

UNIVERSIDADE DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA DE GESTÃO:
um estudo de caso sobre a Gestão da Qualidade em Instituição de
Ensino Superior Privada no Estado do Amazonas.

ANTÔNIO LUCA GRIFONI

ANTÔNIO LUCA GRIFONI

**EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA DE GESTÃO:
um estudo de caso sobre a Gestão da Qualidade em Instituição de
Ensino Superior Privada no Estado do Amazonas.**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Tecnologia e gestão na Educação.

Orientadora: Prof.^a Dra. MARIA IZABEL DE MEDEIROS VALLE

Manaus
2003

ANTÔNIO LUCA GRIFONI

EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA DE GESTÃO:
um estudo de caso sobre a Gestão da Qualidade em Instituição de
Ensino Superior Privada no Estado do Amazonas.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Tecnologia e Gestão na Educação.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Maria Izabel de Medeiros Valle - Orientadora
Universidade Federal do Amazonas

Prof. PhD. Waltair Vieira Machado
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Léo Fernando Castelhana Bruno
Universidade Federal do Amazonas

Manaus
2003

Dedicatória

À minha mãe, pelo seu amor e dedicação a minha pessoa;
A todos os meus amigos que juntos participaram deste trabalho;
A todos os mestres que foram importantes na minha evolução intelectual;
A todos que participaram direta e indiretamente na construção deste trabalho.

“... As metáforas ou imagens através das quais nós vemos as situações organizacionais nos ajudam a descrever como são as organizações e nos oferecem idéias muito claras de como elas poderiam ser. Os processos de diagnóstico e avaliação crítica combinam-se para criar uma forma de compreensão - a história – que sugere uma abordagem ou, se preferirmos, a receita, para lidarmos com os problemas em pauta”. Gareth Morgan

RESUMO

O presente trabalho busca abordar as principais atividades realizadas na tecnologia de Gestão, bem como o seu processo de implementação e planejamento aplicado a uma Instituição de Ensino Superior Privada, evidenciando a intensificação da busca da qualidade em seus serviços. O mercado atual está em constante mudança, atropelado pela globalização e as inovações tecnológicas que rapidamente apresentam novas formas de tomada de decisões. Para as instituições tentarem se manter competitivas, com as novas aplicações de avaliações existentes na área educacional, elas tem principalmente, reagido a preparar o alunado com mais eficiência para a execução das avaliações como o provão e ao ingresso no mercado de trabalho. Tais mudanças indicam um amplo processo de transformação organizacional objetivando tornar-se mais ágil e eficiente reorganizando toda sua estrutura acadêmica. Todavia, mesmo as instituições bem sucedidas podem ter dificuldades para manter sua posição na competitividade do mercado e realizar esta reestruturação, daí que surge o desenvolvimento deste documento, sendo a realização de uma investigação em uma IES do setor privado localizado na cidade de Manaus, capital do estado do Amazonas que aqui neste trabalho foi denominada de Faculdade Manauara.

As informações coletadas na implementação da nova gestão serviram de subsídios para a apresentação do estágio de evolução de maturidade atual em que se encontra a instituição junto com a posição de melhorias das atividades determinando um nível de tempo para seu alcance máximo no grau de excelência.

Palavras-chave: Gestão, Educação, Qualidade, avaliação, Centro Universitário

ABSTRACT

The present work searches to approach the main activities carried through in the technology of Management, as well as its process of implementation and planning applied to a Private Institution of Superior Education, evidencing the intensification of the search of the quality in its services. The current market this in constant change, run over for the technological globalization and innovations that quickly present new forms of taking of decisions. Institutions to try them to remain themselves competitive, with the new applications of existing evaluations in the educational area, them have mainly, reacted to prepare the students one with more efficiency for the execution of the evaluations as they program and to the ingression in the work market. Such changes indicate an ample process of organizacional transformation objectifying to become more agile and efficient reorganizing all its academic structure. However, exactly the successful institutions can have difficulties to keep its position in the competitiveness of the market and to carry through this reorganization, from there that the development appears of this document, being the accomplishment of an inquiry in a IES of the located private sector in the city of Manaus, capital of the state of Amazonas that in this work was called here of Manauara university.

The information collected in the implementation of the new management had served of subsidies for the presentation of serve as apprentice it of evolution of current maturity where if it finds the together institution with the position of improvements of the activities determining a level of time for its maximum reach in the excellency degree.

Keywords: Management, Education, Quality Evaluation, University Center

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE ABREVIATURAS

LISTA DE ANEXOS

INTRODUÇÃO	18
CAPÍTULO 1	26
1 A Faculdade Manauara	26
1.1 Histórico	26
1.1.1 A Gestão como um novo paradigma da administração	34
1.1.2 Limitações da administração	37
1.1.3 Construção do enfoque de gestão	38
1.2 Decisão de qualidade como vantagem competitiva	42
1.3 O provão como medidor do aprendizado acadêmico	47
1.4 A Faculdade Manauara hoje	48
CAPÍTULO 2	52
2. AS TOMADAS DE DECISÕES	52
2.1 O treinamento dos auditores internos da IES, objeto de estudo	52
2.1.1 CTAE – Centro de Treinamento para Auditores Educacionais	52
2.2 Parâmetros estratégicos da IES, objeto de estudo	54
2.3 Cadastro das informações estratégicas	54
2.4 A influência dos principais fatores do ambiente externo	54
2.5 A influência dos principais fatores do ambiente interno	55
2.6 Avaliação institucional	56
2.7 A Retroalimentação	57
2.8 Auditoria interna e externa na instituição.	58

CAPITULO 3	64
3. AUDITORIA INTERNA (abordagem)	64
3.1 Avaliação Docente	64
3.2 Grade Curricular	65
3.3 Mensalidade (benefício discente)	66
3.4 Carga Horária (benefício docente)	67
3.5 Salário (benefício docente)	67
3.6 Vantagens: projeto de ensino, pesquisa e extensão (benefício docente)	68
3.7 Outras vantagens : política de capacitação de docentes cursos de atualização, pós graduação <i>lato e strito-senso</i>	68
3.8 Corpo Discente	69
3.9 A análise pelo modelo organizacional (MBA)	70
3.10 Gestão não é substituto da administração	71
3.11 A conclusão pelas mudanças	71
3.12 Resultado das análise dos auditores internos	72
<u>3.13 Aspectos culturais que devem sofrer mudanças para uma posição competitiva da empresa</u>	73
3.14 As percepções relativas aos recursos disponíveis na instituição	73
3.14.1 Recursos financeiros	73
3.14.2 Recursos Tecnológicos	74
3.14.3 Recursos físicos	74
3.14.4 Recursos materiais	74
3.14.5 Recursos Institucionais	75
3.14.6 Valores a serem agregados	75
3.14.7 Crenças e valores	75
3.14.8 Tabus e mitos	75

CAPÍTULO 4	78
4. APLICANDO AS FERRAMENTAS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	78
4.1 A estratégia genérica da organização	78
4.2 As estratégias genéricas dos três principais concorrentes da organização	78
4.3 Processo de seleção de estratégia da organização	79
4.4 Méritos e problemas das estratégias da organização	79
4.5 Quanto às Disciplinas	90
4.6 Professor versus Disciplina	90
4.7 A direção e a qualidade da equipe de apoio	90
4.8 Quanto à qualidade da biblioteca	95
4.9 A qualidade dos laboratórios de informática	97
4.10 Infra-estrutura física e recursos materiais	98
4.11 Desempenho dos professores na produção científica	100
4.12 Qualidade	100
4.13 Capacitação	100
4.14 Motivação	100
4.15 Responsabilidade	101
4.16 Liderança	101
4.17 Participação	101
4.18 Administração de conflitos	102
4.19 Trabalho em grupo	102
4.20 Elementos da cadeia de valor essenciais para a implementação da estratégia	102
4.21 A associação entre fatores críticos de sucesso da estratégia e ações efetivas de valor da organização	103
4.22 Os principais gargalos da estratégia	103

CAPÍTULO 5	106
5. MEDIDAS FUNDAMENTAIS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	106
5.1 Planejamento de recursos	108
5.2 Organização das pessoas que contribuem para o desenvolvimento estratégico da organização	108
5.3 Campos de forças por dimensão	108
5.4 Infra-estrutura	108
5.5 Conteúdo programático	109
5.6 Aperfeiçoamento da equipe técnica e no corpo docente	109
5.7 Corpo discente	109
5.8 A avaliação	110
5.9 A análise dos resultados da conclusão da implementação	110
CAPÍTULO 6	113
6. CONCLUSÃO/RECOMENDAÇÕES	113
6.1 Estágio de evolução de maturidade para atingir o grau de excelência.	116
6.2 A situação atual da IES, objeto de estudo	118
6.3 A busca pelo Centro de Excelência	120
6.4 Marketing Pessoal e Educacional pela IES	125
7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	129
8. ANEXOS	137

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Quadro de candidatos por vaga	49
Quadro 02	Resultado das informações realizadas no MBA	53
Quadro 03	Novo sistema de Avaliação Institucional	55
Quadro 04	Quadro comparativo das mudanças da grade curricular do curso de administração	64
Quadro 05	Avaliação média do lucro bruto da Instituição	71
Quadro 06	Percentual do grau de titulação do corpo docente do curso de administração.	77
Quadro 07	tabela de titulação (Ministério da Educação e Cultura)	77
Quadro 08	Tabela Resumo de Regime de Trabalho dos Docentes Contratados (situação atual)	77
Quadro 09	Regime de trabalho do corpo docente (Ministério da Educação e Cultura)	78
Quadro 10	Planilha para avaliação da biblioteca	90
Quadro 11	Planilha para avaliação da infra-estrutura física e de materiais	101
Quadro 12	Planilha de avaliação da infra-estrutura tecnológica	102
Quadro 15	Quadro demonstrativo de posição de melhorias da IES, objeto de estudo.	124

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico - 01	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (Quanto às disciplinas)	79
Gráfico - 02	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (Quanto às disciplinas)	80
Gráfico - 03	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (Quanto às disciplinas)	81
Gráfico - 04	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (Quanto às disciplinas)	82
Gráfico - 05	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (quanto às disciplinas)	83
Gráfico – 06	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (média do professor versus disciplina)	84
Gráfico - 07	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (média do professor versus disciplina)	85
Gráfico – 08	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional (direção)	91
Gráfico - 09	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (apoio)	92
Gráfico -10	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (acervo)	93
Gráfico - 11	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (informática)	94
Gráfico – 12	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (Instalações) (equipamentos)	95

LISTA DE ABREVIATURAS

IES -	Instituição de Ensino Superior
UFAM -	Universidade Federal do Amazonas
MBA -	<i>Máster in Business Administration</i>
SUFRAMA -	Superintendência da Zona Franca de Manaus
ZFM -	Zona Franca de Manaus
MEC -	Ministério da Educação e Cultura
ABNT -	Associação Brasileira de Normas Técnicas
INMETRO -	Instituto de Metrologia
ISO -	<i>International Organization for Standardization</i>
CEP -	<i>Council of Economic Priorities</i>
UNIBERO -	Universidade Ibero Americano
FAMEC -	Fundação Amazonense de Educação e Cultura
INEP -	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
DEPES –	Departamento de Política do Ensino Superior
CEEAD –	Comissão de Especialistas de Ensino de Administração
CFA –	Conselho Federal de Educação
LDB -	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
CTAE	Curso de Treinamento para Auditores Educacionais

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1	Gráfico da situação da IES objeto de estudo	138
ANEXO 2	Gráfico comparativo quanto a qualidade dos laboratórios de informatical.	139
ANEXO 3	Gráfico comparativo quanto a qualidade das outras instalações e equipamentos	140
ANEXO 4	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (produção científica)	141
ANEXO 5	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (coordenação)	142
ANEXO 6	Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional (disciplina).	143
ANEXO 7	Quadro do estágio de evolução de maturidade para atingir o grau de excelência	144
ANEXO 8	Quadro demonstrativo da situação da IES, objeto de estudo.	145
ANEXO 9	Quadro de avaliação de candidatos por vaga	146
ANEXO 10	Quadro demonstrativo das melhorias da IES objeto de estudo	147

INTRODUÇÃO

As novas tecnologias, especialmente no campo da informação, tornaram o mundo diminuto, aproximando países, organizações e pessoas. Na medida em que as informações foram ou não disponibilizadas em tempo real, o processo decisório, especialmente o relativo às decisões não programadas, necessitam de uma crescente agilização por parte dos indivíduos responsáveis pelos destinos organizacionais, principalmente os destinos educacionais. A essas mudanças, pode-se considerar como um “mar de turbulência” onde o destino dos representantes da educação estão alocados em dois pontos, sendo um o de tornar-se ágeis e competentes no processo decisório, como um bom surfista, deslizando nas límpidas cristas das ondas, ou então, o segundo ponto que, por despreparo ou desmotivação poderão ser engolidos pelas águas revoltas. Desta maneira, podemos comparar as instituições de ensino como surfistas que tentam buscar suas ondas e não perder a competitividade, demonstrando como as mesmas podem intervir nas esferas da educação, não sendo apenas meros surfistas e sim grandes gestores empreendedoristas de instituições do saber.

Segundo Valeriem (1993), gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

O desenrolar deste trabalho demonstra em meio a este “mar de turbulência” uma investigação direta ocorrida desde o ano de 2000, com o intuito de tomar decisões no que implica o desenvolvimento de uma nova gestão buscando uma melhor qualidade de ensino.

Esta investigação ocorreu em uma IES do setor privado, localizado na cidade de Manaus, capital do Estado do Amazonas, e neste trabalho será denominada de Faculdade Manauara.

Verificando a necessidade de implementação de uma nova gestão junto a comunidade acadêmica da IES, objeto de estudo, pode-se analisar a tomada de decisão em um todo, visto que o autor deste pesquisa leciona ou lecionou em mais outras IES de ensino público ou privado tais como: Faculdade Design, Faculdade Martha Falcão, Centro Universitário Luterano – ULBRA/AM, Faculdade Objetivo, Universidade Paulista – UNIP e no Centro Federal de Ensino Tecnológico – CEFET/AM. Neste período de desenvolvimento do trabalho o autor pode realizar comparativos e coletar informações necessárias para o subsídio da estrutura de seu material.

Ainda na estrutura do documento, buscou-se a construção de forma relevante, isso em função da percepção por fazer parte de um segmento, no qual o autor deste trabalho encontra-se inserido, por ter participado como discente e atualmente como docente da IES em estudo. A experiência prioritária desta IES, com a aplicação da gestão da qualidade, inspirou-lhe para a investigação e análise sobre a forma como vem sendo praticada esta experiência objetivando avaliar também a missão desta IES: “Educar com qualidade, visando ao desenvolvimento sustentável da Amazônia Ocidental e ao bem-estar social”, conforme informa o Guia do Aluno/2001 da IES, objeto de estudo. Vale ressaltar a participação do autor desta pesquisa em outras IES privadas, definindo então complementos e diretrizes na tomada de decisão da construção deste trabalho.

A aplicação e análise da gestão da qualidade realizada junto a IES, objeto de estudo foi direcionada somente à estrutura do curso de administração e suas habilitações de: Comércio Exterior, Marketing, Sistemas de Informação, De Pessoal, Gestão Hospitalar e no ano de 2003, iniciando a habilitação de Engenharia de Produção, registrando assim, todos as decisões e competências realizadas na gestão de tecnologia de qualidade inseridas, buscando o resultado de melhorias das habilitações deste curso.

A estruturação da pesquisa delineou-se no processo de investigação, de organização, e análise dos dados. O formato de exposição que pode ser considerado o de maior sentido didático foi a estruturação do estudo em seis capítulos.

