necessidades de todas as partes interessadas na organização.
Responsabilidade social	Relacionamento ético e transparente da organização com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras,

	respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.
Valorização das pessoas	Compreensão de que o desempenho da organização depende da capacitação, da motivação e do bem-estar da força de trabalho e da criação de um ambiente propício à participação e ao desenvolvimento das pessoas.
Visão de futuro	Compreensão dos fatores que afetam o negócio e o mercado a curto e longo prazos, visando ao crescimento sustentado e ao aumento da probabilidade de êxito no alcance do desempenho desejado para a organização.
Visão sistêmica	Forma de atender a organização como um sistema integrado inclusive à sociedade, em que o desempenho de um componente pode afetar não apenas a própria organização, mas suas partes interessadas

Fonte: Carvalho (2005, p.105).

O próximo capítulo, apresenta uma abordagem teórica a respeito da metodologia aplicada ao trabalho, bem como, sua amostra e o tratamento dos dados obtidos.

4 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a forma de como a pesquisa foi realizada, em cada instituição pesquisada, bem como, sua caracterização.

4.1 Escolha do projeto de pesquisa

Entende-se por pesquisa científica, como um processo dinâmico e mutável, composto por vários estágios, que podem ser desenvolvidas em sequência ou não, a fim da resolução de problemas ou produção de novas teorias, contribuindo assim, com a evolução da ciência e do conhecimento (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006).

Observa-se com Gil (2007), que a pesquisa é um procedimento sistemático que objetiva a solução de problemas, mesmo quando não se dispõe de informações, ou quando as informações disponíveis estão desordenadas. Para o desenvolvimento de todas as etapas da pesquisa é necessário a utilização de métodos científicos adequados. Severino (2008) define método científico, como um conjunto de procedimentos e técnicas operacionais que permitem o acesso às relações causais entre os acontecimentos.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.83):

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Atividades sistemáticas, através de métodos, tendem a padronizar processos, contribuindo assim por facilitar o entendimento sobre o que está sendo desenvolvido.

O principal propósito desta pesquisa é investigar, através de uma análise comparativa, os fatores críticos no processo de implantação da Gestão da Qualidade, em IES pública e privada. Conforme afirmam Sampieri, Collado e Lucio (2006, p.15):

A pesquisa qualitativa dá profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas. Também oferece um ponto de vista recente, natural e holístico dos fenômenos, assim como flexibilidade.

A partir desse conceito, fica evidente, que de acordo com a sua natureza, a mesma é classificada como qualitativa. De acordo com essa natureza, é possível a compreensão de fenômenos no ambiente usual em que ocorrem, e que os dados são geralmente coletados através de medições não numéricas, como observações, pesquisas documentais, análises do cotidiano, interações e entrevistas.

Gil (2007, p.129-130) afirma que “embora existam procedimentos comuns a todos os estudos de campo, não há como definir *a priori* as etapas a serem seguidas [...]” portanto optou-se por fazer um estudo exploratório pois esta etapa representa “um período de investigação informal e relativamente livre, no qual o pesquisador procura obter, tanto quanto possível, entendimento dos fatores que exercem influência na situação que constitui o objeto de pesquisa.”

Para tanto, foram consultadas obras bibliográficas, artigos científicos e Dissertações de Mestrado a respeito do tema, bem como a análise dos procedimentos realizados no setor da instituição, no qual deu-se início ao processo de implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), para a apresentação dos dados. Desse modo, a pesquisa classifica-se segundo Fachin (2006, p.45) como de campo, já que os dados foram coletados *in lócus*.

os estudos de campo possibilitam a análise estatística dos dados...tendem a utilizar várias técnicas de coletas de dados. Daí por que, neste tipo de pesquisa os procedimentos de análise costumam ser predominantemente qualitativos. A análise qualitativa é menos formal que a quantitativa, pois nessa última os seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples.

Para tal, foi necessário estudar os setores, que iniciaram o processo de implantação da qualidade, dessas respectivas Instituições. Com base na descrição mencionada originou-se um levantamento da gestão praticada atualmente por sua administração, para a formação de conceitos e técnicas da GQ que foram apresentados.

Conforme a classificação utilizada para fins e meios, a pesquisa quanto aos fins, classifica-se como descritiva, pois observa e interpreta fatos. O método de descrição, possui uma característica marcante de utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, conforme afirma Gil (2007). Já, em relação aos meios, a pesquisa científica, pode ser caracterizada como bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica oferece ao autor, uma amplitude dos fenômenos e fatos, comparados àqueles que teria que pesquisar diretamente. Esse fato pode ser verificado ainda em Gil (2007). Severino (2008), apresenta que nesse tipo de pesquisa, o autor se aproveita do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos, livros, artigos, teses, etc.

4.2 Caracterização da Amostra

A pesquisa realiza-se com foco direcionado, para o favorecimento da precisão na análise dos fatos, com o intuito de alcançar os objetivos propostos. O Universo da

pesquisa, está relacionado com as entidades pesquisadas, que são IES Públicas e Privadas.

A amostra desta pesquisa, está relacionada a 3(três) casos de análises. Dois desses casos, relacionados com instituições públicas e um caso relacionado a uma instituição da iniciativa privada. As IES pesquisadas, são respectivamente: Uma IES Pública Federal com sucesso da certificação ISO, no seu Programa de Educação Tutorial (PET), vinculado ao Curso de Engenharia da Produção, da respectiva Universidade, classificada nesse momento como UNI 1; uma IES Universidade, da iniciativa privada, com sucesso da certificação ISO, em seus cursos de graduação, classificada nesse momento como UNI 2; e uma IES Pública Federal, que iniciou seu processo, para a certificação ISO, na Coordenação de seu curso de Engenharia da Produção, mas não obteve êxito, na continuidade desse processo, classificada nesse momento como UNI 3.

A escolha das Universidades, para a realização deste estudo foi devido a dois fatores: primeiro pela facilidade de acesso as Unidades de Ensino, que se prontificaram a participar; segundo, pela escassez, raridade de IES ou Unidades dessas IES, que tenham implantado uma GQ. Embora haja o interesse em oferecer um produto com certificação de qualidade, a diferença de perfil entre as instituições, contribui assim, para uma maior diversidade nos dados colhidos, bem como, na estimativa de diferentes dificuldades, para a realização do processo de implantação da Qualidade.