O primeiro capítulo expõe o processo de organização e reorganização da educação superior, enfatizando a metamorfose da IES, objeto de estudo, especialmente no tocante à produção acadêmica de campo, o que se realiza como base em: a) exame da lógica de reestruturação do sistema; b) análise das alterações na produção do trabalho e da vida acadêmica; c) exposição dos elementos mais significativos dos embates do campo científico-universitário, especialmente daqueles que evidenciam as forças de ajuste, resistência improvisação ou inovação presentes no atual movimento de construção e reconstrução da Faculdade Manauara. O capítulo enfatiza, por meio de informações coletadas no decorrer da coleta de dados, deste trabalho, o desenrolar histórico da IES, objeto de estudo, apresentado seu nascimento, crescimento e suas necessidades. Para a sua elaboração, procedeu-se uma análise dos documentos e das pesquisas, ensaios e artigos sobre a deflagração, a implementação e efeitos da reforma da educação superior junto a IES, objeto de estudo.

O segundo capítulo procura caracterizar e apresentar a primeira tomada de decisão realizada na Faculdade Manauara com a implementação da gestão da qualidade, apontando assim alguns sinais de especificidade do caso dos indicadores do processo de metamorfose. O entendimento orientador deste capítulo se dá pelo processo de desenvolvimento realizado por meio de um curso voltado à aplicação de ferramentas para tomada de decisões junto à nova reorganização, sendo ainda importante ressaltar as anotações, as entrevistas realizadas com os participantes do Centro de Treinamento para Auditores Educacionais (CTAE), das observações e do levantamento de dados *in loco*.

O terceiro capítulo busca desvelar o processo de metamorfose acontecido em resposta aos participantes do plano gestor, bem como evidenciar a dialética presente nas ações e reações advindas do processo de reajuste. O processo de mudança é focalizado mediante a análise crítica e interpretativa dos seguintes elementos organizacionais do tempo – espaço do trabalho e do cotidiano acadêmico: gestão, avaliação, currículo, pesquisa e pós - graduação.

O quarto capítulo demonstra por meio da mudança organizacional, a verificação das necessidades para tomadas de decisões, as quais devem ser realizadas primeiramente. Além disso, a realização de uma auditoria definindo como guia de dados o manual Básico de qualidade desenvolvido pelo INEP (2002), analisando assim as informações coletadas pelo CTAE, realizada pela instituição.

O quinto capítulo atribui a utilização das ferramentas adquiridas no curso de Engenharia de Produção, apresentando, o processo de mudança proposto por Smelser (apud Bruno, 2002). Segundo a avaliação deste processo, pode-se verificar o processo da aplicação da nova gestão e dos resultados obtidos no decorrer destes dois anos de aplicação.

Finalmente, no sexto capítulo, ocorrem as considerações finais que retomam em linhas gerais a aplicação do processo de reestruturação produtiva. Desse modo, busca-se apreender o objeto de estudo nos aspectos principais e gerais, objetivando resgatar e colocar em novos patamares as discussões sobre o processo de gestão, a fim de vislumbrar uma nova tecnologia administrativa, aplicando o processo de tomada de decisões, para a busca da qualidade.

A busca pela qualidade já pode ser verificada nos diversos âmbitos das organizações, assim o meio educacional também vem direcionando suas ações recebimento destes méritos, daí surge a justificativa deste trabalho, pelo fato de que a IES, objeto de estudo, foi considerada como a primeira Instituição privada, no Estado do Amazonas, a almejar este reconhecimento.

Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa se utiliza dos canais informais, no processo de comunicação e informação, dessa forma filtrando o trabalho para posteriormente se valer dos canais formais para conclusão e divulgação dos resultados obtidos.

Classificação da pesquisa

Do ponto de vista da sua natureza a presente pesquisa é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de um problema específico;

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, esta pesquisa é Quantitativa e Qualitativa, pois considera o que pode ser quantificável e o que não depende de métodos técnicos e estatísticas, pois se utiliza da descrição e do ambiente natural para a coleta de dados. A análise dos dados é indutiva;

Do ponto de vista de seus objetivos (Gil, 1991), a presente pesquisa é:

- **Pesquisa Exploratória:** visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.
- **Pesquisa Descritiva:** visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos (Gil, 1991), a presente pesquisa é:

- **Pesquisa Bibliográfica:** elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet;
- **Levantamento:** envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer;
- **Estudo de caso:** envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Fases da pesquisa

- **Fase decisória:** referente à escolha do tema, à definição e à delimitação do problema de pesquisa;
- **Fase construtiva:** referente à construção de um plano de pesquisa e à execução da pesquisa propriamente dita;

- **Fase redacional:** referente à análise dos dados e informações obtidas na fase construtiva. É a organização das idéias de forma sistematizada visando à elaboração do relatório final.

Pelos Métodos científicos

Método dedutivo – método proposto pelos racionalistas Descartes, Spinoza e Leibniz que pressupõe que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro. O raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chega a uma conclusão. Usa o silogismo, construção lógica para, a partir de duas premissas, retirar uma terceira logicamente decorrente das duas primeiras, denominada de conclusão (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993).

Método indutivo – Método proposto pelos empiristas Bacon, Hobbes, Locke e Hume. Considera que o conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos. No raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993).

Método fenomenológico – preconizado por Husserl, o método fenomenológico não é dedutivo nem indutivo. Preocupa-se com a descrição direta da experiência tal como ela é. A realidade é construída socialmente e entendida como o compreendido, o interpretado, o comunicado. Então, a realidade não é única: existem tantas quantas forem as suas interpretações e comunicações. O sujeito/ator é reconhecidamente importante no processo de construção do conhecimento (GIL, 1999; TRIVIÑOS, 1992). Empregado em pesquisa qualitativa.

Para alcançar a formulação deste documento, em um primeiro momento apresentou-se como metodologia fases distintas para estruturação das informações sendo: a primeira fase a sistematização de informações por meio de textos, levantamento de pesquisa documental (arquivos, relatórios, projetos e outros documentos), realizada por meio de informações coletadas na própria IES, objeto de estudo, as quais permitiram uma relação

entre a proposta da instituição e as condições existentes/criadas para concretizá-la: corpo docente, instalações físicas, equipamentos, corpo técnico administrativo, cursos realizados além da pesquisa sobre processos e interações com a tecnologia de gestão, também foram apresentados diversos autores que questionam os meios de recursos para avaliação e reconhecimento de qualidade no meio educacional. Como fontes primárias, foram inseridos depoimentos e entrevistas com profissionais da Instituição. Já como fontes secundárias, referenciaram-se os livros de Gestão e Planejamento Estratégico, revistas e *home pages* de *Internet*, obras de caráter teórico metodológico, para estruturação da linha de pesquisa, e obras gerais sobre o tema ou a ele ligados.

Já na segunda fase ocorrem as entrevistas com a comunidade interna da Faculdade, fazendo a abordagem de elementos que gravitam no sistema síntese desenvolvido neste trabalho, sendo estes a estratégia, a tecnologia de Gestão e um panorama da Instituição Educacional Manauara, no geral são abordadas questões diversas, as transformações nas abordagens, os elementos que compõem o elenco de ferramentas utilizadas no decorrer de tais transformações e mudanças. Complementa-se, ainda nesta apresentação dos resultados obtidos na análise realizada com os auditores contratados para investigação, reconhecimento, diagnóstico e registro das falhas, advindas do curso de administração da IES, objeto de estudo.

Completando com a terceira fase e conseqüentemente com as informações que contribuíram para a construção da proposta no âmbito do Planejamento Estratégico, são apresentadas informações que direcionaram a normalização da Instituição, verificando suas mudanças no decorrer dos três anos do universo amostral, além de dados relevantes sobre a participação do meio educacional.

Ainda na terceira fase, concluindo o trabalho, são expostas as considerações e recomendações a respeito do processo sobre uma análise geral sistemática e de sua relevância. Nesta fase, realizou-se a conclusão e as recomendações por análise, aplicando-se o processo de mudança proposto por Smelser (apud Bruno 2002) na transformação de Instituições Educacionais, em modelos de ensino, observando taxas de crescimento da demanda e a desenvolturas de toda comunidade universitária, desenvolvendo uma análise

com os pressupostos de que o bom funcionamento desta nova gestão tecnológica de qualidade, injetada na IES, objeto de estudo implicará em futuros anos almejar a busca da Faculdade Manauara em ser um centro de excelência.

No decorrer da construção deste trabalho foi inserido o objetivo principal, sendo, o de analisar o uso da tecnologia de gestão da qualidade no setor privado da educação, na Instituição de Ensino Superior (IES), no Estado do Amazonas, verificando assim os seus cursos de maior rentabilidade, dos quais selecionamos para análise o curso de administração e suas habilitações, percebendo assim o seu alcance nesta nova gestão, identificando as suas potencialidades futuras no mercado educacional. Neste contexto a determinação específica da confecção desta pesquisa foi a de gerar para a instituição analisada o registro da documentação da nova concepção de seus serviços no meio educacional, a exploração das possibilidades e os limites da educação junto à nova implementação de estratégia e por último a aplicação por meio de métodos concebidos no decorrer do curso de Engenharia de Produção do posicionamento desta instituição, no mercado de trabalho, em anos futuros.

CAPÍTULO 1

1. A FACULDADE MANAUARA

1.1 Histórico

Este capítulo tem a finalidade de apresentar um breve histórico da instituição, situando a sua posição acadêmica bem como apontar as mudanças que ocorreram quanto ao seu crescimento junto à sociedade. Para conhecer o processo de mudança, anteriormente deve-se conhecer a sua real situação descrevendo as transformações fundamentais que ocorreram na IES objeto de estudo. A Faculdade Manauara surgiu da iniciativa de suprir a demanda do setor fabril e da sociedade da cidade de Manaus, fundada em 1986, nasceu do idealismo de um grupo de amazonenses com atuação na área educacional. Tendo como mantenedora a FAMEC – Fundação Amazonense de Educação e Cultura, foi autorizada a funcionar no seu início com três cursos – Administração, Contabilidade e Economia. A IES não possuía instalações próprias, funcionava apenas no turno noturno, nos imóveis sublocados de outras escolas. Tinha a finalidade de oferecer aos estudantes a oportunidade de graduação.

Nos anos 80, a educação superior no Amazonas encontrava-se somente sob a responsabilidade da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), era considerada até então como única instituição de ensino superior, formadora de profissionais especializados para o mercado de trabalho. Desta forma, a Faculdade Manauara veio suprir grande parte desta demanda, recebendo os futuros profissionais, no ingresso desta nova instituição.

No melhor entendimento do aparecimento da IES, objeto de estudo, é necessário conhecer a configuração das fases da Zona Franca de Manaus – ZFM, considerada como a maior consumidora destes profissionais, segundo dados informados pela SUFRAMA, nas estatísticas de emprego, por meio do site da SUFRAMA (2002), mostrando que a Superintendência da Zona Franca de Manaus foi idealizada em 1957, concretizada em 1967 como modelo de desenvolvimento está assentado em Incentivos Fiscais e Extra-Fiscais, que propiciaram condições para alavancar um processo de crescimento e desenvolvimento da área incentivada. Assim a dinâmica da ZFM é configurada em três fases distintas:

A primeira fase, de 1967 a 1976, constituiu o período de liberdade plena de importações. Grandes empresas do sul e sudeste enviam profissionais capacitados para a

região, no intuito de treinamento da mão-de-obra especializada. Muitos destes profissionais são enviados para estabelecerem provisoriamente suas funções e acabam se estabelecendo na cidade de Manaus definitivamente, justificado pelo bom investimento proporcionado pelas indústrias ao profissional.

A segunda fase da ZFM, apesar das limitações impostas, estendeu-se de 1976 a 1990 e registrou um acentuado crescimento do setor industrial obtendo seu melhor desempenho no final de sua fase, quando atingiu um faturamento de US\$ 8,4 bilhões e geração de 80.000 empregos diretos. É neste momento que surge o crescimento da demanda por cursos superiores específicos em Administração, Contabilidade, Economia e Direito, face a estruturação da nova fase pela qual o setor industrial estava passando.

No final dos anos 80, época de transição entre a segunda e terceira fase, a demanda de mercado de trabalho cresce exageradamente e junto a este crescimento, também, surge a necessidade de capacitação dos profissionais, estabelecendo assim uma busca maior por cursos superiores, aumentando assim os concorrentes por vagas inscritos nas IES privadas. Nesta fase da ZFM, surge a concorrente faculdade Anglo Americano, hoje faculdade Nilton Lins.

A terceira fase da ZFM iniciou-se em 1991, com a chamada Nova Política Industrial e de Comércio Exterior do Governo Federal, promovendo a abertura do mercado Brasileiro às importações. A nova ordem econômica fixou como paradigma a busca da "Qualidade e da Produtividade".

As medidas adotadas ensejaram, a partir de 1993, o início da recuperação da ZFM constatando-se progressiva adequação do seu setor industrial, caracterizada por significativa reconversão industrial com redução de custos que propiciaram maior competitividade de seus produtos, a par da elevação dos padrões de qualidade a partir da adoção das Normas Técnicas da série ISO 9000.

No desenrolar da terceira fase a IES, objeto de estudo, passa por uma transição, saindo do grupo familiar de amazonenses para um novo grupo de sócios. O processo seletivo da Instituição é considerado único, desde o início, e oferecia o número de 300 vagas por processo, sendo 100 para cada curso (Contabilidade, Administração e Economia).

Em 1990, a Faculdade Manauara, teve seus primeiros cursos reconhecidos pelo MEC, momento em que alcança respeitabilidade na área industrial e empresarial, sendo uma

das instituições com o maior número de concorrentes por vaga inscritos (segundo manual do aluno da IES, objeto de estudo, 1991). Transfere-se para uma sede própria em 1993, O cenário da década de 80, favoreceu a construção do espaço próprio. Com aumento da demanda a instituição obriga-se a ampliar suas estruturas físicas.

Segundo dados da SUFRAMA (2002), o resultado mais expressivo decorrente da reestruturação efetivada no parque industrial traduziu-se pelo seu faturamento, que em 1996 foi de US\$ 13,2 bilhões. Presentemente, os desafios consistem na capacidade de aproveitamento da dinâmica que o modelo ZFM imprimiu, visando buscar elementos que possibilitem a sustentabilidade da região. Neste mesmo espaço de tempo, a demanda de profissional com nível superior cresce junto ao mercado de trabalho. Os indivíduos, em potencial para o ingresso nas IES, priorizam a Faculdade Manauara. Segundo o manual do aluno da IES, objeto de estudo, no ano de 1996, o mercado de trabalho consumiu quase que 90% dos profissionais formados pela IES, objeto de estudo. Confirma-se, ainda, que tal procura prioritária desta, deve-se também ao fato das primeiras turmas que ingressaram no mercado terem demonstrado capacitação e responsabilidade profissional, e por serem bem aceitos no mercado industrial.

Com o crescimento exagerado da demanda, a população verificou a necessidade de realizar a graduação como um fator imprescindível para a melhoria financeira. Também tal demanda não foi somente sentida pela população trabalhadora, surgiu da visão dos grandes empresários, os quais verificaram esta nova fatia do mercado, ocorrendo a partir de 1996 o surgimento de novas IES do setor público e privado tais como:

IES Privada Faculdades Objetivo (1995/1996);

IES Privada Faculdade Martha Falcão (1997);

IES Privada Escola Superior Batista do Amazonas – ESBAM (1997);

IES Privada Universidade Paulista – UNIP (1999)

IES Privada Faculdade Design – CIEC (1999);

IES Pública Centro de Educação e tecnologia – CEFET (1999);

IES Privada Faculdade de Odontologia (2000);

IES Pública Universidade Estadual do Amazonas – UEA (2001)

IES Privada Faculdade Metropolitana de Manaus – FAMETRO (2002).

Em 1996, a IES objeto de estudo abre suas portas para cursos de especialização e mestrado na área de administração. O corpo docente da instituição, por ordem cronológica de tempo de serviço, começa a receber bolsas integrais e ou parciais para o desenvolvimento de suas especializações, mestrados e o investimento maior em alguns docentes com a ajuda de passagens e estadias, bem como a ajuda de custo para o desenvolvimento e defesa da tese de Doutorado.

O surgimento do provão, de certa forma vem sendo considerado um método de avaliação institucional, que tem por objetivo verificar a capacitação do profissional ingressante no mercado, avalia em 2000 a IES privada, objeto de estudo, conferindo-lhe conceito (E) no seu curso de graduação de maior fluxo de estudantes, o de administração de empresas. Este conceito, recebido pelo exame nacional de cursos (provão) foi considerado como ponto de partida principal para a Instituição iniciar sua injeção de modificações na melhoria competitiva de mercado, visando ao benefício dos seus estudantes junto a este mercado.

Estas modificações vieram desenvolver uma nova implementação na IES, atraída pela busca da qualidade onde no mercado globalizado atual é verificada já em outros ramos de atividade a necessidade de certificações de qualidade como a comercial que considera como identidade de valor tal certificação. Segundo explana Azevedo (1998). o grande número de empresas brasileiras certificadas com a certificação ISO 9000 (Norma certificadora internacional que contém diretrizes para a implantação do Sistema de Qualidade para empresas comerciais) já perceberam que o investimento por tal certificação pode trazer um bom retorno, verificando também que seus fornecedores devem fazer parte deste ciclo de qualidade. Dada a importância dos fornecedores nesta cadeia. Azevedo (1998) intensifica ainda que no mercado mundial surgiu desde 1997 uma nova tendência mundial, mostrando que a certificação pode ser apenas uma etapa do processo de busca de excelência. o nome desta nova etapa é conhecida como: SEQP (*Spupplier Excellence Qualification Process*) ou processo de qualificação da Excelência de Fornecedores, que trata do aprimoramento e do aperfeiçoamento dos processos e seus fornecedores com o fomento de melhoria da qualidade.

É positivo assinalar os esforços de outras universidades sobre a busca pela qualidade educacional, como a criação de uma ISO 9.002* específica à educação. Tais esforços sobre esta implantação é registrado em projetos, dissertações e teses que foram concluídas no século XX ou que ainda estão em conclusões finais, para serem apresentadas neste novo século.

De acordo com o site da UNIBERO (2002), O Centro Universitário Ibero-Americano, em São Paulo, recebeu em 25 de dezembro de 1999 o Certificado de Qualidade ISO 9002, expedido pela Fundação Vanzolini, da Universidade de São Paulo, após rigorosa auditoria. Trata-se da primeira Instituição Universitária do Brasil a obter tão cobiçado Diploma.

A qualidade é hoje tema presente, mas como definir qualidade? Vários autores buscaram a simplicidade da definição para tornarem facilmente assimiláveis.

Neiva (2002) no site da revista de opinião Techoje explana que o modelo de gestão educacional de Minas Gerais torna-se hoje um paradigma para todo o país. E nesse contexto, o Governo do Estado passa a considerar a qualificação da mão-de-obra como fator primordial para a atração de novos empreendimentos, ao invés de entrar na guerra do incentivo fiscal, desenvolve novas propostas e entendimentos com os empresários e instituições educacionais.

Neste turbilhão de busca pela qualidade se insere o novo objetivo da IES privada objeto de estudo, em efeito da necessidade de sustentabilidade dentro do mercado competitivo que ocorre nos anos 90.

Para Juram (apud Fernandes,2002) "Qualidade é ausência de deficiências", ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade. Segundo Feigenbaum,(apud Bruno,2002) a qualidade é definida como "a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário." Já Crosby (apud, Nogueira 2002), a entende como "a conformidade do produto às suas especificações." As necessidades devem ser especificadas, e a qualidade acontece quando essas especificações são obedecidas sem ocorrência de defeito. Em Deming (apud Nogueira, 2002), "Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente". O autor associa qualidade à impressão e

* O Certificado ISO-9002, Norma internacional que contém diretrizes para a implantação do Sistema de Qualidade. Na prestação de serviços

sentimento do cliente, portanto não é estática e envolve pessoas.

Segundo o site do INMETRO (2002), o Instituto de metrologia brasileira define qualidade como “o atendimento a requisitos especificados em Normas e Regulamentos Técnicos, especialmente no que diz respeito aos aspectos de saúde, segurança e meio-ambiente.

O objetivo do INMETRO é manter e aperfeiçoar um sistema de avaliação da conformidade, reconhecido internacionalmente e adequado às necessidades da sociedade brasileira, que proporcione impacto positivo na economia nacional, promova a competição justa e proteja o consumidor. Para tanto, a sua busca disponibiliza no mercado maior quantidade de produtos, processos e serviços em conformidade com as Normas e os Regulamentos Técnicos, por meio da descentralização e da diversificação da sistemática de Avaliação da Conformidade.

A certificação *International organization for Standardization* - ISO 9000 - vem sendo utilizada com sucesso pelas organizações, desde o início da década de 80, a fim de comprovar a garantia de seu sistema da qualidade. De acordo com o site do INMETRO, no Brasil existem atualmente 6.000 certificados emitidos segundo as normas da série ISO 9000. No mundo já são cerca de 300.000. Nos últimos 15 anos, as empresas brasileiras passaram a sofrer pressões de clientes e do mercado consumidor em geral para outros requisitos específicos de qualidade e outros aspectos como meio ambiente, segurança e saúde ocupacional como a implantação de um SGA - Sistema de Gestão Ambiental ou da Certificação industrial ISO 14000.

A norma ISO 14001 é uma ferramenta de forte reconhecimento internacional para a empresa demonstrar a melhoria contínua de seu desempenho ambiental e o atendimento às legislações e aos requisitos ambientais pertinentes à sua área de atuação.

A norma OHSAS 18001 prescreve um Sistema de Gestão de Saúde Ocupacional e Segurança compatível com a ISO 14001, apoiado nas mesmas ferramentas do ciclo PDCA de melhoria contínua. Esta compatibilidade, permite a unificação de ambas as normas e a integração com as normas da série ISO 9000, formando uma poderosa ferramenta de gestão para a empresa.

Normalmente vemos as empresas como entidades criadas com o objetivo de produzir bens, prestar serviços e gerar lucros. Um outro aspecto, que a cada dia tem sua importância

ressaltada, é a responsabilidade social da empresa, ou seja, o grau em que as empresas estão preocupadas com as questões éticas nas suas relações trabalhistas e de direitos humanos.

De olho neste aspecto o *Council of Economic Priorities* (CEP), organização de pesquisa sem fins lucrativos, criou a norma SA-8000 e estabeleceu um sistema de certificação (*Council of Economic Priorities Accreditation Agency, hoje Social Accountability International*) para avaliar organizações preocupadas com o conceito de "Cidadania Corporativa".

Todo bom início para um programa de qualidade deve estar voltado à ações comportamentais. É preciso motivar as pessoas, mudar a cultura e o clima da empresa para o novo. Motivá-las a conquistarem e superarem os padrões de qualidade estabelecidos é um dos grandes desafios inerentes aos gestores. Como as pessoas são os catalisadores de todo processo, quando adequadamente motivadas para o prazer da auto-realização profissional pode-se esperar melhor desempenho de cada uma delas. Padrões atingidos geram expectativas superadas e conseqüentemente ganho de produtividade.

Despertar nas pessoas o desejo de acertar na primeira; conscientizar que fazer certo desde a primeira vez torna os custos mais baixos, viabiliza benefícios, além de fazer bem para a auto-estima. Isso não acontece da noite para o dia, envolve conscientização, treinamento, perseverança e vigilância contínua.

Harmonizar o meio físico da empresa, visando a sua melhor adaptação ao habitat humano. Num ambiente organizado, limpo e funcional a qualidade germina e frutifica; vale lembrar que muitas vezes qualidade se implanta até no momento de limpeza.

Pode-se concluir, então, que a Qualidade é a essência da busca humana pela perfeição das condições de trabalho; jamais virá gratuitamente; exige esforço, dedicação, perseverança e organização das pessoas envolvidas nesse processo.

A busca pela qualidade está sendo almejada nos vários ramos de atividade humana como a comercial, a industrial e de serviços, levando-os à busca de uma certificação pela qualidade. Destes ramos gerou-se empresas que controlam tais certificações. É sobretudo

nos anos 90 que a busca pela certificação de qualidade se intensifica no Brasil. Em diferentes segmentos, a qualidade torna-se meta a alcançar.

O movimento pela qualidade, que atinge diferentes setores, deve ser percebido como constitutivo do cenário mais competitivo a que estão expostos desde os anos 90.

No setor produtivo, qualidade e produtividade assinalam o novo movimento no mundo do trabalho e da produção. É cada vez mais difícil vender produtos e serviços no mercado sem que a empresa possua em sua estrutura administrativa um setor para gestão da qualidade dos produtos e serviços fornecidos, tanto por exigência dos clientes como por necessidade da própria empresa em manter as áreas produtivas informadas das insatisfações dos clientes e direcionadas para melhoria contínua dos processos de produção, visando à rapidez na produção e à redução de custos.

Experiências com novas tecnologias de gestão, na área da educação, tema desta investigação, encontram-se registradas por diversos autores. Chauí (1981) ao analisar a questão enfatiza sobre a avaliação institucional não estar sendo aplicada adequadamente junto às universidades, incapacitando a mesma como objeto do saber. Schwartzmam (1992) reflete sobre a relação entre a universidade pública e o mercado de trabalho e manifesta sua inquietação quanto à demanda e a oferta do mercado de trabalho, para este autor o mercado flutuante e a falta de equilíbrio entre educação e habilidades reais, provoca a desregularização do mercado educacional, dada a proliferação de cursos e diplomas de péssima qualidade.

Belloni (1997) questiona a aplicação do provão como método de avaliação e o considera insuficiente para a medição de resultados, uma vez que tal instrumento direciona as instituições a prepararem o indivíduo para o tal provão e não mais ao mercado de trabalho, transformando assim em critério de diferenciação entre portadores de diploma das diversas instituições de renome.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP é o órgão que realiza a Avaliação das Condições de Ensino, verificando, *in loco*, a situação dos cursos de graduação, levando ainda em conta três grandes dimensões: a qualificação do corpo

docente, a organização didático-pedagógica e as instalações físicas, com ênfase maior dado ao acervo e condições físicas da biblioteca.

Realizada por uma comissão de professores, a avaliação é um instrumento utilizado pelo Ministério da Educação para reconhecer ou renovar o reconhecimento de um curso, medida necessária para a emissão de diploma ao aluno. Além desta finalidade, a avaliação passou a ser realizada periodicamente, com o objetivo de cumprir a determinação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de garantir a qualidade do ensino oferecido pelas instituições de Educação Superior.

Para implementar a avaliação, o INEP capacita avaliadores com o objetivo de tornar homogêneo a aplicação dos critérios que serão utilizados pelas comissões. Os avaliadores são selecionados a partir de um cadastro permanente, que recebe inscrições de pessoas interessadas em atuar nesse processo. Ao lado do Exame Nacional de Cursos (provão), do Censo da Educação Superior e da Avaliação Institucional, a Avaliação das Condições de Ensino compõe o Sistema de Avaliação da Educação Superior no País.

Paiva (1999) em sua dissertação, analisa a reforma universitária brasileira dos anos 90, descrevendo inquietações de vários intelectuais sobre o processo de aprendizado atual e as novas leis e diretrizes da educação como disputa no mercado de trabalho.

1.1.1 A Gestão como um novo paradigma da administração

O termo gestão tem sido utilizado, de forma equivocada, como se fosse simples substituição ao termo administração. Comparando o que se propunha sob a denominação de administração e o que se propõe sob a denominação de gestão e ainda, a alteração geral de orientações e posturas que vêm ocorrendo em todos os âmbitos e que contextualizam as alterações no âmbito da educação e da sua gestão, conclui-se que a mudança é radical. Conseqüentemente, não se deve entender que o que esteja ocorrendo seja uma mera substituição de terminologia das antigas noções a respeito de como conduzir uma organização de ensino. Revitalizar a visão da administração da década de 70, orientada pela ótica da administração científica (Perel, 1977; Treckel, 1967) seria ineficaz e corresponderia a fazer mera maquiagem modernizadora.

É importante notar que a idéia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras idéias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, cidadania, etc.

Pela crescente complexidade das organizações e dos processos de sociais nelas ocorrentes, caracterizada pela diversificação e pluralidade de interesses que envolvem e a dinâmica das interações no embate desses interesses não se pode conceber que estas organizações sejam administradas pelo antigo enfoque conceitual da administração científica, pelo qual tanto a organização, como as pessoas que nela atuam, são consideradas como componentes de uma máquina manejada e controlada de fora para dentro. Ainda segundo esse enfoque, os problemas recorrentes seriam sobretudo encarados como carência de "input" ou insumos, em desconsideração ao seu processo e dinamização de energia social para promovê-lo.

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos. Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização. E é a essa necessidade que a gestão educacional tenta responder. A gestão abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho, como prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino.

A expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a "administração educacional", para representar não apenas novas idéias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Assim, como mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação, pela dialética, de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não-diretivismo; ora a avaliação, ora a auto-avaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade.

Conseqüentemente, não se trata, apenas, de simples substituição terminológica, baseada em considerações semânticas. Trata-se, sim, da proposição de um novo conceito de organização educacional. A gestão, ressalte-se, não se propõe a depreciar a administração, mas sim a superar suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, e a redimensioná-la, no contexto de uma concepção de mundo e de realidade caracterizado pela visão da sua complexidade e dinamicidade, pela qual as diferentes dimensões e dinâmicas são utilizadas como forças na construção da realidade e sua superação, sem precisar reinventar a roda.

Como resultado, a ótica da gestão não prescinde nem elimina a ótica da administração educacional. Apenas a supera, dando a esta um novo significado, mais abrangente e de caráter potencialmente transformador. Daí porque ações propriamente administrativas continuarem a fazer parte do trabalho dos dirigentes de organizações de ensino, como, controle de recursos, de tempo, etc.

O conceito de gestão educacional, diferentemente do de administração educacional, abrange uma série de concepções não abarcadas pelo de administração. Pode-se citar, dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e de conflitos das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que o avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos.

Esse conceito pressupõe, ainda, a consciência de que a realidade da instituição pode ser mudada sempre - e somente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são eles que a produzem com seu trabalho - e na medida que ajam de acordo com essa consciência (Kosik, 1976). O significado de práxis, embutido nesse pensamento, estabelece a importância de se dirigir à instituição não impositivamente, mas, sim, a partir dela mesma,

em sua relação integrada com a comunidade a que deve servir. Isso porque "o homem, para conhecer as coisas em si, deve primeiro transformá-las em coisas para si" (Kosik, 1976).

Essa consciência sobre gestão, superando à de administração - resultado do movimento social, associado à democratização das organizações - demanda a participação ativa de todos que atuam na sociedade interna a instituição para a tomada de decisão, pelo planejamento participativo, e a capacidade de resposta urgente aos problemas da existência e da funcionalidade das organizações.