As pessoas envolvidas na entrevista, da Unidades de Ensino pesquisadas, foram escolhidas por terem professores com cargo de chefia e por terem participado no processo de implantação da Qualidade em suas instituições.

4.3. Desenvolvimento da Pesquisa de Campo

Foi aplicado um questionário estruturado, com questões abertas, a finalidade de obtenção de dados concretos, que satisfaçam aos objetivos propostos nesta pesquisa científica.

Ocorreu-se então, o desenvolvimento de uma pesquisa de campo, com a aplicação do questionário estruturado, baseado no MEG, ISO 9000, focado no referencial teórico, resultado em uma análise de conteúdo, entre as questões realizadas e o que foi respondido, comparando-se aos dados teóricos inseridos, servindo de base, para a satisfação dos objetivos desse trabalho.

As perguntas aplicadas no questionário, estão relacionadas ao Quadro 7:

Quadro 7: Relação das perguntas do questionário estruturado com os Critérios de Qualidade

Relação perguntas X Critérios do MEG - GQ/ISO 9001:2008	
Pergunta 01	Estratégia e Planos
Pergunta 02	Liderança
Pergunta 03	Envolvimento com Pessoas
Pergunta 04	Abordagem por Processos
Pergunta 05	Abordagem Sistêmica de Gestão
Pergunta 06	Melhoria Contínua
Pergunta 07	Melhoria Contínua
Pergunta 08	Estratégia e Planos
Pergunta 09	Liderança
Pergunta 10	Processos
Pergunta 11	Liderança
Pergunta 12	Estratégias e Planos

Fonte: Autor. Tabela baseada com os dados da ISO 9000:2000

4.3.1. Coleta de dados

A coleta de dados teve seu início, via ligação telefônica, como sendo o primeiro contato. Após identificação do Pesquisador, e através de diálogo de explicação, sobre a pesquisa a ser realizada, houve o aceite por parte dos entrevistados.

Uma das três instituições pesquisadas se localiza em outro Estado e que estava prestes a entrar em recesso acadêmico. Dessa forma, foi conjecturado pelo Pesquisador a possibilidade de uma entrevista por e-mail, uma vez que, esse modo de contato facilitaria na coleta de informações, pois minimizaria tempo e custo na busca dos resultados, já que esses, seriam fatores determinantes para acelerar o resultado das análises obtidas na pesquisa.

Ficou determinado então, que as três entidades educacionais, seriam entrevistadas por e-mail, como forma de padronização na busca pelos dados almejado.

A coleta dos dados aconteceu na UNI 1, com a tutora do PET do Curso de Engenharia da Produção dessa instituição. Na UNI 2, a coleta dos dados foi realizada com o responsável pelo acompanhamento e implantação do SGQ, nos cursos da mesma. O procedimento de coleta aconteceu na UNI 3, com a Coordenadora do Curso de Engenharia da Produção da época, uma vez que, a GQ estava em processo de implantação nesse curso. Ocorrida a coleta dos dados, houve a análise dos mesmos e a comparação dos fatores que interferem na implantação da GQ.

O próximo capítulo, apresenta, a análise dos dados, a respeito da aplicação do questionário estruturado aos entrevistados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados do questionário, em cada instituição pesquisada, bem como, suas respostas e uma análise comparativa entre as entidades com o referencial teórico, a respeito das dificuldades encontradas em um processo de implantação de Gestão pela Qualidade.

5.1 Interpretação e análise das respostas

Pergunta 01:

Pesquisador: O que levou a implantação da gestão pela qualidade nesta unidade acadêmica? Quais foram os motivos? Qual o modelo escolhido (ISO 9000, Prêmio Nacional da Qualidade)? Por que o modelo foi escolhido?

Resposta UNI 1: *O grupo PET (programa educação Tutorial) havia mapeado os seus processos, com vistas a realização de uma implantação da qualidade. O interesse para a concretização dessa implantação ocorreu no momento em que o Curso de Graduação em Engenharia da Produção, iniciou o processo para implementar a certificação ISO 9001, em sua secretaria.*

Resposta UNI 2: *O fato de a organização estar com mais de 30 anos no mercado, com o crescimento constante de atividades e a complexidade em atender diversos órgãos regulamentadores, fez a gestão visualizar que um sistema de gestão da qualidade poderia oferecer algo a mais para atender as necessidades do mercado, consolidar os processos internos, estruturar uma administração por objetivos que almeje a eficácia e a eficiência, e lhe oferecer uma vantagem competitiva no que tange a aumentar constantemente a satisfação dos clientes. Foi adotado o modelo ISO 9000.*

Resposta UNI 3: *Devido a coordenadoria lidar com vários processos no dia-a-dia, que*

envolve diversos setores da Universidade e muitos procedimentos, é que o principal objetivo da implantação de um sistema de qualidade era mapear os processos, torná-los claro para os funcionários da coordenação e alunos do curso. O modelo escolhido foi ISO 9000 porque tínhamos professores do curso com conhecimento na implantação deste modelo.

Análise: Considerando as respostas dos entrevistados é possível identificar um ponto em comum, quando se trata dos motivos que levaram a implantação de um programa de GQ: um dos motivos está relacionado à **padronização dos processos**, a partir do mapeamento e/ou consolidação. O que disparou o desejo da UNI 1, em buscar a certificação ISO 9001, foi um motivo externo à unidade, mas interno à IES: O curso de graduação a ele vinculado, iniciou um processo de certificação. Um ponto importante a se destacar está relacionado com a UNI 3 (Coordenação de um Curso de Engenharia de Produção): o modelo escolhido foi a ISO 9000, em função da excelência de professores que tinham conhecimento da implantação. Cabe aqui uma questão: Por que a implantação do programa, não logrou êxito, mesmo com a existência de uma equipe competente? Provavelmente não houve uma real integração nesse sentido. A UNI 2 (Coordenação de um curso em uma IES privada) teve uma visão voltada para o **mercado**, também como motivo para a implantação de um modelo de GQ, com base na ISO 9001: a instituição desejava um sistema de GQ, que pudesse oferecer algo a mais para as **necessidades de mercado**, eficiência e eficácia, e assim, oferecer uma vantagem competitiva. Tal motivo não ocorreu nas Unidades Acadêmicas das IES Públicas, que estavam mais preocupadas com os processos internos. Na realidade, os motivos estão de forma geral, de acordo com o que diz a literatura, no que se referem a serem internos e externos: melhorias dos processos (motivo interno) e exigência de mercado (motivo externo). Salienta-se, de acordo com a pesquisa de Ribeiro (2008, p.11), problemas que atualmente desafiam a gestão das IES num contexto marcado por mudanças como uma acirrada competição, baixa capacidade de resposta às demandas externas, necessidade de maior produtividade acadêmica, liderança, nova tecnologia educacional e avaliação acadêmica e institucional, proporcionam a busca de qualidade em seus departamentos e processos. Essa afirmativa é complementada na pesquisa de Coutinho (2007, p.27), “[...] o mundo tende a caminhar cada vez mais em direção a uma economia de serviços, apontando uma tendência das empresas em direcionar seus esforços para esse fim. Portanto, o papel de serviços nas organizações passa pelo próprio conceito de serviço, defendido pelos autores,