1.1.2 Limitações da administração

A administração é vista como um processo racional de organização, de influência estabelecida de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma racional e mecanicista, para que os objetivos organizacionais sejam realizados. Segundo Caravantes (1993) o ato de administrar corresponderia a comandar e controlar, mediante uma visão objetiva de quem atua sobre a maneira distanciada e orientada por uma série de pressupostos, a saber:

- a) o ambiente de trabalho e comportamento humano são previsíveis, podendo ser, em consequência, controlados;
- b) crise, ambigüidade e incerteza são encarados como disfunção e como problemas a serem evitados e não como oportunidades de crescimento e transformação;
- c) o sucesso, uma vez alcançado, mantém-se por si mesmo e não demanda esforço de manutenção e responsabilidade de maior desenvolvimento;
- d) a responsabilidade maior do dirigente é a de obtenção e garantia de recursos necessários para o funcionamento perfeito da unidade, uma vez considerada a precariedade de recursos como o impedimento mais sério à realização de seu trabalho;
- e) modelos de administração que deram certo não devem ser mudados, correspondendo à idéia falsa de que "time que está ganhando não se muda";
- f) a importação de modelos de ação que deram certo em outros contextos é importante, pois eles podem funcionar perfeitamente, bastando para isso algumas adaptações;

- g) o participante cativo da organização, como é o caso do aluno e de professores efetivos em escolas públicas, aceita qualquer coisa que seja imposta a ele;
- h) o protecionismo a esses participantes é a contrapartida necessária à sua cooptação;
- i) o participante da instituição deve estar disposto a aceitar os modelos estabelecidos e agir de acordo com ele;
- j) é o administrador quem estabelece as regras do jogo e não os membros da unidade de trabalho, cabendo a estes apenas implementá-las;
- k) o importante é fazer o máximo, e não fazer melhor e o diferente;
- l) a objetividade garante bons resultados, sendo a técnica o elemento fundamental para a melhoria do trabalho.

Pense nas limitações desse entendimento que, em certa época, marcada pelo autoritarismo, pela rigidez e reprodutividade funcionaram aparentemente bem. Porém apenas aparentemente, pois os resultados do rendimento escolar nesse período foram sempre baixos, uma vez que a escola nele foi marcada pela seleção e exclusão de alunos que escapavam a um modelo rígido de desempenho e, por conseguinte, falhou essa escola em cumprir o seu papel social.

1.1.3 Construção do enfoque de gestão

Certos aspectos, a seguir enumerados e descritos, fazem parte da mudança de paradigma de que falamos aqui, e devem ser considerados pelos que compõem a organização, a fim de que possam dela participar criticamente e contribuir para o seu desenvolvimento. Esses aspectos, embora indicados separadamente, não ocorrem, na realidade, de forma isolada - são intimamente relacionados entre si, na construção de novas e mais potentes realidades. Supera-se o enfoque de administração e constrói-se de gestão mediante alguns avanços, que marcam a transformação da ótica limitada, anteriormente apontada. A seguir, apresentamos cinco aspectos dessa transformação.

a) Da ótica fragmentada para a ótica globalizadora

O senso comum é marcado pela ótica limitada da dicotomização que orienta uma visão da realidade de modo absoluto e isolado. Separa-se, por exemplo, "eles" de "nós" - em que "eles" são os agentes responsáveis pelo que de ruim acontece e, "nós" somos colocados como vítimas de suas ações, ou como pessoas que agem de maneira sempre justa e correta.

De acordo com essa ótica, os professores não conseguiriam ensinar eficazmente quando os alunos não quisessem ou não estivessem preparados para aprender; o dirigente da instituição de ensino não conseguiria promover um avanço na qualidade do ensino quando os professores não colaborassem; a secretária não manteria seu trabalho em dia quando o dirigente não lhe desse orientação. Estas são, no entanto, muitas das queixas apresentadas no dia-a-dia de organizações de ensino e sugerem uma falta de compreensão da interação de ações e de atitudes existentes no processo social de sua organização.

É fundamental a superação dessa ótica e o relacionamento de que cada um faz parte da organização e do sistema educacional como um todo, e de que a construção é realizada de modo interativo entre os vários elementos que constroem em conjunto uma realidade social. Por isso mesmo, interferem no seu processo de construção, quer tenham, ou não, consciência desse fato. Caso a orientação pessoal seja pela ótica de alienação, indicada anteriormente, essa será reforçada pela própria atuação, construindo um círculo vicioso auto-justificado.

b) Da limitação de responsabilidade para sua expansão

À medida que vigora na escola o entendimento de que ela é uma criação pronta e acabada de um sistema maior, que determina seu funcionamento e sobre o qual seus membros não têm nenhum poder de influência, ou muito pouco, esses membros consideram da mesma forma, que pouca ou nenhuma responsabilidade têm sobre a qualidade de seu próprio trabalho. Esse entendimento está associado à fragmentação do trabalho geral da escola em papéis, funções e tarefas e respectiva distribuição de atribuições.

Em acordo com essa ótica, os participantes tendem a delimitar as suas responsabilidades a tarefas burocraticamente determinadas e de caráter fechado, deixando

de ver o todo e de sentir-se responsáveis por ele, e de contribuir para a sua construção ou reestruturação. Nesse caso, é possível identificar profissionais altamente eficientes em seu âmbito de ação, mas totalmente ineficazes, como resultado de sua orientação circunscrita e limitada. É o caso, como exemplo de um professor que transmite bem o conteúdo de sua disciplina, mas que não contribui para a formação de seus alunos; de um diretor de escola, que cumpre a legislação e zela pelo seu cumprimento, assim como das determinações burocráticas do sistema, mas que não interfere na dinâmica dos processos sociais de sua escola.

A esse respeito, indica-se que "quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função, ele não se sentem responsáveis pelos resultados quando todas as funções atuam em conjunto" (Senge, 1992, p. 29).

Em conseqüência, é da maior importância, a conscientização da necessidade de redefinição de responsabilidades e não a redefinição de funções. Aquelas centralizadas no todo; ou estas, nas partes isoladas.

c) De ação episódica para o processo contínuo

"Educação é um processo longo e contínuo". Essa afirmação é um lugar comum. É preciso, portanto, superar a tendência de agir episodicamente, de modo centrado em eventos, em casuísmos, que resultam na construção de rotinas vazias de possibilidade de superação das dificuldades do cotidiano.

É necessário prestar atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos que devem ser orientados para resultados a curto, médio e longo prazo. Isso porque as menores ações produzem conseqüências que vão além do horizonte próximo e imediato. "Pense grande e aja no pequeno" é a afirmação de Amir Klink (1993), navegador solitário de grande sucesso que, para obter sucesso em seus empreendimentos ousados e corajosos, valoriza cada pequeno detalhe em seu potencial de contribuir para ou prejudicar a realização de sua meta maior.

d) da hierarquização e burocratização para a coordenação

A crescente complexidade do trabalho pedagógico levou à instituição de funções diferenciadas no sistema de ensino e na escola, atribuídas a profissionais diversos. No

entanto, nem sempre os membros da organização educacional estiveram preparados para essas formas mais complexas de ação e passaram a simplificá-las e a estereotipá-las, burocratizando-as e estabelecendo, desnecessariamente, hierarquias e segmentações inadequadas. Assim, o que poderia ter correspondido a um avanço na educação, promoveu um dispêndio de recursos e de energia, sem resultados positivos e operacionais paralelos.

O exagero da burocracia e da hierarquia teve como conseqüência, no dia-a-dia das unidades de ensino, situações como ouvir-se: "vamos fazer, porque a diretora disse!"; de ver-se uma secretária escolar não sair da secretaria, ou se o faz, dar atendimento a um aluno com má-vontade, porque essa não é a sua função.

A superação da visão burocrática e hierarquizadora de funções e posições, evoluindo para uma ação coordenada, passa, necessariamente, pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento, na compreensão da complexidade do trabalho educacional e percepção da importância da contribuição individual e da organização coletiva.

e) Da ação individual para a coletiva

A complexidade do processo do ensino depende, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, de ação coletiva, de espírito de equipe, sendo este o grande desafio da gestão educacional.

A prática individualizada e mais ainda a individualista e competitiva, empregadas em nome da defesa de áreas e territórios específicos - muitas vezes expressada de forma camuflada e sutil - deve ser superada gradativamente em nome de uma ação coletiva pela qual, no final, todos saiam ganhando, aprimorando-se no exercício da democracia ativa e da socialização como forma de desenvolvimento individual.

A descentralização dos processos de direção e tomada de decisões em educação, a democratização dos processos de gestão da escola, estabelecidos na Constituição Nacional, e a conseqüente construção da autonomia da escola demandam o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino, em todos os níveis.

A própria concepção de gestão educacional como um processo de mobilização do talento e da energia humana necessários para a realização dos objetivos de promover nas instituições educacionais experiências positivas e promissoras de formação de seus jovens alunos demanda a realização de trabalho conjunto e integrado. Por outro lado, é importante considerar que a sinergia de grupo em instituições educacionais constitui-se em forte elemento cultural que, por si mesmo educada e forma os seus alunos.

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional. Desse modo, as unidades de ensino poderiam, em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, mais adequadas às suas necessidades e expectativas, segundo os princípios de autonomia e participação, indicadas por Valérien (1993), como duas das três principais características da gestão educacional. A terceira característica seria o auto-controle, que equilibraria a autonomia e participação, para que a unidade de ensino não venha a cair no espontaneísmo. Acrescentar-se-ia um quarto princípio de responsabilidade, demonstrado pelo contínuo processo de comprovação pública de seu trabalho e de esforços para melhorá-lo.

1.2 Decisão de qualidade como vantagem competitiva

No setor da educação, a busca pela qualidade está expressa nos discursos governamentais e das autoridades institucionais universitárias. A lei 9.131, de 1995 do Conselho Nacional de Educação que dispõe sobre as diretrizes básicas curriculares para o curso de graduação, estabelece na letra “c” do parágrafo 2º do art. 9º as competências da educação no seguinte termo:

“os cursos de graduação precisam ser conduzidos através das diretrizes curriculares, abandonar as características de que muitas vezes se revestem das quais sejam as de atuarem como meros instrumentos de transmissão de conhecimento e informações passando a orientar-se para oferecer uma sólida formação básica, preparando o futuro graduado para enfrentar os desafios das rápidas transformações da sociedade, do mercado de trabalho e das condições de exercício profissional.”

Interpretando-se tal artigo, pode-se verificar a inquietação de vários autores citados anteriormente, referente à formação básica de um profissional, as garantias de qualidade e o

compromisso em que cada instituição educacional, sendo ela privada ou pública seja responsável pelo bom desempenho deste corpo discente.

A nova ótica do trabalho de direção do estabelecimento de ensino lembra a necessidade e importância de que as decisões a respeito do processo de ensino sejam efetivadas na própria instituição de ensino, envolvendo quem vai realizar esta prática e seus usuários.

Essa proposição de autonomia não deve eliminar a vinculação da unidade de ensino com o sistema educacional que a sustenta. A autonomia é limitada, uma vez que ações que promovam a força do conjunto só são possíveis mediante uma coordenação geral, que pressupõe, além da necessária flexibilidade, a normatização - entendida em seu espírito maior e não em sua característica menor.

Piero (1998) fala das universidades como soldados combatentes que seguem mantendo as suas espadas afiadas e desembainhadas, buscando uma melhor posição no mercado. Porém, qual será o motivo principal que faz com que as universidades mantenham-se em luta constante? Para obtermos a resposta é interessante revisar a teoria e as práticas que regem as relações humanas, especialmente as comerciais. Em um mercado, os diferentes agentes concorrem à preferência dos consumidores à partir de um "tamanho" chamado de nicho de mercado. Quando o mercado cresce, e a oferta está composta por poucos ofertantes, o normal é que estes se adaptem. Em consequência, a rivalidade é pequena e os conflitos se resolvem com acordos de "cavalheiros". Ao mesmo tempo, quanto mais homogêneo seja o produto que se oferece e maiores sejam as barreiras impostas à entrada de novos competidores, maior será a capacidade de acordo entre os diferentes.

No caso do ensino, a legislação intervencionista brasileira também ajuda ao estabelecimento dos acordos. Então, neste cenário tipicamente protecionista, os ofertantes discutem sempre sobre questões menores, mantendo-se unidos e coesos contra qualquer um que deseje destruir este monopólio. Porém, neste momento, estão ocorrendo transformações importantes. Deste modo, a demanda pelo aprendizado cresceu e o mercado reagiu desenvolvendo a tecnologia e os métodos para aumentar o alcance dos cursos existentes. Simultaneamente ocorreu um movimento de crescimento no número dos

educadores acadêmicos. Isso propiciou o aumento da oferta de produto. Se, de acordo com a teoria, em um momento de crescimento da demanda e escassez de oferta, os conflitos entre os ofertantes são menores, agora é de se supor que esta conflitante cadeia aumente já que começa a sobrar oferta. Nestas circunstâncias a paz entre as universidades não poderia se sustentar e o resultado, assistiu-se na atualidade, com a busca pela competitividade e pela qualidade.

São cada vez mais universidades, oferecendo diferenciais, muitos calcados em críticas de uns sobre outros. Além do fator apontado anteriormente, convivemos ao mesmo tempo com a queda na renda dos "sustentadores" dos estudantes típicos, fato que já passa a produzir uma redução importante no número de estudantes. Seja porque não podem arcar com os custos do ensino, dos livros e de acessórios ou porque ingressam no mercado de trabalho como maneira para oferecer uma contribuição no orçamento doméstico. Neste aspecto a situação se torna grave. É possível perceber que as soluções para evitar que as instituições "fiquem sem alunos" passa até mesmo pela adoção de outros critérios para admissão, que não aquela antiga forma de vestibular.

Neste cenário, a extinção do exame vestibular se dá por imposição do mercado, mais do que pela ampliação do número de vagas. Ainda que desta forma esteja em vias de solução o problema de "escala" para as universidades, a educação inicia uma rota descendente em seus objetivos. Pode parecer excessivo dizer-se que a cultura humana tem de ser reelaborada para ser ensinada. Isso, porém, é literalmente verdade. É fato que, se as universidades estão dispostas a jogar o "jogo do mercado" devem recorrer ao "manual comercial": observando aquele ponto que fala que é preciso diferenciar o produto pela qualidade e outros valores agregados, buscar outros nichos, além daqueles aos quais atendia originalmente - por exemplo adultos e "mais idosos", e acima de tudo devem transferir os ganhos de escala para os custos, desta forma reduzindo o preço do produto.

Por outro lado, para estes novos temas em sintonia com a demanda, é preciso renovar e reciclar os professores e buscar criar a empatia por meio do ousar, também poderiam estabelecer-se cooperações entre universidades, não apenas aquela cooperação que utiliza a marca como instrumento de venda, mas a cooperação que vise extinguir a

redundância e o desperdício, permitindo o compartilhamento dos ativos humanos e físicos e criando o saudável canal para a discussão.

Mas, é preciso ainda considerar que o ensino é a base da cultura. É preciso neste momento incentivar os participantes a "jogarem o mercado" em sua amplitude. Uma primeira medida é acabar com os regulamentos, ao mesmo tempo incentivar a pesquisa, especialmente naquelas disciplinas inerentes às titulações de menor demanda. O mundo é carente de conceitos de pesquisa. Para ampliar o "mercado" basta universalizar, abrindo-o à concorrência.

Segundo Piero (1998) em seu livro *O mundo se transforma*, a cada instante os decisores de hoje se movem num ambiente econômico e geopolítico completamente diferente, necessitando absorver uma verdadeira avalanche de informação, manter-se atualizados com o ritmo acelerado da mudança patente em todos os aspectos dos seus negócios e ter sempre presente que o mercado em que se movem é transacional.

Importante se faz a analogia com os surfistas, como os decisores que devem estar dedicados a identificar e a planejar respostas rápidas às suas áreas mais críticas; precisam estabelecer com clareza uma relação de causa e efeito. Assim, quando as dificuldades aparecerem, são facilmente identificadas, de forma precisa, permitindo a implementação rápida de formas a solucionar-las, todos os gestores devem dominar as técnicas de análise de decisão. Isso permite que sejam tomadas as decisões adequadas, avaliando os benefícios e riscos associados à sua escolha.

É no entanto preciso reconhecer que nem sempre o mais rápido é o mais eficiente. Ao longo dos anos que dedicados à observação da qualidade da decisão e dos decisores, observou-se que a urgência na resolução de problemas e na tomada de decisões conduz a soluções rápidas que, por vezes, se revelam erradas. Se este sentido, a resolução de problemas deverá ter como primeiro objetivo a rápida eliminação de possíveis causas. Assim, quase sempre o objetivo não deve ser, em primeiro lugar, resolver o problema, mas evitar que se faça algo inadequado. Este tipo de abordagem poderá constituir o elemento que estabelece a diferença entre um problema resolvido e um mal de proporções ainda maiores,

sendo assim os decisores podem separar informe de informação e descartar os primeiros imediatamente.

Armazenar dados que são inúteis contribui para aumentar os custos empresariais. Ao ocuparem espaços, estes dados contribuem para obstruir o fluxo da informação vital. Se uma ação impensada em relação à causa errada poderá ser devastadora, os atrasos resultantes de informação interminável poderão ser ainda mais perigosos. Portanto, segundo Piero (1998), o decisor, antes de reunir todos os dados relativos a um determinado assunto, deve estabelecer um "acordo acerca do que é o problema". Não é suficiente sugerir, por exemplo, que existe um problema de comunicação quando alguns membros pertencentes ao grupo de resolução de problemas consideram que um estilo de mensagem é ofensivo, enquanto outros apenas o consideram impreciso.

Os responsáveis pela resolução de problemas têm também que entrar em acordo relativamente ao conjunto de questões que irão conduzir o processo de reunião de informação. As empresas mais bem posicionadas em termos de gestão e resolução de problemas estabelecem até bônus para a coleta e análise de dados.

Caravantes (1997), acredita também que os decisores devem pensar e agir em equipe. O autor demonstra o agir e pensar com o exemplo abaixo:

“Veamos como fazem alguns centros de excelência em medicina cardiológica dos anos 90. Nos anos 70, um cardiologista deveria diagnosticar um problema e prescrever o seu tratamento. Atualmente, um cardiologista direciona o paciente para um grupo de outros cardiologistas, cada um deles especializado numa determinada área. Todas estas pessoas fazem parte de uma equipe cuja função é encontrar o problema antes de qualquer tipo de tratamento ser administrado.”

Por que não podemos usar a mesma metodologia nas organizações educacionais? Ora, se uma equipe de resolução de problemas é proveniente de várias partes da organização, cada uma com diferentes metodologias, o processo poderá ser melhor ou não?

Diante de tantas necessidades, diversas Universidades já desenvolveram um conjunto de pessoas que tratam com exclusividade a questão da resolução de problemas. Eles não fazem parte somente de um departamento de consultoria interna, também desempenham funções em diversas partes da organização.

Podemos dizer que a construção de competências, focalizadas na resolução de problemas e na tomada de decisões, permite-nos abordar os problemas com confiança suficiente em nossas capacidades para os resolvê-los rápida e eficazmente. É de fato a única maneira de conquistar vantagem competitiva.

1.3 O Provão como medidor do aprendizado acadêmico

Neste início de século, o mundo apresenta características sem precedentes: torna-se pequeno e inter-relacionado econômica, social e politicamente. Assim, a competência deve estar inserida como pressuposto da nova gestão dos decisores, convertidos assim, em pilares essenciais da economia e da vida. Eis aí um grande desafio imposto às Universidades e futuros formandos.

A política de diversificação e diferenciação da educação superior, especialmente por meio dos *rankings* do Exame Nacional de Cursos (ENC), o denominado provão, acentua, ainda mais, o capital institucional, em particular das universidades. O provão contribui para determinar esse capital, uma vez que amplia o grau de distinção das IES. No entanto, é preciso ter clareza de que não é só qualidade real do ensino adquirido que define o ingresso na profissão e a aquisição do emprego. Afinal, aprende-se com Bourdieu (1998) que o capital cultural inclui, além do capital em seu estado institucionalizado, o capital em seu estado incorporado e objetivado.

Segundo o INEP o Exame Nacional de Cursos é uma avaliação realizada pelos formandos dos cursos de graduação da Educação Superior. O exame foi aplicado pela primeira vez em 1996 para os cursos das áreas de Administração, Direito e Engenharia Civil. Em 2001, 271 mil estudantes de 3.700 cursos de vinte áreas foram avaliados. Em 2002 foram avaliadas 24 áreas, abrangendo cerca de 90% de todos os concluintes de Educação Superior no País.

O objetivo do Provão é traçar um diagnóstico dos cursos avaliados e servir de instrumento para a melhoria do ensino oferecido. Ele também tem um papel fundamental na prestação de informações à sociedade. O exame faz parte do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior que inclui também o Censo da Educação Superior, a Avaliação das Condições de Ensino e a Avaliação Institucional.

Os resultados da avaliação dos resultados sócioprodutivos especialmente os brasileiros, do qual o Provão é um dos indicadores, não deixam dúvidas de que o caminho atual encontra-se repleto de obstáculos que impedem alcançar o êxito de formandos e entidades. A eliminação destes não são mera questão de melhorar o corpo docente, ampliar e facilitar o acesso a bibliotecas; passa sim, pela ampla revisão do conceito de educação à aplicação. É preciso ensinar mais rápido e de maneira agradável, durante toda a vida. Em virtude do ritmo das transformações sócio-produtivas já não podemos saber que tipo de conhecimento será útil amanhã, assim, não tem sentido investir em mais, nas mesmas situações, e pensar que pode-se "ensinar com antecedência".

Em vez disso é necessário aliciar o apoio das pessoas que desejam aprender para que aprendam tão bem que sejam capazes de aprender tudo aquilo que desejem. E isso se consegue associando à educação acadêmica, à educação pelo trabalho. Evidente que não se pode desprezar que o mundo deve compartilhar o conhecimento universal básico, como se pode imaginar que se sabe exatamente qual desta parte é mais importante que outra?

Acredita-se que a decisão tomada pela sociedade brasileira de "criar as melhores escolas" leve ao caminho mais difícil, no sentido de conquistar elevados índices de educação. Os resultados do Provão estão incentivando as Universidades à busca pela obtenção maior dos mesmos ativos, quando deveriam buscar pela incorporação ao ensino acadêmico, à educação pelo trabalho. É claro que apesar do Provão estar mexendo com as estruturas, ainda mexe em círculos. É necessário muito mais para produzir educação competente.

Hoje, não é possível imaginar escolas formando pessoas para uma carreira profissional para a vida inteira, antes pelo contrário, temos uma vida inteira de carreiras profissionais.

1.4 A Faculdade Manauara hoje

Relacionando a demanda de profissional com nível superior, o manual do aluno (1994), da Faculdade Manauara, demonstra por meio de dados realizados do crescimento gradativo, junto ao mercado de trabalho dos profissionais, formados na IES objeto de estudo, que os indivíduos em potencial para o ingresso nas IES dão prioridade à Faculdade

Manauara. Esta procura prioritária por esta IES deve-se ao fato explanado já anteriormente dos primeiros que ingressaram no mercado terem demonstrado capacitação e responsabilidade profissional, e por serem bem aceitos no mercado industrial.

Em meados de 1996 a IES objeto de estudo abre suas portas para cursos de pós graduação com especialização e mestrado na área de administração. O corpo docente da instituição por ordem cronológica de tempo de serviço começa a desenvolver com investimento de suas especializações e mestrados, como também gerou-se um investimento maior em alguns docentes no desenvolvimento e defesa da tese de Doutorado.

A IES privada objeto de estudo alcança conceito (E) no seu curso de graduação de maior fluxo de estudantes, o de Administração de Empresas em 2000. Como já explicitado anteriormente ser este o fato que foi o ponto determinante para a Instituição iniciar suas tomadas de decisões, visando ao benefício dos seus alunos junto a este mercado.

A busca pela qualidade é o novo objetivo da IES privada, decorrente da necessidade de sustentabilidade, dentro do mercado competitivo no final dos anos 90.

Não se pode tomar como maior fator negativo da instituição tal conceito recebido pelo exame nacional de cursos, pois na mesma época segundo relatórios realizados no curso de treinamento, os alunos dos cursos de Contabilidade e Direito destacaram-se com os melhores resultados nos exames promovidos pelo Conselho Regional de Contabilidade e Ordem dos Advogados do Brasil.

A instituição segundo o manual do aluno de 1998, conquistou a autorização para novos cursos – Secretariado Executivo, Turismo, Direito, Licenciatura Plena em Matemática e Licenciatura Plena em Educação Artística. Sua estrutura organizacional desenvolve-se composta em quatro órgãos: 1- Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão, 2- Diretoria Acadêmica , 3- Diretoria Administrativa e 4- Coordenação geral do corpo docente. Segundo Manual do aluno de 2001 a IES, objeto de estudo, vive-se assim um acelerado processo de crescimento totalizando doze cursos, cento e oito turmas e, aproximadamente cinco mil alunos no ano de 2000.

Conforme o manual de avaliação Institucional Normas e procedimentos de 2001, a Faculdade Manauara realiza intercambio internacional entre as melhores instituições na busca de atualizações educacionais em nível internacional desde 1997, respondendo assim pelas mudanças na qualidade de ensino junto à cidade de Manaus.

Pode-se identificar, como principais concorrentes, as instituições de ensino superior do eixo privado que desenvolvem seus serviços no Estado do Amazonas, limitando as concorrentes que possuem seus serviços diretamente no curso de administração e suas habilitações.

Analisando o quadro de candidatos por vaga do quadro 01, retirado do manual de avaliação Institucional normas e procedimentos de 2001, podemos verificar tanto o crescimento gradativo de candidato por vaga, quanto o crescimento de novas habilitações no curso de administração, levando assim a IES a suprir as necessidades da demanda no mercado profissional.

Segundo o manual da CONVEST (1998), realizado para a Fundação Universidade do Amazonas - FUA, hoje Universidade Federal do Amazonas – UFAM a sua concorrência de candidatos por vaga no curso de administração foi de 09 candidatos para uma vaga com um total de 80 vagas no turno vespertino e 13 candidatos por vaga com um total de 80 vagas no curso noturno, sendo que na IES, objeto de estudo, pode-se considerar em segundo lugar com uma concorrência de 5,17, sendo oferecidos 45 vagas a mais como demonstra o quadro 01 da página anterior.

A seguir será descrito o pressuposto adotado nesta IES para a implementação do processo de mudança em busca da nova gestão da qualidade.

2. AS TOMADAS DE DECISÕES

2.1 O treinamento dos auditores internos da IES, objeto de estudo

2.1.1 CTAE – Centro de Treinamento para Auditores Educacionais

O propósito deste capítulo foi o de apresentar as estratégias de avaliações do treinamento realizado na instituição, a fim de poder determinar as tomadas de decisões. Foram contratados consultores de auditoria na área educacional cujo o comando foi de representatividade do professor PhD. Geraldo Caravantes, no desenvolvimento de um CTAE, gerando assim com oitenta professores inscritos do curso de administração um comprometimento no desenvolvimento e realização de novas expectativas para a aplicação da nova gestão.

Em um primeiro momento os conselheiros realizaram um questionário que serviu de subsídios de informações para o remanejamento do processo. As entrevistas realizadas por questionários com o corpo docente, participantes do CTAE resultou em informações precisas para determinar fatos que proporcionaram uma nova tomada de decisões.

Analisando os resultados das respostas dos participantes do curso de atualização, verificado no quadro 02, os conselheiros puderam determinar o grau de inquietações vividas por esse corpo docente, daí se iniciou realmente as premissas de desenvolvimento articulado para o conhecimento teórico e prático de aplicação de uma nova gestão.

Segundo relatórios obtidos no treinamento, as dificuldades vividas na Instituição podem ser listadas em números muito restritos de mestres e de doutores; a limitação financeira, impedindo a ampliação das estruturas físicas; a falta de renovação de máquinas e equipamentos; o crescimento nos últimos anos do número de inadimplência; o processo seletivo anual, colocando-a em desvantagem junto aos concorrentes; a não transformação em Centro Universitário também como fator que colabora para agravar o quadro. A falta de participação financeira da instituição na qualificação docente, a constatação de que o curso

de maior rentabilidade é realizado em cinco anos, quando as demais concorrentes disponibilizam apenas em quatro anos.

Dez questões relevantes para o futuro de uma organização

Quadro 02 – Resultado das informações realizadas no planejamento

Questões	ND	1	2	3	4	5
Os profissionais formados pela instituição atendem às necessidades da sociedade?					7 0	1 0
Qual a situação de valor dos recursos humanos?	5	5	1 5	5 5		
Os funcionários são comprometidos com a missão da empresa?				6 8	1 2	
O professor está sendo honesto no seu campo de trabalho		3 5	1 5	1 0	0 9	1 1
Como está a integração da sociedade em que a instituição está inserida?			1 1	4 5	8	1 6
Como é a realização dos processos de normatização acadêmica e administrativa?			2 8	1 2	4 0	
A política de Ciência e Tecnologia é institucionalmente articulada?		1 1	5 3	1 1	2	3
A infra estrutura é adequada para atender à missão da instituição?				2 1	4 8	1 1
A capacitação dos funcionários e do corpo administrativo é adequada para atender às necessidades da missão da instituição?		9	3 8	2 3	1 1	
A Instituição possui algum planejamento para avaliação do seu corpo docente?			5 6	2 0	4	
NA=não se aplica 1=ruim 2=abaixo da média 3=na média 4=acima da média 5=excelente						

* fonte: relatórios do curso de planejamento de auditoria do ensino – 2001/2002

a análise dos resultados obtidos no treinamento do CTAE realizados em 2001/2002 pela Coordenadoria de Extensão, Pós-graduação e pesquisa (CEPP) desta IES, teve como objetivo, desenvolver requisitos e parâmetros com o intuito de alcançar níveis de padrões de excelência educacional e avaliar a sistemática de monitoramento das questões como a análise dos questionários respondidos no decorrer do curso. A seguir pode se verificar como registros de informações que foram realizadas diretamente junto ao treinamento, na busca das falhas para as devidas tomadas de decisões.

2.2 Parâmetros estratégicos da IES objeto de estudo

De acordo com os relatórios obtidos junto à realização do CTAE, considerou-se a missão da empresa em estudo como o principal comprometimento desta junto aos seus valores de poder educacional, buscando a melhoria do ensino. Como objetivo, foi reconhecida a percepção da falha e a implementação de uma estratégia da empresa em relacionando o seu comprometimento. As ações e tarefas foram determinadas pelos pontos específicos a atingir ou a realizar. No controle das avaliações determinadas pelos auditores, foi deliberado o método de avaliação para verificação da implementação de planos de ação para modificar, se necessário, os planos futuros. E como prêmios, o retorno de todos os esforços do objetivo atingido.