demonstrando uma relação direta com o consumidor, não somente pelo ato de compra, mas contudo pela geração de valor na aquisição de um conjunto de soluções de bens, serviços, informações, cortesia e atenção personalizada ao cliente, dentre outros fatores. Assim, as empresas podem analisar os seus processos de serviços e de geração de valor a partir da perspectiva do cliente. Filho (2009, p.2), ainda menciona que “Tais entidades são corresponsáveis pelo controle de qualidade do output dos respectivos processos de formação e capacitação profissional”.

Pergunta 02:

Pesquisador: Durante a implementação do Programa, qual o grau de comprometimento do dirigente (chefe imediato, diretor da unidade acadêmica)? Houve o comprometimento na liberação dos recursos financeiros, humanos e físicos (salas, materiais e equipamentos) para a implantação?

Resposta UNI 1: *O chefe imediato do processo é a tutora do grupo, que participou de todo o processo de implantação. O departamento conseguiu negociar com a empresa certificadora um desconto uma vez que seria implantado na secretaria do curso e no grupo PET.*

Resposta UNI 2: *A alta gestão dessa IES, assegurou todos os recursos necessários à implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, participando ativamente do mesmo e acompanhando seu desenvolvimento através das reuniões de análise crítica.*

Resposta UNI 3: *O processo de implantação da qualidade, foi realizado por uma bolsista de graduação sob orientação de um professor do curso e da coordenadora da época. Os funcionários da coordenação se envolveram com o projeto.*

Análise: Observa-se um ponto muito importante, nas respostas dos entrevistados, no que diz respeito a participação dos gestores. Consta-se, que somente houve a participação da alta gestão na UNI 2, enquanto que na UNI 1, houve a participação da tutora do grupo, que está inserido no programa PET e na UNI 3 a implantação foi realizada por uma bolsista, orientada por um professor com conhecimento sobre o assunto e pela Coordenadora da época. Vale salientar, que um SGQ para lograr êxito, de acordo com o modelo MEG, precisa apresentar **visão de Liderança** o que não houve com a alta gestão nas IES UNI 1 e UNI 3. É preciso que o **gestor**, do nível hierárquico mais elevado esteja **comprometido** com o programa, fazendo o mesmo ser valorizado pelos funcionários dos níveis

hierárquicos mais baixos. Assim, entende-se que o processo de implantação das UNI 1 e UNI 3, das IES públicas, ocorreu por **iniciativa, desejo** pontual de seus gestores, e não por uma visão do máximo dirigente dessas instituições. Tal iniciativa ocorreu na IES privada provavelmente devido a busca de uma vantagem competitiva dentro de uma visão de mercado. Esse entendimento é corroborado, também, no que diz respeito à liberação de recursos, pois somente a UNI 2, entidade da iniciativa privada, assegurou todos os recursos necessários, desde o processo de implantação. Não há evidências nas respostas das IES UNI 1 e UNI 3 quanto a liberação de recursos, transmitindo assim uma escassez quanto a limitação dos mesmos, fato que não ocorre na instituição privada. Cabe destacar que na UNI 3, a implantação foi realizada por um **estudante bolsista**, orientada por docentes, o que revela um não comprometimento por parte da mesma, em função de suas atividades acadêmicas, e não tão pouco dos docentes, em virtude, também, de suas atividades. Outro fato é que o comprometimento do estudante está condicionado ao período da bolsa, o que leva a **não continuidade** do processo de implantação, um dos fatores que conduziu ao insucesso. Ribeiro (2008, p.11), cita a importância da boa remuneração para os funcionários da instituição, pois com recursos escassos, dificilmente o funcionário estará motivado para a busca pela excelência.

Pergunta 03:

Pesquisador: Houve comprometimento dos servidores (docentes e técnicos-administrativos) e dos estudantes na implantação do modelo da gestão pela qualidade? Como eles receberam a proposta de implantação? Foram favoráveis?

Resposta UNI 1: *A tutora do grupo, participou de todo o processo de implantação, uma vez que, o tempo de permanência dos bolsistas no grupo era em torno de 2 anos. Dessa forma, a tutora tinha que conhecer todo o processo. Todos participaram do processo.*

Resposta UNI 2: *A entidade da iniciativa privada, contratou uma consultoria externa, para implantar o Sistema de Gestão da Qualidade. Depois de 8 meses e todo o esforço da consultoria, percebeu-se que os gestores não participaram necessariamente no processo e só trabalhavam na construção do Sistema de Gestão da Qualidade, enquanto a consultoria esteve presente. A empresa de consultoria incentivou que fosse contratada uma pessoa com experiência para o quadro da organização, que fosse de uma das empresas do grupo e demonstrasse o sucesso alcançado em*

empresas do mesmo grupo empresarial. Foi convidado um Gerente da Qualidade, que já havia implantado em três empresas do grupo e ajudado duas outras a implantar. O resultado desta operação foi que após 06 meses a certificação foi alcançada.

Resposta UNI 3: *Sim, os funcionários colaboraram e foram favoráveis. Os estudantes também receberam muito bem a ideia.*

Análise: Tanto na UNI 1 quanto a UNI 3 houve, em princípio, uma boa receptividade e participação de todos os funcionários das unidades, segundo os relatos, na implantação do programa. Quanto à UNI 2, ***não houve o comprometimento necessário no início do processo***, quando a empresa externa contratada estava executando a implantação do programa. O resultado positivo somente foi alcançado, no momento em que uma pessoa da empresa externa de implantação, foi contratada para o quadro de pessoal da UNI 2, o que levou um maior acompanhamento no processo de implantação e incentivo aos demais funcionários, para um maior envolvimento nesse processo. Esse fato contribuiu para a ***eliminação de resistências iniciais*** dos gestores na implantação de seu SGQ e o tempo para a concretização da certificação. Uma observação em particular cabe para a UNI 3: a resposta da entrevistada é que os funcionários e estudantes foram favoráveis a implantação do programa, mas não afirma o nível de participação e comprometimentos desses funcionários e estudantes. Provavelmente esse ***compromisso foi periférico***, visto que, nessa unidade, a implantação não logrou êxito. O comprometimento profissional em uma instituição é muito importante para a obtenção do sucesso da mesma. Esse fato é explícito nas observações de Filho (2009, p.2), “Trata-se, obviamente, de profissionais capacitados e dedicados às lides em todos os campos de produção e de atividades de conhecimento para os quais foram legal e formalmente habilitados pelas IES”.

Pergunta 04:

Pesquisador: Como se procedeu o processo de implantação? Você se baseou em experiências de sucessos? Houve a elaboração de um cronograma para a implantação? Houve definição de equipes de trabalho? Na elaboração dos documentos, quem ficou como responsável?

Resposta UNI 1: *O processo de implantação ocorreu com a participação de bolsistas, acompanhados pela tutora do PET. Durante o processo, houve a determinação de distribuição de equipes para desempenhar as tarefas,*

como análises de processos e elaboração de documentos, os quais foram acompanhados pela tutora.

Resposta UNI 2: *O processo aconteceu em etapas. 1ª etapa: sensibilização em todos os níveis organizacionais; 2ª Avaliação inicial; 3ª elaboração dos documentos gerenciais e operacionais; 4ª Definição das práticas gerenciais que irão permanecer ou serem implantadas; 5ª Implantação de todos os requisitos da norma; 6ª avaliação de diagnóstico; 7ª Tratamento de possíveis necessidades de correção; 8ª Auditoria de Certificação. As instruções e demais documentos necessários, eram criados em oficinas de gestão. Onde o Gerente da Qualidade, capacitava a área a entender os requisitos do SGQ, ensinava como elaborar uma padronização do processo e como criar indicadores de desempenho, durante a oficina os documentos eram criados e depois passavam por uma revisão com o gestor da área. Naquele momento todos participavam da elaboração dos documentos.*

Resposta UNI 3: *O projeto não chegou a ser implementado.*

Análise: De acordo com as respostas dos entrevistados, somente a **UNI 2 elaborou um processo de implantação de GQ bem definido**. A UNI 1, não apresentou um modelo de implantação. Na UNI 3 o projeto não foi implementado. Parece refletir que a boa aceitação do sistema por parte de funcionários e alunos, não garantiu que os mesmos contribuíssem de forma significativa e ativa, para o sucesso de implantação da GQ. A UNI 2 foi a única que apresentou um processo sistemático dentro de um modelo de implantação, pautado no MEG, no que diz respeito a uma adequada abordagem por processos. Outro ponto importante, ocorrido na UNI 2 e que merece ser destacado, é quanto ao treinamento adequado, dado aos participantes do processo. Dentro de uma análise comparativa, a UNI 2 (IES privada) o processo foi mais **profissional**, enquanto nas UNI 1 e UNI 3 (IES públicas) foi mais **empírico**.

Pergunta 05:

Pesquisador: Os funcionários receberam algum tipo de treinamento durante o processo de implementação do Programa? Qual a participação deles? Houve resistência de servidores em função das novas regras ditadas pelo Programa? Quais? Como foram

superadas?

Resposta UNI 1: *Tanto a tutora, quanto os bolsistas, participaram de um curso de auditoria interna.*

Resposta UNI 2: *Todos receberam treinamentos específicos conforme função estratégica dentro do sistema, através de uma matriz de competências com o objetivo de despertar em cada funcionário o sentimento de que para se manter na vanguarda, é necessário buscar sempre melhoria contínua, inovação radical, produtividade e eficiência em cada processo. Isso é trabalhado desde o início com os novos funcionários no programa de integração com a organização. Houve resistência à implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, pois os resultados dos processos eram claros e aqueles que não alcançavam os resultados tinham que dar muitas explicações, com isso, houve uma forte pressão para separar o “joio do trigo”, levando a demissão, quando não conseguiam fazer parte do time. Porém uma vez que a ideia de implantar foi do número um da empresa e não havia mais uma consultoria para colocar a culpa pelo sistema não ser implantado, ficou notório que o sucesso ou não do SGQ dependia das lideranças. Os gestores identificaram que a não adesão seria apontada como um ponto fora da curva, portanto houve um comprometimento em massa.*

Resposta UNI 3: *Todos os envolvidos participaram das reuniões. A princípio, todos viram a ideia do Programa da Qualidade como positiva, dado que auxiliaria na compreensão dos processos administrativos, os quais muitas vezes não são claros nem mesmo para aqueles que trabalham diariamente na coordenação. O programa poderia auxiliar e reduzir a carga de trabalho, ao permitir que os alunos compreendessem as várias atividades e setores envolvidos em cada processo, tais como matrícula, revalidação de disciplinas, etc.*

Análise: Observa-se nas respostas da entrevistada da UNI 1, que tanto a tutora quanto os alunos, receberam apenas um curso de auditoria interna e não um treinamento contínuo e adequado sobre todos os processos durante a implantação da GQ. O mesmo também pode ser observado na UNI 3, uma vez que, a entrevistada afirma houve apenas a participação de reuniões. Um aspecto comum a essas duas unidades, que são públicas, é

a **não existência de um programa de treinamento durante a implantação da GQ**. Convém informar que com treinamento é possível eliminar, senão eliminar, resistências, aumentar a conscientização e redefinir rumos para que a implantação tenha sucesso. Na UNI 2, houve o **treinamento sistemático aos funcionários** participantes, porém houve forte resistência de alguns gestores durante o processo de implantação. Em sua pesquisa, Filho (2009, p.5), menciona a importância de uma nova cultura, pautada em normas de certificação em uma IES, quando cita que “A nova cultura organizacional exibida por uma IES certificada tem sua gênese nos fundamentos do SGQ e na filosofia de comprometimento de todos os colaboradores (membros dos corpos docente, técnico e administrativo) com a melhoria contínua”. Constata-se, de acordo com a resposta da UNI 2, que a resistência levou a alguns setores não alcançarem os resultados almejados pela implantação e a solução nesses casos foi à **demissão**. A partir de então houve uma forte aderência ao programa. A não **estabilidade** do servidor pode ser levada em conta nessa análise, uma vez que, se o mesmo não possui tal estabilidade, fica mais **vulnerável** ao sistema, à instituição. Nessa situação a aderência à implantação pode ser motivada pela necessidade de garantir o emprego, e não por uma conscientização interna do funcionário. Tal preocupação não existe em IES públicas.