2.3 Cadastro das informações estratégicas

- Missão: Educar com qualidade, visando ao desenvolvimento sustentável da Amazônia Ocidental e ao bem-estar social.
- Categoria: Instituição de Ensino Superior privada
- Linha de atuação: graduação, pós-graduação, mestrado.
- Tempo de mercado regional: 15 anos (2003)
- Receita bruta: Prestação de serviços graduação, pós-graduação, e mestrado
- número de funcionários: média de 480, sendo 50% de corpo docente e o restante da equipe de apoio e equipe administrativa.

2.4 A influência dos principais fatores do ambiente externo

Nos registros realizados pela auditoria do CTAE foi verificado pelos auditores participantes que as forças externas contidas de forma diferenciada, seguindo os pontos de competitividade, social, demografia, política, economia, cultural, legal, ambiental, tecnológica e governamental, possuem as seguintes descrições:

- **Imagem externa legitimidade:** a empresa ainda é vista pela comunidade como uma instituição que atua com seriedade, nos cursos ministrados, justificando principalmente pelo comprometimento dos professores.
- **Conceito:** perante o público acadêmico a IES, objeto de estudo, é vista como um grupo representativo de conceitos e valores positivos, comparado aos mesmos cursos oferecidos nas instituições concorrentes.

- **Visibilidade:** tendo em vista a grande campanha de publicidade realizada por outras instituições, do contrário da Faculdade Manauara que não investe na mesma proporção em campanhas de publicidade. Pode-se salientar que a procura ainda é grande o que pode ser comprovado nos exames de vestibulares cuja média de concorrência chega em até 17 alunos por vaga.
- **Valor:** O primeiro abalo surgido na Faculdade Manauara foi a do provão de 2000, quando a imagem interna da instituição junto ao corpo discente foi desestruturada. Porém, sua imagem recuperou-se em outras ocasiões pela obtenção de aprovações nos conselhos regionais tais como OAB e CRC.
- **Acontecimentos relevantes:** o reconhecimento pela sociedade amazonense de que a Faculdade Manauara é uma instituição séria, Em 1996 inicia-se o processo de qualificação profissional, com o oferecimento de cursos de especialização e de mestrado aos professores. Em 2000, efetiva a avaliação institucional, a implantação de atividades junto à comunidade e a prestação de serviços, na área jurídica e na área social.

2.5 A influência dos principais fatores do ambiente interno

De acordo com os docentes, participantes do curso de atualização, a missão institucional da Faculdade Manauara não é claramente percebida pelos membros do seu corpo docente. Embora esteja definida e impressa no material de divulgação interno da instituição, não foi comunicada aos professores, e muitos declaram desconhecer qual a missão da instituição e quais os objetivos pelos quais ela direciona suas atividades. Como apresentou-se anteriormente, a missão da instituição é “Educar com qualidade, visando ao desenvolvimento sustentável da Amazônia Ocidental e ao bem-estar social”.

Para os objetivos, da empresa, verificou-se pelos departamentos a ausência de objetivos, pelo motivo dos mesmos adotaram uma conduta diferenciada de gestão, sem haver integração entre os grupos. O motivo desta ausência foi caracterizada por:

- **Imagem interna (orgulho):** pelas informações de professores da instituição, coletadas no questionário realizado, no CTAE, verificou-se que os alunos sempre questionam a didática, o ensino e a sua aplicabilidade do ensino, porém ao

terminarem um curso, muitos voltam a realizar outro curso de graduação, na mesma instituição, ou muitas vezes a pós-graduação.

- **Espírito de corporativista:** os professores informaram que este requisito estava sujeito a informações obscuras, pois a empresa possui professores que trabalham em várias instituições privadas (concorrentes), por serem apenas horistas, ou seja, serem contratados apenas por hora aula ministrada necessitam de outras instituições para conseguirem manter-se financeiramente, não dando prioridade a nenhuma instituição.
- **Compromisso docente:** muitos professores colocaram tal premissa em questão, o qual determina a competência do professor junto à instituição, exaltaram-se ao responder tais informações, pois se torna conflitante alegar que o seu compromisso com a empresa é total considerando os mesmos possuírem as mesmas funções nas demais empresas concorrentes.

2.6 Avaliação institucional

A IES, objeto de estudo segundo os registros do CTAE, ao assumir a Avaliação Institucional como atividade inerente ao processo educacional e como forma de buscar incessantemente o centro de excelência, ciente de seu compromisso em atender com ensino de qualidade, à população amazonense, instituiu, e vem disciplinar com a aprovação o seu Sistema de Avaliação Institucional Informatizado.

Segundo o manual do aluno de 2002, o reconhecimento do novo processo de avaliação Institucional como instrumento viabilizador da concretização dos compromissos firmados perante a sociedade representa uma metodologia que deve ser contínua, permanente, global e integradora. Um processo que admita o erro com possibilidade, para assim poder ser construído pontes e não barreiras, com o comprometimento de crescimento individual.

Segundo os conselheiros do curso, o novo Sistema de Avaliação Institucional da IES objeto de Estudo, com base nos pressupostos, na legislação nacional da educação superior e em normas internas instituídas, configura-se na forma apresentada no quadro a seguir:

Quadro 03 – Novo Sistema de Avaliação Institucional

Avaliação/periodicidade semestral	Método	Utilização
Avaliação Interna ou Auto-Avaliação: Verificação do desempenho global da IES e do grau de atingimento dos objetivos e de seus cursos.	Questionário de autopreenchimento por professores e alunos, compreendendo os subsistemas de avaliação do desempenho global, de Gestão e dos cursos	Reformulação imediata da metodologia e/ou conteúdo das atividades de ensino, pesquisa e extensão e dos elementos que compõem os padrões de qualidade para o ensino superior.
Avaliação / periodicidade anual	Método	Utilização
Avaliação Externa: Exame Nacional de Cursos,(Provão)	Aplicada pelo INEP/MEC, por meio de uma prova respondida pelos alunos cadastrados pela Instituição.	Análise dos relatórios emitidos pelo INEP com vistas a revisões e reformulações nos planos de ensino dos vários cursos da IES.
Avaliação / Periodicidade Bial	Método	Utilização
Acompanhamento dos egressos	Questionário de autopreenchimento e entrevista pessoal.	Revisão ampla do curso, proposição de novas abordagens e habilitações.
Durante o reconhecimento do curso e a renovação do reconhecimento	Método	Utilização
Avaliação Externa: Avaliação das condições de oferta	Aplicada pela SESU/MEC, por meio de comissões de especialistas de ensino de cada curso.	De uso do MEC, visa à renovação do reconhecimento de curso, após verificação dos indicadores nacionais de qualidade.

*Fonte: Relatórios finais do curso de treinamento de auditores CTAE (2002).

podemos salientar que tal quadro representa a busca da instituição por um novo momento de crescimento e melhoria de qualidade de educação gerada na administração da instituição estudo de caso.

2.7 A Retroalimentação

Marcando o início da busca de um novo modelo educacional, a IES objeto de estudo demonstra por meio da nova gestão oferecer ao mercado de trabalho um profissional com visão ampla da realidade e preparado para qualquer segmento da área escolhida, além de capacitar seu corpo docente para melhor compreender as transformações do mundo contemporâneo, que exige de todos uma continua abertura às modificações.

Nesse contexto, para atuar com eficiência na formação de pessoas qualificadas, a Faculdade Manauara vem oferecendo aos seus docentes cursos de aperfeiçoamento didático-pedagógicos, com o objetivo de oferecer subsídios à formulação de novas propostas de ensino e partindo para a busca de inovações quanto ao processo ensino aprendizagem.

A qualificação do corpo docente desta IES ocorre para a transformação dos mesmos em eficientes facilitadores de aprendizagem.

Outro importante fator, nesse novo processo, é a participação discente nos projetos de pesquisa, extensão e eventos especiais de integração cultural, desenvolvidos pela ou na Instituição, com o objetivo de incentivo e integração da comunidade acadêmica, em geral.

Neste novo processo, a instituição trabalha para que os alunos tenham a oportunidade de viver em um ambiente verdadeiramente acadêmico e sejam continuamente estimulados a se tornarem independentes e autônomos na busca do conhecimento, neste novo processo, segundo relatórios da auditoria a IES determina este sustento em três pilares: Qualidade, Organização e Informação.

Qualidade : avalia e retroalimenta sistematicamente as suas ações.

Organização: marcada pela qualidade de ensino da nova reformulação dos cursos nesta IES, continua com o mesmo propósito de administrar pela modernidade, rompendo com a burocracia, levando em conta procedimentos gerenciais na busca de um resultado coletivo positivo.

Informação: fundamenta-se na adoção de decisões estratégicas para o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão, abre espaço para discussões dos problemas internos da Instituição e dos problemas externos como os da Amazônia, da sociedade, do país, da região e do seu povo. Esse é o compromisso político, público e social que esta IES vem assumindo no Estado do Amazonas.

2.8 Auditoria interna e externa na instituição.

2.8.1 A qualidade do corpo docente

Segundo Caravantes (1993), acredita-se que no dever de ser professor, na sua justa e verdadeira atitude, pode ser considerado como a intervenção permanente na vida cívica e política, moral, religiosa, literária e industrial da nação. Porém, é ressaltado que essa intervenção, nos fatos e nas idéias, para ser elevada, para ter um caráter de utilidade pública e privilegiar as questões de utilidade social, precisa ser preparada pela discussão e também pelo esclarecimento e conhecimento da direção de uso que se deseja para o conhecimento acadêmico contextualizado ao pensamento e às necessidades dos espíritos, amparados no vigor das consciências, na situação pública e na virtude das leis. Portanto, o dever do

professor é permitir aos alunos conhecer tanto o estado das artes e ciências da qual fala e demonstra quanto das coisas públicas. Isso inclui zelar pela grandeza da instituição, da pátria, da moral e defender a aplicação da ciência que abraçou para estudar, atualizando-se permanentemente no progresso que fazem outros espíritos.

Piero (1998) afirma que o docente tem como atividade principal, de todos os dias e momentos, falar, discutir, aliciar apoio e até convencer, entretanto, com a consciência do impulso que o levará a procurar indicar solução para todas as coisas. As altas problematizações, tratando-as como uma relíquia sagrada. Já as baixas, com a justeza que lhes cabe. Assim, os projetos são analisados com o carinho do criador, que luta para esclarecer as discussões, fortificar os frouxos e os indolentes, aplaudir os valentes que trabalham e estudam em prol do ideal social e das justas consciências individuais. O professor não se conforma com o imobilismo que leva ao entorpecimento do espírito. Acredita sempre que é necessário cavar as idéias, violentar a inteligência, gastar, consumir a sensibilidade, falando, discutindo, aconselhando, dirigindo.

Segundo Durham (1992) o docente não deve ser sempre a expressão mais ou menos real das idéias recebidas ao longo do mestrado ou doutorado; não é somente um arquivo para ser consultado. É o manter dos espíritos que faz brotar e sustenta novas e fecundas relações sociais que vão robustecer a solidariedade moral, iluminar o passado e construir o futuro, refazendo o sentido de justiça e relações sociais.

Para uma abordagem correta junto aos precedentes ocorridos na IES, objeto de estudo, a Faculdade Manauara junto aos conselheiros contratados para a realização da auditoria e seus oitenta participantes do CTAE realizaram grupos de ação em gestão e estratégia administrativa na área educacional.

Primeiramente selecionaram docentes que se empenharam em participar desta nova abordagem. Os selecionados participaram de um curso de renovação e reciclagem educacional, no intuito de preparar equipes para aplicação de uma auditagem interna.

Junto a esta nova abordagem e o aproveitamento intelectual dos participantes os conselheiros desenvolveram abordagens teóricas que serviram de subsídios para a nova tomada de decisões. Estas abordagens podem ser vistas como:

a. Na Psicologia Educacional: o texto aborda um grupo que pode ser percebido como um sistema em desenvolvimento com a sua própria estrutura, organização e normas. Descreve que os grupos podem parecer semelhantes à distância ou no papel, mas, na realidade, cada um é tão único como uma impressão digital.

b. Na perspectiva e nos fundamentos abordados como ambiente de aprendizagem produtivo são caracterizados por: 1 - Um clima geral em que os formandos têm sentimentos positivos sobre si, os colegas e o grupo enquanto grupo de formação; 2 - Estruturas e processos em que as necessidades dos formandos são satisfeitas e onde os formandos persistem nas tarefas formativas e trabalham de modo cooperativo com o formador e outros formandos; 3 - Um contexto em que os formandos adquiram as competências de grupo e interpessoais necessárias à realização das exigências formativas e grupais.

c. Na Teoria da Hierarquia das Necessidades pode-se caracterizar pelo material que a teoria da hierarquia das necessidades apresenta o ponto de vista de que as pessoas são motivadas para agir e investir energia na persecução de três fins: sucesso, afiliação e influência. O desejo de sucesso é evidente quando os formandos se esforçam para aprender um determinado assunto ou quando se empenham em atingir os objetivos.

d. Com a Teoria da Atribuição o material explica que as pessoas com uma motivação para o sucesso elevada parecem, na sua maior parte pertencer à primeira categoria; as pessoas com baixa motivação para o sucesso à segunda. Determina também que o nível de interesse na participação pelos formandos na tarefa de aprendizagem em particular está certamente associado com a sua motivação para o sucesso. O formador pode fazer algumas coisas para relacionar as matérias e as atividades de aprendizagem com os interesses dos formandos. Do mesmo modo, novos interesses vão-se formando por meio da aprendizagem de novos assuntos. Os formadores que expõem aos seus formandos apenas as matérias em que eles já estão interessados impedem o desenvolvimento dos seus interesses. Determina ainda que obter feedback do desempenho é um fator motivacional. Este inclui feedback de

áreas em que o formando se saiu bem para além daquelas em que precisa melhorar. As salas de formação podem ser vistas como sistemas sociais e ecológicos que incluem e influenciam as necessidades e os motivos dos indivíduos, os papéis institucionais e a interação entre as necessidades de um membro e as normas do grupo. Um ambiente de aprendizagem produtivo é caracterizado por um clima geral, no qual os formandos se sentem a si próprios e aos seus colegas de forma positivas, onde as suas necessidades individuais são satisfeitas de forma a que eles persistam nas suas tarefas formativas e trabalhem comparativamente com o formador e onde os formandos possuem as competências interpessoais e grupais indispensáveis às exigências profissionais.

2.9 As abordagens decisórias

Na realização do CTAE, determinou-se a seleção de professores do quadro funcional junto à equipe contratada da auditoria educacional para realizarem por meio de discursos uma nova abordagem, apresentando novos métodos de trabalho, desenvolvidos dentro do curso. O curso foi realizado em vários módulos nos quais foram apresentadas novas técnicas de abordagem e de planeamento educacional, junto com métodos de avaliação do corpo docente e discente.

No planeamento estratégico, realizado para fins de uma nova realização de gestão, foram listados benefícios em que a IES, objeto de estudo, poderia aplicar como jogada de marketing, desenvolvendo assim benefícios ao corpo discente e docente desta Instituição, porém com um remanejamento que não acarrete prejuízos à empresa.

Nos dois últimos módulos, os participantes do curso foram divididos em vários grupos, nos quais cada um destes priorizaram identificar informações precisas para análise e realização da auditoria interna, determinando assim uma nova estrutura administrativa.