Pergunta 06:

Pesquisador: Na sua opinião a estabilidade do servidor nas IES públicas é um fator que pode afetar positiva ou negativamente a implantação da gestão pela qualidade? Por quê? Na sua experiência de implantação, você acha que essa estabilidade afetou?

Resposta UNI 1: *A estabilidade pode afetar negativamente, à medida que, ocorre uma continuidade por muito tempo, de um gestor resistente a um modelo de SGQ.*

Resposta UNI 2: *A estabilidade tende a afetar negativamente quando falamos de um quadro de gestores resistentes à implantação de um SGQ, assim como no avanço dos resultados mensurados. Como mencionado anteriormente, houve um momento onde foi necessário “segregar” as opiniões, mantendo aqueles que estavam dispostos a colaborar.*

Resposta UNI 3: *Não é considerado, que a estabilidade tenha afetado a forma de condução e apresentação do programa, ou seja, mostrando que esta iniciativa pode auxiliar a todos (funcionários, professores e alunos) nas atividades do dia-a-dia leva ao envolvimento destes funcionários. A*

estabilidade pode ajudar, dado que os resultados são obtidos no médio e longo prazo.

Análise: Verifica-se um ponto em comum, através das respostas dos entrevistados. Analisando a resposta da UNI 1, constata-se que a ***estabilidade pode ser um fator negativo***, à medida que se tem um gestor, com ***continuidade no cargo, resistente à implantação*** de GQ e, como se trata de uma ***IES Pública, não ocorre a demissão***. A resposta da UNI 2, converge à resposta da UNI 1, quando afirma que a estabilidade tende a afetar negativamente quando se tem gestores resistentes à implantação da GQ, mas nesse caso como se trata de uma instituição privada, a solução pode ocorrer com a demissão do gestor. Acontece também um contraponto nas respostas, pois a UNI 3 não considera que a estabilidade afete negativamente na implantação do programa de GQ, uma vez que, a mesma pode ajudar na obtenção dos resultados em um médio e longo prazos.

Pergunta 07:

Pesquisador: A que se deve ao sucesso ou insucesso (caso tenha ocorrido) da implantação da gestão pela qualidade na sua unidade acadêmica? O fato de se ter constante renovação nos cargos de chefia pode comprometer a continuidade do programa de gestão pela qualidade?

Resposta UNI 1: *Pelo fato de desde o início a tutora acompanhar o programa de implantação do programa de qualidade, quando a mesma sair de seu cargo, vai depender do novo tutor junto com o grupo manter o programa de qualidade. Acredita-se que os bolsistas vão querer manter.*

Resposta UNI 2: *Certamente o sucesso está na forma de como os colaboradores são envolvidos, participando ativamente e colaborando para a evolução do SGQ. Com o direcionamento adequado a renovação do quadro de gestores permite uma renovação constante do sistema. Foram criadas, as atividades de inteligência competitiva, benchmark e avaliação institucional, as mesmas estão no Sistema de Gestão e ajudam a organização a trilhar seu caminho neste mundo em constante movimento.*

Resposta UNI 3: *O programa não teve continuidade porque a bolsa da aluna se encerrou e os professores tinham diversas outras atividades que dificultaram seu*

envolvimento com um programa desta natureza.

Análise: Nota-se um verdadeiro conflito de respostas nesta análise: Na UNI 1, ocorre uma condição, quanto ao sucesso em manter o programa, pois vai depender do novo tutor em permanecer ou não com mesmo. Essa resposta não apresenta uma certeza de que o programa vai se perpetuar com os anos. Já na resposta da UNI 2, observa-se uma busca em oferecer condições para a manutenção em um programa de GQ, quando a mesma afirma sobre a realização de atividades de inteligência competitiva, *benchmark* e avaliação institucional. Cabe ressaltar, aqui, que nesta unidade ficaram somente os gestores favoráveis ao processo, visto que os insatisfeitos foram ou são demitidos. Na situação da UNI 3, verifica-se uma falta de comprometimento dos docentes, em função dos mesmos estarem envolvidos em diversas atividades acadêmicas, o que é próprio da profissão de docente de IES. A decisão para a implantação do programa, não ocorreu de forma institucional, pois caso fosse, o processo de implantação teria sido mantido até a certificação. Apenas na iniciativa privada, é que pode se constatar de forma mais clara, a preocupação em manter a continuidade da GQ. Uma das justificativas para isso pode ser um dos motivos que a levou a implantar uma GQ: o desejo da instituição em oferecer algo a mais para atender as **necessidades de mercado**, quais sejam, eficiência e eficácia, e assim, oferecer uma vantagem competitiva.

Pergunta 08:

Pesquisador: Quanto tempo durou o processo de implantação? Na sua opinião esse período foi adequado? Poderia ter sido menor? Se sim, Por quê?

Resposta UNI 1: *Dois anos. O prazo poderia ter sido menor, caso existisse mais bolsistas envolvidos no processo de implantação.*

Resposta UNI 2: *O cronograma inicial, de 1 (um) ano e 4 (quatro) meses, foi cumprido e outro já está em andamento. Conforme informado, o escopo cresce a cada semestre. Este tempo é necessário para desenvolver a maturidade do sistema das áreas recém-incorporadas.*

Resposta UNI 3: *O trabalho desenvolvido pela bolsista levou 1 ano mas a dedicação era parcial. Seria necessária uma equipe, com pelo menos 2 pessoas, liderando este processo e com mais tempo alocado a esta atividade. Além disso, acredito que a dedicação de um funcionário com envolvimento nos processos e preparado para desempenhar esta função*

seria mais efetivo e garantiria a continuidade do programa de qualidade.

Análise: Verifica-se, que os fatores: envolvimento e qualificação de pessoas e liberação de recursos, foram itens preponderantes para o tempo de implantação da GQ. Na UNI 1, **faltou recursos necessários** para manter mais pessoas trabalhando. Na UNI 3, havia **apenas uma bolsista no processo de implantação** do programa e com dedicação parcial. Dessa forma, o processo de implantação nesta IES foi **superficial, periférico**, por falta de servidor preparado, com conhecimentos para dar o suporte. Na UNI 2, ocorre o menor tempo entre o início da implantação e a certificação e, com já comentado, todo processo se deu de forma mais profissional. Um aspecto importante a ser destacado na resposta da pela UNI 2 (IES privada) é a **disseminação**, isto é, o desejo da implantação ocorrer em outras unidades. Como consequência o **modelo poderá ter como escopo toda a instituição**.

Pergunta 09:

Pesquisador: Após a implantação houve melhoria na qualidade dos serviços da unidade acadêmica? (melhoria no ambiente de trabalho, na comunicação entre a sua e outras unidades, redução de reclamações). Foi realizada alguma pesquisa de satisfação?

Resposta UNI 1: *Os serviços, seguiram o padrão da norma. Como o grupo é pequeno não houve dificuldade na implantação, pois são poucos processos. Com a alta rotatividade dos bolsistas, o sistema permite que não se perca os procedimentos. O grupo trabalha muito com melhoria contínua sempre atualizando o sistema, os procedimentos e o manual.*

Resposta UNI 2: *Ocorreram as seguintes melhorias, após a implantação do programa: 1ª A transformação do capital intelectual da organização para capital estrutural - A inteligência da organização deixa de estar na cabeça de algumas pessoas para passar a constar em matrizes de treinamento, procedimentos e sistemas automatizados. 2ª A mensuração de resultados em todos os níveis e processos – Todos focados na visão e nos objetivos estratégicos da organização. 3ª A inteligência Competitiva – Não basta monitorar a organização e o produto, tem que monitorar também o mercado e os concorrentes para manter-se na vanguarda. Semestralmente são aplicadas pesquisas de satisfação relacionadas aos serviços prestados com concludentes e ingressantes.*

Resposta UNI 3: *Como não chegou a ser implantado não houve como perceber melhorias.*

Análise: A UNI 3, ficou sem respostas para essa pergunta, uma vez que, o programa de GQ não chegou a ser implantado na mesma. Mas pode-se notar um ponto em comum e positivo, nas respostas das IES UNI 1 e UNI 2: ***Ocorreram melhorias, com focos diferenciados***, após a implantação da GQ. Somente na UNI 2, são ***realizadas semestralmente, pesquisas de satisfação*** sobre a qualidade dos serviços. Na UNI 1, percebe-se que houve melhorias em âmbito interno, pois a resposta da entrevistada se relaciona com o sistema da IES, seus procedimentos e seu manual, apresentando a melhoria em toda a tecnologia de gestão da mesma. Já na resposta da UNI 2, verifica-se uma visão de melhoria baseada no mercado, não que não tenha havido mudanças internas de forma significativa, pois a entrevistada cita uma mudança no sistema de ***capital intelectual para capital estrutural***. Isto significa que o conhecimento fica com a instituição e não com as pessoas, o que contribui para a manutenção, continuidade do programa, principalmente no caso de rotatividade de pessoal. Não foram apresentados resultados quantitativos. Ribeiro (2008, p.12), cita a importância para uma gestão de sistemas, uma vez que, o modelo de Gestão baseada em sistemas apresenta uma nova realidade onde há uma série de atividades sendo executadas de forma coordenada, tendo suas raízes nas políticas e diretrizes com um objetivo único, atender ao planejamento estratégico da Instituição. Esse pensamento é verificado na seguinte afirmação de Filho (2009, p.5), “Ao optar pela implantação do SGQ a Alta Direção da IES é instada a definir a missão, os objetivos da qualidade (compatíveis com o planejamento estratégico), a visão de futuro e a política da qualidade da organização. Todas as unidades organizacionais das áreas de fins e de meios ficam sujeitas a pautar suas ações pelos princípios universais de gestão da qualidade. São definidas e implementadas metodologias inovadoras de trabalho e de produção e atualização de documentos normativo-deliberativos formalizadores dos processos que integram o SGQ. Além de um manual de gestão da qualidade, são produzidos instrumentos normalizadores de sistemas, processos, atividades e tarefas. São criados e introduzidos programas permanentes de aferições dos níveis de satisfação de clientes (discentes, profissionais e beneficiários finais do processo educacional) e de clima organizacional (integração e interação entre os corpos docente, discente, técnico e administrativo), com a definição de indicadores rígidos de desempenho”. Coutinho (2009, p.33), complementa que, “[...] as percepções positivas sobre a qualidade do serviço podem traduzir-se em sentimentos de satisfação pelo cliente, elevando o valor da entrega. Por outro lado, se o custo total entre o esperado e o recebido for negativo para o desempenho,

o valor da entrega se traduz em sentimento de insatisfação e uma reação emocional de curto prazo pode denegrir a imagem corporativa”.

Pergunta 10:

Pesquisador: Na sua opinião há características próprias de IES públicas e particulares que afetam a implantação da gestão da qualidade? Quais?

Resposta UNI 1: *Sim, a valorização das pessoas envolvidas no processo.*

Resposta UNI 2: *Sim, a estabilidade do quadro de colaboradores.*

Resposta UNI 3: *Sim, a IES pública depende menos de avaliações que considerem aspectos relacionados a certificações de qualidade ou outros programas que garantam a qualidade do ensino e dos serviços oferecidos que as IES particulares. Além disso, iniciativas desta natureza nas IES particulares podem ser programadas e recursos destinados para esta finalidade. Nas públicas, os recursos são mais limitados e com fins definidos tornando difícil, por exemplo, a aquisição de material de apoio ao programa ou mesmo o pagamento de uma empresa que certifique os processos.*

Análise: Conforme as respostas dos entrevistados, a liberação dos recursos financeiros é um ponto importante para discussão entre as IES, pois, enquanto que na Universidade Pública **existe uma limitação de recursos**, que são **contingenciados**, na iniciativa privada, esses recursos podem ser destinados diretamente para a implantação, além de haver uma maior **flexibilidade no manuseio desses recursos**, conforme a capacidade financeira da instituição. Outra característica vem a ser a estabilidade dos servidores, que ocorre apenas na iniciativa pública, bem como, uma **menor dependência** de avaliações, por parte dessas instituições.

Pergunta 11:

Pesquisador: Na sua opinião qual o fator mais crítico que afeta a implantação da gestão pela qualidade em uma IES? É o mesmo fator que afetou na sua unidade acadêmica? E quanto à manutenção, quais os fatores que afetaram?