2.10 Ações a serem abordadas na nova gestão

Junto à realização do plano de auditoria, foi realizada uma listagem de benefícios e ações a serem analisadas e aplicadas na IES, objeto de estudo. A listagem pode ser verificada como uma descrição das novas tomadas de decisões explicitadas em:

- Implantar um sistema de treinamento pessoal do corpo administrativo;

- Expandir o programa de capacitação da Faculdade Manauara;
- Criar novos programas assistenciais aos funcionários;
- Integrar socialmente a comunidade aos eventos;
- Elaborar projetos de pesquisa e extensão com a efetiva participação da comunidade, tornando-o um instrumento vivo de gestão;
- Criar um comitê gestor para o assessoramento da direção na tomada de decisões;
- Fortalecer parcerias, cooperações técnicas e outros para o fortalecimento do orçamento;
- Elaborar um plano diretor de competência e criar um grupo gestor para a atualização e controle da biblioteca;
- Modernizar os equipamentos de assessoramento das aulas;
- Instalar o sistema de segurança;
- Implantar pela internet um banco de dados para empregos;
- Incentivar a criação de eventos com total apoio cultural à comunidade;
- Desenvolver um banco de talentos com habilidades específicas;
- Elaborar um manual de procedimentos especificando o processo de rotina do trabalho;
- Implantar novos sistemas de informatização;
- Modernizar as salas dos professores com novas tecnologias de informatização;
- Desenvolver um núcleo de capacitação de docentes;
- Desenvolver projetos de pesquisa e extensão, visando à captação de recursos;
- Publicar as revistas técnico-científicas;
- Criar um núcleo para iniciação científica ao corpo discente;
- Incentivar projetos de pesquisa para o corpo docente e discente;
- Implantar novas incubadoras de empresas juniores para total apoio aos alunos egressos e docentes empreendedores;
- Ampliar a prestação de serviços especializados a empresas e à comunidade em geral;
- Implementar parcerias com outras universidades nacionais e internacionais;
- Criar um nosso sistema de estágio no geral o discente deverá prestar serviços direcionados a sua área nas escolas de 1º e 2º grau;
- Avaliar e adequar a atual estrutura organizacional do sistema da Faculdade Manauara;

- Revisar a estrutura organizacional da Faculdade Manauara com o objetivo da descentralização, realizando assim uma melhor divisão das novas tarefas do conselho estrutural;
- Desenvolver uma melhor adequação no contrato de horário de trabalho;
- Incentivar a dedicação exclusiva na instituição.

A elucidação que se pretende comunicar com as expressões a nova reorganização da educação superior na Faculdade Manauara indicam uma tensão e uma dialética nos processos de mudança realizados pela instituição, objeto de estudo. Estas seleções de necessidades descritas anteriormente serão determinadas na aplicação da nova gestão desta IES que estará sendo abordada sempre nas discussões de prioridades a serem optadas no decorrer das abordagens e decisões deste trabalho.

No próximo capítulo serão descritos as aplicações realizadas com as ferramentas concebidas no decorrer do treinamento do plano de auditoria verificando-se as prioridades das tomadas de decisões, enfatizadas no decorrer do programa de treinamento.

CAPÍTULO 3

3. AUDITORIA INTERNA

3.1 Avaliação Docente

Este capítulo tem como principal finalidade apresentar as tomadas de decisões determinadas junto ao conselho de auditores e participantes do CTAE, verificando-se a metamorfose ocorrida no processo de mudança.

Segundo Caravantes (1997), em seu livro *A Administração e Qualidade: superando desafios*, a avaliação docente tem por base acolher uma situação, um diagnóstico com o objetivo de ajuizar sua qualidade, dando-lhe suporte e oferecer-lhe condições de encontrar o caminho para obtenção de melhores resultados.

Segundo o manual do aluno de 2001, da IES, objeto de estudo a avaliação é realizada por meio de um instrumento de avaliação, agora informatizado, à disposição de toda a comunidade da Instituição.

O manual explica ainda que o resultado da avaliação permita criar uma base para o início da tomada de decisões, do acompanhamento pedagógico sistemático dos itens diagnosticados pelos discentes como níveis de dificuldades do que está sendo avaliado, seja no domínio do conteúdo, habilidade didática, relacionamento professor x aluno, habilidade em avaliar, pontualidade, responsabilidade e assiduidade do mestre.

De posse desses diagnósticos, e já finalizado o plano de auditoria os grupos foram separados em planos distintos para desenvolverem as tomadas de decisões necessárias na construção e aplicação da nova gestão da qualidade. Iniciou-se um trabalho juntamente com os Coordenadores específicos de cada habilitação. Além do grupo ter dado ciência das dificuldades detectadas, discutiu-se individualmente com cada professor, visando à extinção

de falhas e ao aprimoramento do seu desempenho. Definitivamente, pode-se considerar das tomadas de decisões, a da diagnóstica do professor como a mais importante e delicada a se tomar, é neste grupo que se encontra o autor desta pesquisa como participante e decisor.

O ato de avaliar não se destina a um julgamento “definitivo” sobre uma situação e sim uma ajuda para se atingir um aproveitamento satisfatório ou uma falha na relação ao processo aprendizagem.

O grupo encarregado da função de avaliar a didática do corpo docente da instituição, determinou as técnicas a serem utilizadas como a de iniciar uma reunião com seis alunos de cada turma, onde o professor que está sendo analisado leciona, sendo estes alunos reconhecidos como os mais aplicados dentro de sala de aula sobre a avaliação de outros professores. Em segundo plano; análise da avaliação institucional referente a este professor nos cinco últimos anos. Foi realizada análise do percentual de notas oferecidos na sala de aula. Também realizou-se a comparação em defasagem de presenças com outros professores. Verificou-se a participação do professor nas reuniões educacionais e as reclamações já registradas anteriormente, métodos de avaliação, relevância da apresentação do conteúdo, realização das avaliações etc.

Após a realização de análise e auditoria das informações relacionadas anteriormente foram detectadas grandes falhas em alguns professores, momento em que a instituição tomou as decisões necessárias para a melhoria destas falhas, ao realizar a reintegração do mestre ou torna-lo um ex-participante do quadro funcional.

3.2 Grade Curricular

Um segundo grupo participou da reestruturação da grade curricular do curso de administração, adaptando sua duração com o tempo de cinco anos para o de quatro anos.

Foram analisadas as disciplinas básicas do curso e suas complementares, foram extintas algumas disciplinas e a nova reformulação do conteúdo programático recebeu uma reestruturação, sendo adaptados os conteúdos das disciplinas retiradas da grade. Esta nova grade já foi autorizada pelo MEC e já está sendo aplicada nas turmas de 2003.

Como fora explanado anteriormente, sobre as tomadas de decisões que deveriam ser realizadas dentro deste mar de turbulência, verifica-se neste contexto a realização desta mudança no momento em que a IES, objeto de estudo, toma a decisão junto ao corpo participante do curso de atualização na reorganização e renovação da grade curricular do curso de administração e suas demais habilitações, conforme verifica-se no quadro 4, determinando esta mudança como uma tomada de decisão correta implementada.

Quadro 04 – Quadro comparativo das mudanças da grade curricular do curso de administração

Cursos oferecidos	Carga horária da Grade antiga					Carga horária da Grade nova				
	vagas	Duração	Carga horária			vagas	Duração	Carga horária		
			teórica	prática	Total			teórica	prática	Total
Adm. Com. Exterior	50	5 anos	3240	360	3600	50	4 anos	2736	444	3180
Adm. Marketing	50	5 anos	3240	360	3600	50	4 anos	2736	444	3180
Adm. Sist. Inform.	170	5 anos	3240	360	3600	170	4 anos	2736	444	3180
Adm. Pessoal	50	5 anos	3240	360	3600	50	4 anos	2736	444	3180
Adm. Hospitalar	100	5 anos	3240	360	3600	100	4 anos	2736	444	3180

Fonte: Catálogo Geral da IES Objeto de Estudo - 2002

Neste preceito, de acordo com a demonstração do quadro 04, foram verificadas as diminuições da carga horárias junto com o novo planejamento de constituição do tempo de execução do curso de graduação, em qualquer das habilitações reduzido-as de cinco para quatro anos, determinando assim ponto positivo na tomada de decisão e na competitividade com as demais concorrentes.

3.3 Mensalidade (benefício discente)

Um outro grupo, que tratava de uma nova abordagem de mudanças junto à rentabilidade da instituição, verificou-se que na mudança de um ano para outro sempre as Instituições de Ensino Superior Privada reajustaram seus preços em média 7%, desta forma

com a implementação das novas tomadas de decisões o grupo determinou que junto à Faculdade Manauara não haveria reajuste neste ano 2003, este fato deu-se pela mesma estar apostando no acréscimo de procura pela nova grade curricular de quatro anos.

3.4 Carga Horária (benefício docente)

A maioria dos professores de ensino superior para se firmarem financeiramente, necessitam trabalhar em várias faculdades, podendo ocorrer certos momentos, do mesmo ter apenas 4h de trabalho semanal. Para qualquer instituição educacional não é interessante atender a este tipo de professor, com esta pequena carga horária.

Analisando lucro e prejuízo contabilmente seria mais interessante ter um professor com uma carga horária maior podendo suprir esta disciplina do professor de carga horária menor.

Após a análise dos fatores positivos e negativos desta mudança, a instituição remanejou os professores em ordem de tempo de serviço a desempenharem uma carga horária específica. Os professores que tiveram carga horária inferior a 8h foram afastados da instituição, os que tinham uma carga horária em média de até 15h durante os últimos três anos estão em 2003, recebendo como professor 20h, já o professor que obteve uma carga horária de média até 30h passará para 40h, o professor que atingiu ou passou das 40h será contratado com dedicação exclusiva pela Instituição. Estas diferenças de horário ocorridas com estas mudanças, servirão para o professor ter uma dedicação maior à Instituição, exercendo assim, um comprometimento maior na participação no desenvolvimento de projetos de pesquisa e de extensão.

3.5 Salário (benefício docente)

Os professores da IES, objeto de estudo, têm como hora aula o valor direto menor do mercado, porém o corpo docente recebe outros benefícios indiretos tais como:

- 20% do salário em ticket alimentação;
- 10% do salário como prêmio de assiduidade;
- Ajuda de custo no plano saúde pagando apenas um valor em média de 20% do valor real do plano, oferecido este para todos os seus dependentes;
- Acréscimos percentuais no desenvolvimento de pesquisa e extensão

Com a nova gestão aplicada e o remanejamento da grade junto aos professores, tiveram no ano de 2002 vários cursos específicos a sua atuação, junto a estes ocorreram treinamentos de novas técnicas de abordagem e avaliação para serem aplicadas em sala de aula.

3.6 Vantagens: projeto de ensino, pesquisa e extensão (benefício docente)

A busca sistemática e crítica de respostas aos desafios e provocações da realidade amazônica é, sem dúvida, a essência filosófica da política de pesquisa da IES. Em suas diretrizes, esta política pela relação integradora entre teoria e prática na ação educativa, pela criação e reelaboração de novas tecnologias, pela multidisciplinaridade de enfoques, pelo direcionamento para os planos de capacitação docente e para os programas de iniciação científica, garantindo assim financeiramente como ajuda de custos uma bolsa pra o desenvolvimento do mesmo.

No desenvolvimento de projetos, artigos, na participação de seminários e palestras na realização de cursos técnicos, de metodologia do ensino superior e outros documentos que sejam reconhecidos, o professor no mês em que foi registrado tal feito acarretará um acréscimo no percentual no salário.

3.7 Outras vantagens : política de capacitação de docentes em cursos de atualização, pós graduação *lato e strito-senso*

A IES, objeto de estudo, possui uma política de Capacitação de Docentes em portaria de nº 01/99 de 15 de outubro de 1999, incentivando e apoiando seus docentes para as atividades de ensino, pesquisa e extensão como forma de capacitação e titulação profissional de seu corpo de professores.

O esforço empreendido da IES é considerado muito grande, favorecendo assim seus docentes com bolsas de estudo integrais e parciais. Desenvolvendo ainda cursos de mestrado e pós graduação, favorecendo por meio de bolsas de estudos e de pagamento de passagens e estadias para os participantes aos cursos de doutorado realizados fora da região norte.

Em 2002, segundo manual de Avaliação Institucional 2003, ocorreu um aumento de 15% de professores atualizados, estão em atualização cerca de 40% do corpo docente da

instituição, finalizando suas competências agora no ano de 2003. Os professores foram selecionados pelo tempo de serviço e carga horária. Esta abordagem que está sendo realizada pela Faculdade Manauara se relaciona também pela exigência do MEC as quais todas as instituições deverão ter o seu corpo docente com o nível mínimo de mestrado ou que esteja previamente matriculado no mesmo, até o prazo do ano de 2005, não sendo permitido que um docente esteja lecionando com apenas a qualificação de especialista nesta data mencionada anteriormente.

3.8 Corpo Discente

O grupo que tratou da integração com o corpo discente determinou várias situações para serem aplicadas como incentivo de melhoria dos estudantes. Na busca de maior integração ao corpo discente junto à instituição de ensino e no desenvolvimento intelectual dos mesmos, a Faculdade Manauara estabeleceu uma comissão que ficará encarregada na seleção de artigos, projetos de pesquisa e extensão dos alunos da instituição que serão publicados em sua revista de artigos. Os alunos que tiverem seus trabalhos selecionados receberão como incentivo um desconto na mensalidade do mês de publicação.

Para os alunos que estejam cursando a grade nova, estruturada pela instituição, a partir do terceiro ano, serão realizados mensalmente simulados semelhantes aos do Exame nacional de Cursos (provão), valendo como parte da nota das disciplinas básicas do curso.

Segundo relatório do grupo de verificação do processo seletivo do vestibular, será realizado um programa de nivelamento oferecido pela instituição que constará as disciplinas básicas de português e matemática, servindo como suporte para os ingressantes universitários. Este nivelamento constará também como parte da nota das disciplinas já explicitadas anteriormente.

Outro benefício dedicado ao corpo discente, que se encontra no ano de finalização do curso, criado neste ano de 2002 refere-se à premiação dos alunos que obtiverem êxito junto ao provão, estes terão a última prestação do seu carnê referente ao mês de dezembro canceladas, como mérito das notas concebidas.

3.9 A análise pelo modelo organizacional (CTAE)

Segundo Caravantes (1997), as escolas de administração de maior prestígio nos Estados Unidos estão redefinindo suas missões, afastando-se de modelos curriculares que datam da década de 50. Empresas aplicam interna e externamente montantes crescentes em treinamento, desenvolvimento de novos métodos da produção e desenvolvimento gerencial. Os métodos gerenciais praticados em outros países são analisados, adaptados, aperfeiçoados e propostos para adoção em outras culturas. Esta análise foi realizada com os conselheiros e o grupo de participantes do curso de atualização da Faculdade Manauara.

Caravantes (1991) ainda afirma que os institutos de administração recém criados na Europa Oriental buscam estratégias para desenvolver práticas de gestão apropriadas à economia de mercado em surgimento. Escolas de administração em países em desenvolvimento examinam novas perspectivas para a formação de administradores em contextos marcados pela turbulência econômica.

Atualmente observa-se no mercado:

- (a) escassez de mão-de-obra qualificada para as funções emergentes;
- (b) maior número de concorrentes em nível global;
- (c) clientes exigindo qualidade superior nos produtos;
- (d) maior complexidade e diversidade nos mercados consumidores;
- (e) crescente regulamentação ambiental.

Segundo Caravantes (1993) a avaliação do modelo organizacional é caracterizada pela seguinte forma:

- parâmetros estratégicos de uma organização, cadastro das informações estratégicas, a influência dos principais fatores do ambiente externo, a influência dos principais fatores do ambiente interno, como ocorre o processo estratégico de uma organização, a análise das cinco forças e a visualização das oportunidades e ameaças, o portfólio de produtos, a área geográfica e segmentos de mercado de atuação da organização e seus sistemas de comercialização, as competências da organização, a cadeia de valor de uma organização, os pontos fortes e fracos da organização

relacionados à cadeia de valor, as crenças e valores, estrutura do poder, sistemas de controle, vantagens e barreiras para o desenvolvimento de uma estratégia.