Resposta UNI 1: *O fator mais crítico está ligado à distribuição de recursos e a pessoas especializadas na implementação do programa.*

Resposta UNI 2: *A principal dificuldade foi por ser uma instituição com enorme número de*

peças de alto nível cultural e formadores de opiniões. É necessário fazê-los entender que o SGQ não é um modismo da administração que vai e passa, e sim um modelo de gestão a ser incorporado no dia a dia da organização.

Resposta UNI 3: *A disponibilidade de recursos humanos e financeiros. Sim, a impossibilidade de alocar pessoal com o objetivo específico de desenvolver um programa e implementá-lo faz com que se recorra a soluções alternativas, contando com alunos bolsistas e buscando sensibilizar funcionários para participar deste tipo de iniciativa.*

Análise: Constata-se com as respostas dos entrevistados, que a maior dificuldade das IES pesquisadas, está relacionada tanto **à recursos humanos e financeiros**. No caso do fator humano, é importante que haja de **profissionais qualificados**. É necessário trabalhar a conscientização dos mesmos, para a importância da implantação da GQ. Ratificando o entendimento de Ribeiro (2008, p.12), observa-se que nesse sentido, a Gestão da Qualidade discutida sob a ótica dos dois modelos apresentados, menciona a questão da motivação dos colaboradores nas IES, sendo este, um aspecto imprescindível como elemento fundamental para se conseguir a excelência na execução dos serviços, modificando uma realidade que ainda impera em muitos casos no cenário nacional. O resultado mostra a importância do profissional da educação como elemento fundamental no processo de melhoria contínua. Num ambiente onde a prestação de serviços é o principal objeto de avaliação, o profissional deve ser conscientizado sobre o seu importante papel.

Pergunta 12:

Pesquisador: Na sua opinião, por que há poucos exemplos, experiências de implantação de modelos de gestão pela qualidade em IES?

Resposta UNI 1: *Pela falta de conhecimento das pessoas sobre o assunto e o custo, tanto no processo de implantação quanto de certificação.*

Resposta UNI 2: *Exatamente pela barreira cultural.*

Resposta UNI 3: *Talvez porque o próprio mercado (estudantes) não considerem as certificações como um diferencial no ensino. Além disso, na universidade os processos certificados são processos meio (processos administrativos) e não processos fim (ensino).*

Análise: Verifica-se nas respostas, que um ponto em comum faz ligação com a **falta de conhecimento das pessoas**, o que está relacionado com o **aspecto cultural**, isto é, a **cultura organizacional para a qualidade**. No entendimento deste autor, esse aspecto é o pior que pode existir em âmbito acadêmico, pois não necessita de normas. É um fator ligado ao amadurecimento de cada pessoa. Se a pessoa não se ajuda, não existe profissional que possa alterar o seu comportamento, conforme se diz no jargão popular “obrar milagre”. Esse é um ponto em comum, mas que representa um fator altamente crítico nesse aspecto das IES. É necessário que haja uma mudança de cultura.

Enumere, então, de forma hierárquica, os fatores mais críticos que afetam ou afetaram a implantação da gestão da qualidade em sua unidade acadêmica.

Resposta UNI 1:

O autor irá apresentar seu ponto de vista sobre os fatores mais críticos, representando essa instituição com base no questionário respondido, uma vez que a entrevistada não apresentou seu ponto de vista.

1. Falta de conhecimento das pessoas sobre um SGQ;
2. O não comprometimento dos envolvidos, durante o processo de implantação;
3. Um apoio de gestão e aceitação quanto as mudanças de implantação e melhoria contínua dos processos;
4. A limitação de recursos, necessários ao bom desenvolvimento dos procedimentos para implantação do programa.

Resposta UNI 2:

1. Elevado nível cultural do quadro de funcionários;
2. Presença de muitos formadores de opinião;
3. Visão equivocada do SGQ como um sistema burocrático;
4. Visão equivocada dos indicadores como ferramentas para mensurar erros.
5. Dificuldade de realização de reuniões sobre o tema com os colaboradores da área acadêmica.

Resposta UNI 3:

1. Recursos humanos limitados (somente contamos com uma estudante bolsista)
2. Limitação de recursos financeiros (tanto para implementar mudanças quanto para pagar uma certificadora)
3. Definição da chefia (talvez o processo pudesse fazer parte de um plano departamental ou do centro)
4. Entendimento claro dos processos administrativos por parte dos envolvidos (o mapeamento exigia o conhecimento de um grande número de resoluções e normas internas da universidade)

Análise: Considerando as respostas dos entrevistados das UNI 2 e UNI 3, observa-se, que o fator crítico principal que afeta o processo de implantação de GQ, está associado aos recursos humanos. Uma vez que, é possível identificar que na UNI 2, o primeiro item trata do elevado nível cultural dos profissionais, contribuindo para muitos formadores de opinião e o primeiro item da UNI 3, afirma que ocorre uma limitação quanto aos recursos humanos utilizados para o processo de implantação do programa.

No próximo capítulo será apresentada a conclusão do trabalho, com respeito às análises e aos objetivos geral e específicos.

6 CONCLUSÃO

As conclusões desta pesquisa estão apresentadas com base nas análises dos dados colhidos, tomando como parâmetro, os objetivos geral e específicos estabelecidos.

6.1 Conclusões obtidas a partir da investigação sobre a análise comparativa no processo de implantação da Gestão pela Qualidade

Os objetivos desta pesquisa foram escolhidos como forma de identificar possíveis dificuldades e pontos em comum, no processo de implantação de GQ entre IES dos setores Público e Privado, como forma de contribuição para que esse processo possa ser desenvolvido em outras IES, de forma mais aperfeiçoada, sem o surgimento das dificuldades aqui detectadas.

As contribuições aqui oferecidas possuem a pretensão de fazer com que as IES, profissionais da educação e estudantes, possam ter uma informação concreta da importância de um SGQ, favorecendo uma mudança cultural a respeito do assunto, para que os envolvidos com a Qualidade de suas instituições se desliguem de um comportamento estático e passem a adotar um comportamento dinâmico no âmbito da Qualidade.

Pautada em uma investigação sobre os fatores críticos, que afetam o processo de implantação da GQ, esta pesquisa atinge seu ápice, através dos dados coletados de acordo com sua proposta metodológica.

Através dos dados obtidos, foi realizada uma análise comparativa, baseada no MEG brasileiro, sobre a implantação da GQ entre as IES pesquisadas como forma de identificação das possíveis divergências, o que está sintetizada, a seguir, no Quadro 8:

Quadro 8: Comparação entre os Fatores críticos que afetam na implantação de um SGQ em IES Pública e Privada

Fatores Críticos	UNI 1 (IES Pública)	UNI 2 (IES Privada)	UNI 3 (IES Pública)
1. Comprometimento do alto gestor	Alto	Baixo	Alto
2. Treinamento	Alto	Baixo	Alto
3. Comprometimento dos servidores técnico-administrativos	Baixo	Baixo	Baixo
4. Estabilidade do Servidor	Alto	Alto	Baixo
5. Comprometimento dos serviços docentes	Alto	Alto	Alto
6. Alocação dos recursos humanos	Alto	Baixo	Alto
7. Alternância das chefias das unidades	Alto	Alto	Baixo
8. Desconhecimento sobre GQ	Alto	Alto	Alto
9. Cultura Organizacional	Alto	Alto	Alto

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O Quadro 8, foi elaborado com a utilização dos critérios: Alto, para uma interferência negativa muito elevada e Baixo, para uma interferência negativa, que não proporciona impacto relevante aos Fatores críticos analisados.

Constata-se, portanto, com a interpretação do Quadro 8, que os principais fatores críticos, estão relacionados a: comprometimento dos servidores docentes, desconhecimento sobre GQ e cultura organizacional, ou seja, fatores associados aos recursos humanos.

Dessa forma, seus objetivos foram totalmente alcançados, uma vez que, foi possível a realização dos objetivos específicos, com a análise comparativa quanto a implantação da GQ e a identificação de possíveis divergências em seu processo de

implantação, tanto no setor público quanto no setor privado, concluindo, também, dessa forma, a satisfação do objetivo geral: a investigação dos fatores críticos, que afetam no processo de implantação da GQ em IES dos setores público e privado.

6.2 Sugestões para próximas pesquisas sobre GQ

Sugere-se, para uma próxima pesquisa sobre o tema, que seja respondida, por que há poucos exemplos, experiências de implantação de modelos de gestão pela qualidade em IES.

Esta é apenas uma simplória iniciação de estudo sobre o tema, que servirá como contribuição científica para que outros trabalhos venham a ser elaborados, assim como outra pesquisa de natureza quantitativa.

REFERÊNCIAS

ANDRIOLA, Wagner (2008), **Propostas Estatais voltadas para Avaliação do Ensino Superior Brasileiro: Breve Retrospectiva Histórica do Período de 1983 – 2008**. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficácia e Cambio en Educación, vol.06, nº4, p.128.

BOLZAN, Cristina Izabel Moraes. **Excelência em Gestão Universitária: Um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Dissertação, Santa maria/RS, 2006.

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

BRAGA, Ryon; Monteiro, Carlos A. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 mar 1996c. Seção 1, p. 4686.

BRASIL. Lei nº. 9394, de 20 de Dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF.

BRASIL. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>> Acesso em 13 de out. 2012.

BRITO, Andrea Borges. **Balanced Scorecard: uma proposta de aplicação integrada ao plano de desenvolvimento institucional de um centro universitário particular**. In.: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. Disponível:

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. – 2. ed. – São Paulo: Editora Atlas, 2012.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 8.ed.** Nova Lima – MG: Editora Falconi, 2004.

COSTA, Maria Emília Melo da. **Análise do Processo de Gestão de uma Instituição de Ensino Superior com base no modelo de excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade.** Dissertação, Manaus, 2009.

COUTINHO, Fernando Cesar Coelho. **Avaliação da qualidade dos serviços de uma Instituição de Ensino Superior.** Dissertação, Salvador, 2007.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da administração.** Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Modelo de Formação de Estratégias de Gestão em Instituições de Ensino Superior sob o Enfoque da Teoria da Complexidade.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 05-20, 2007.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os rumos do Planejamento Estratégico na universidade pública – Um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria.** Tese. Florianópolis, 2000.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.** 5ª São Paulo: Saraiva, 2006.

FÁVERO, M. de L. de A. **A Universidade Brasileira em busca de sua identidade.** Petrópolis: Vozes, 2006.

FILHO, José Silvino. **Reflexões sobre o controle de qualidade nas Instituições de Ensino Superior – IES.** Revista eletrônica Facitec, ISSN 1981-3511, v. 3, n. 1, Ponto de Vista, dez. 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª São Paulo: Atlas, 2007.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos.** Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000. p. 207-211.

LEBREIRO, Mariana Clarckson. IBMEC, 2002.

LIMA, Edmundo Ferreira. **Um Estudo sobre A Implementação de um Programa de Gestão da Qualidade no Serviço Público: Caso QUALIFOR – Programa de Melhoria da Qualidade de Obras Públicas da Prefeitura de Fortaleza** – Dissertação, Fortaleza, 2011.

LIMA, Licínio C., *et al.* **O processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a Universidade Nova.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 7-36, mar. 2008.

MARCONI, ANDRADE, M; LAKATOS e MARIA, E. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENEGHEL, Stela M.; ROBL, Fabiane; SILVA, Tatiane T. Freitas da. **A relação entre avaliação e regulação na Educação Superior: elementos para o debate.** Educar, Curitiba, n. 28 p. 89-106, 2006. Editora UFPR.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NBR ISO 9000. Disponível em: www.abnt.org.br. Acesso em: 20/09/2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na Administração Estratégica** – 4ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

PROJETO CFC – ISO 9001:2008. Disponível em: www.cfc.org.br. Acesso em: 17/09/2012.

REBELO, Luiza Maria Bessa. **A Dinâmica do Processo de Formação de Estratégias de Gestão em Universidades: A Perspectiva da Teoria da Complexidade** – Tese de Doutorado, 2004.

RIBEIRO, Evandro Luis. **O Papel da Gestão da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior - IES.** Anais do 4º Congresso Brasileiro de Sistemas, Franca, 2008.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

TRINDADE, Helgio, **Universidade em perspectiva: sociedade, conhecimento e poder.** Caxambu – RS, 1998.

TURRIONI, J. B. **Análise da aplicação da metodologia 5S em uma organização pública.** In: XXXI ENEGEP, 2011, Belo Horizonte. Anais do XXXI ENEGEP, 2011.

VICTORINO, Carlos Roberto. **Gestão, Qualidade & Marketing em Empresas de Serviços.** Blumenau – SC: Nova Letra, 2006.