3.10 Gestão não é substituto da administração

Segundo Caravantes (1997) o termo gestão tem sido utilizado, de forma equivocada, como se fosse simples substituição ao termo administração. Comparando o que se propunha sob a denominação de administração e o que se propõe sob a denominação de gestão e ainda, a alteração geral de orientações e posturas que vêm ocorrendo em todos os âmbitos e que contextualizam as alterações no âmbito da educação e da sua gestão, conclui-se que a mudança é radical. Conseqüentemente, não se deve entender que o que esteja ocorrendo seja uma mera substituição de terminologia das antigas noções a respeito de como conduzir uma organização de ensino. Revitalizar a visão da administração da década de 70, orientada pela ótica da administração científica seria ineficaz e corresponderia a fazer mera maquiagem modernizadora.

Os autores explanam que é importante notar que a idéia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras idéias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, praxis, cidadania, etc.

3.11 A conclusão pelas mudanças

Segundo Caravantes (1991) em seu livro *A Teoria T: a busca de uma teoria endógena de administração*, o mais importante que mudar o termo é mudar a concepção subjacente ao rótulo utilizado. Cabe ressaltar, portanto, que, com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova ótica de direção, voltada para a transformação das instituições e de seus processos, como meio para a melhoria das condições de funcionamento do sistema de ensino e de suas instituições. Não se pretende, no entanto, fazer tábula rasa e sugerir que muitos dos cuidados enfatizados pela prática da administração seriam totalmente inúteis.

Cabe lembrar que apenas mudar denominações, em si, nada significa. É necessário que a nova forma de representação denote originalidade e efetiva atuação. Mas, negar ou

menosprezar tudo o que a ótica anterior demonstra, corresponderia a negar uma dimensão básica da realidade, uma vez que uma nova ótica é sempre desenvolvida para superar a anterior, mantendo por base os seus princípios, para determinar o progresso e evolução.

3.12 Resultado da análise dos auditores internos

Após o abalo surgido na IES, objeto de estudo, referente ao provão de 2000, quando a imagem interna da instituição junto ao corpo discente ficou abalada, a mesma foi recuperada ou amenizada em outras ocasiões, obtidas pelos exames dos conselhos regionais tais como OAB e CRC.

Acontecimentos relevantes de 1998 a 2000.

Positivos:

- O reconhecimento pela sociedade amazonense de que a Faculdade Manauara é uma instituição séria;
- Em 1998 inicia-se o processo de qualificação profissional, pelo oferecimento de cursos de especialização e mestrado aos professores;
- Em 2000, efetivação da avaliação institucional informatizada;
- Implantação de atividades junto à comunidade;
- Prestação de serviços na área jurídica e na área social;
- Aumento do percentual de alunos ingressos na Ordem do advogados do Brasil e Conselho Regional de Contabilidade;
- Aumento dos docentes que obtiveram o certificado de Doutorado;

Negativos

- O curso de Administração, representante do maior fluxo de estudantes alcança conceito (E) no Provão;
- Decresce o número de indivíduos, na concorrência pelo vestibular, no curso de Administração.

3.13 Aspectos culturais que devem sofrer mudanças para uma posição competitiva da empresa

Os aspectos culturais, os quais deverão sofrer mudanças para atingir um melhor desempenho junto a empresa podem ser relacionados, neste momento, a clarificação junto à nota do provão consideravelmente baixa, abalando assim as estruturas emocionais de todos os componentes da instituição, principalmente os estudantes.

Desta forma, a empresa busca atualmente cursos relativamente de apoio para uma renovação de didática aplicada ao ensino, ou seja, uma reciclagem aos métodos aplicados.

3.14 As percepções relativas aos recursos disponíveis na instituição

3.14.1 Recursos financeiros

Os recursos financeiros ingressos para a instituição são oriundos da mensalidade dos alunos dos cursos de graduação e pós-graduação como exposto:

Número aproximado de alunos: 6.000

Valor médio da mensalidade: R\$ 400,00

Quadro 05 – Avaliação média do lucro bruto da Instituição

6.000 x R\$ 400,00	R\$ 2.400.000,00	R\$ 2.400.000,00
Inadimplência (30%)	R\$ 720.000,00	R\$ 1.680.000,00 (-)
Impostos contribuições (40%)	R\$ 960.000,00	
Valor líquido	R\$ 720.000,00	R\$ 720.000,00

*Fonte: relatórios dos auditores internos do plano de auditoria (2002).

Conclusão sobre os recursos financeiros:

1. segundo os conselheiros, considerando apenas os itens acima, são economicamente inviáveis os recursos financeiros hoje disponíveis para a solução rápida da tomada de decisão;
2. para que se tenha um suporte de recursos, alcançando o crescimento e desenvolvimento, foi proposto a discussão de elaboração de projetos para o

investimento por meio de fundo de desenvolvimento de participação junto à SUFRAMA (Superintendência da Zona Franca de Manaus).

Neste momento serão inseridas informações retiradas diretamente dos relatórios dos professores participantes, as quais servirão de embasamento para o desenvolvimento desta dissertação. Os registros foram caracterizados como:

3.14.2 Recursos Tecnológicos

Com relação aos recursos tecnológicos, foram detectados as seguintes situações:

- falta de investimentos na tecnologia da informação, ou seja, em equipamentos de informática;
- falta de investimento em softwares;
- ausência no investimento da demanda de informática na área da internet.

3.14.3 Recursos físicos

Segundo relatórios finais do curso de atualização, enfatizou-se que os recursos físicos da instituição são adequados em termos de espaço físico disponíveis, porém falta uma maior adequação as novas necessidades; das quais são necessários:

- sala de laboratórios apropriados;
- salas para exposição de trabalhos, equipadas com recursos audiovisual;
- estrutura para a prática desportiva;
- laboratório didático para treinamento de professores.

3.14.4 Recursos materiais

Todos os participantes do curso de atualização foram unânimes em relação à falta de material de apoio para atender à perspectiva de um ensino de qualidade, precisando-se de:

- melhoria no acervo bibliográfico;
- melhoria no material de apoio didático;
- adaptação das novas tecnologias ao corpo docente.

3.14.5 Recursos Institucionais

Os recursos institucionais foram entendidos como bens intangíveis de valor agregado ou que poderão ser, para a instituição. No levantamento de informações, gerado pelos participantes do curso, detectou-se os seguintes aspectos:

- desejo crescente da melhoria do conhecimento, tanto por parte do corpo docente quanto da instituição em geral;
- a ausência da banalização mercantilista pela busca da fatia do mercado, e sim a manutenção da missão da empresa em educar com qualidade, explanado anteriormente.

3.14.6 Valores a serem agregados

- mais projetos de extensão e pesquisa junto à comunidade;
- maior incentivo à empresa Junior, podendo liberar mais vagas do que as três existentes hoje a cada habilitação;
- Tornar-se um centro de excelência como instituição.

Já relacionando à cultura organizacional da Faculdade Manauara, ou seja, aos valores que esta instituição apresenta, de acordo com os participantes, faltam ser divulgados de forma explícita, por meio de algum documento tal como uma declaração de missão. Tanto é verdade que a percepção dos professores denota esse aspecto, conforme pode-se observar abaixo:

3.14.7 Crenças e valores

Seriedade, responsabilidade, bom clima organizacional, resistências às mudanças reativas, burocracia, ambiente familiar, qualificação dos professores, etc.

3.14.8 Tabus e mitos

Nota (8,0) de média/Nota de Exame Final - NEF, quebra das regras com facilidade, ou seja, ou o aluno tira a média oito para não ter que realizar a prova final ou deve alcançar no mínimo (5,0) pontos para realizar a prova final (NEF).

3.14.9 Imaginário

Criar um centro de excelência, comprometido com o conhecimento e aprendizagem por parte dos alunos, imagem ligada à antiga instituição familiar amazonense;

3.14.10 Heróis e símbolos

Forte influência da autoridade centralizadora do dirigente direcionadas as competências da coordenação, professores etc.

3.14.11 Rituais, estórias e lendas

Em uma universidade particular acredita-se que somente a quitação da mensalidade seja sinônimo de aprovação. Esta informação acaba por ficar fixada à mente dos alunos, prejudicando seu desempenho ao final do curso, o que não é a realidade.

3.15 Aspectos culturais que fortalecem a posição competitiva da empresa

Indivíduos reais, em potenciais, concorrência e diferenciação. Os principais clientes reais, da Faculdade Manauara, são os alunos de classe média e baixa, que trabalham ou são profissionais liberais, em sua maioria são adultos, muitos dos quais já responsáveis pelo sustento familiar, existe a presença destacada de servidores públicos que procuram na instituição a continuidade de sua formação. Adicionados a essa massa estão as empresas que dão subsídios parciais ao ensino de seus funcionários, os próprios professores da instituição, e os alunos de pós-graduação, muitas vezes são os ex-alunos da própria instituição.

Pertencentes ao conjunto de potenciais indivíduos reais têm-se: os alunos de ensino médio da rede particular; os da rede pública com o auxílio do crédito educativo; os de supletivos; os profissionais da rede pública, subsidiados pelo governo ou outras organizações; os próprios professores que visam à realização de extensão; e os alunos insatisfeitos com outras instituições que almejam um melhor ensino (por transferência de outras instituições).

Como concorrentes, pode-se dividi-los em grupos de acordo com os seguintes eventos: no período do vestibular, há uma preferência maior por parte dos candidatos às universidades gratuitas, outros são os alunos que no período em que os aprovados já estão

cursando, ocasionalmente ocorre destes solicitarem transferência para outras instituições de ensino superior. O que mais motiva alunos a solicitarem transferência para IES, objeto de estudo, parece ser a percepção de que os mesmos têm de se tratar de uma instituição séria. O contrário (da solicitação da saída da instituição) já fica em menor quantidade, devendo-se principalmente na pressa de ingresso ao mercado de trabalho (duração do curso ser de cinco anos e os demais de quatro anos).

Outro princípio que pode-se apresentar no atrativo desta instituição é os diferenciais na qualidade do processo de seleção do corpo docente e discente, os cursos de pós-graduação reconhecidos e de qualidade oferecidos em maior quantidade, a preocupação com a qualificação dos professores por meio de cursos em parceria, a valorização da imagem da empresa, o menor valor dos custos das prestações.

Serão estudados no próximo capítulo, as análises comparativas realizadas com o propósito de verificar qual a posição da IES, objeto de estudo, em relação às escalas do Ministério da Educação e Cultura.

CAPÍTULO 4

4. APLICANDO AS FERRAMENTAS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

4.1 A estratégia genérica da organização

Neste capítulo será apresentada a análise realizada juntamente com as informações coletadas no decorrer do desenvolvimento deste material, comparando-as com o manual básico de autorização e certificação de qualidade.

Pela vivência discente e docente na Faculdade Manauara do autor desta pesquisa, foi possível verificar que uma das principais estratégias da Faculdade Manauara é referente a sua seriedade junto à instituição, também refere-se à família amazonense que a criou, que por mais que a empresa tenha desvinculado-se desta família, a sociedade ainda visualiza a empresa como parte deste grupo, principalmente pelo nome característico que se assemelha a outra instituição de origem.

Ainda assim, pelo tempo de participação na Instituição pode-se perceber que outra característica é o valor praticado na prestação de serviços, que em média é o menor do mercado. O seu maior foco de diferenciação também refere-se ao trabalho realizado pela comunidade junto com os escritórios escola, conveniados pela instituição. Há também a característica da empresa em ser a que mais capacita profissionais nos concursos dos conselhos regionais, como foi explanado anteriormente.

4.2 As estratégias genéricas dos três principais concorrentes da organização

Para verificar o andamento das decisões estratégicas, geradas pelo grupo de trabalho, verificou-se as estratégias utilizadas pelos principais concorrentes da Faculdade Manauara.

Faculdades Nilton Lins: Grande estrutura fixa e própria, imposição de potência nas suas estruturas.

Universidade Paulista – UNIP: Estagiários; Produções de artigos; Publicações, com descontos nas mensalidades.

Faculdade Martha Falcão – FMF: Núcleos, escritórios modelo, estagiários, monitores, prêmios de mérito acadêmico e de pesquisa, descontos para ex-alunos e parentes.

Faculdades Objetivo (UNINORTE): Descontos nas mensalidades para estagiários.

Analisando a aplicabilidade destes entrantes, pode-se determinar que as tomadas de decisões ocorridas pela instituição estão coerentes com a competitividade do mercado educacional.

4.3 Processo de seleção de estratégia da organização

Segundo Piero (1998) o processo de seleção da estratégia baseia-se na contratação com bons salários a professores que dominavam o mercado com suas atribuições profissionais. A avaliação e contratação de profissional é realizada por meio de vários testes e da classificação do currículo, no qual o participante sujeita-se a passar por um teste de experiência e de avaliação do corpo docente e diretoria.

O próximo processo, já explanado anteriormente, é considerado a confiança em que os indivíduos têm sobre esta organização, ou seja, a empresa desenvolve hoje por meio de grandes investimentos a implantação de estratégia para não perder a competitividade do mercado como a melhor na área de educação.

4.4 Méritos e problemas das estratégias da organização

Por análise dos relatórios realizados no CTAE, a quantidade de professores é suficiente para atender à demanda de alunos, já o quadro de funcionários lotado nos serviços de apoio é deficiente, pois ocupando o lugar de profissionais qualificados na área, existem muitos estagiários (maneira de se pagar menos pelos serviços), assim leva-nos a conclusão de que irá determinar suficiente no atendimento à demanda não será a quantidade dos professores que estão lotados no quadro funcional e sim a responsabilidade e o comprometimento que os mesmos estão tendo nas suas respectivas funções.

Ainda neste capítulo verificou-se, por análise, a atual condição da Faculdade Manauara. A referida análise foi realizada por meio do manual de orientação para verificação *In loco* das condições de autorização do curso de administração junto com a

análise da avaliação institucional, realizando assim uma comparação para efeitos de comprovação dos acontecimento e falhas surgidas e retratadas.

O Ministério da Educação junto com a Secretaria de Educação Superior e o Departamento de Política do Ensino Superior – DEPES e a Coordenação das Comissões de Especialistas de Ensino com a Comissão de Especialistas de Ensino de Administração CEEAD/SESU/MEC, desenvolveram o manual de orientação, para verificação *In loco* a fim de que as instituições se preparem antecipadamente, para serem auditadas e receberem a autorização de funcionamento.

Nesta verificação analisar-se-á o grau de titulação do corpo docente dos cursos de Administração, quanto ao contingente de professores e dos atuantes da área de formação.

Quadro 06 – percentual do grau de titulação do corpo docente do curso de administração.

Titulação	Qtde.	% do Total	Na Área de Administração	
			Qtde.	% do Total
Graduação	0	0	0	0
Especialização	44	39,28%	23	41,82%
Mestrado	51	45,55%	25	45,45%
Doutorado	17	15,17%	7	12,73%
Total	112	100%	55	100%

* Dados recolhido no manual do aluno 2002

Quadro 07 - tabela de titulação (MEC)

Conceito	mínimo de	Faculdade Manauara
A	15% doutores e 40% mestres e 30% de especialistas	
B	30% mestres e 30% de especialistas	30% mestres e 30% de especialistas
C	20% mestres e 40% de especialistas	
D	10% mestres e 20% de especialistas	
E	Inferior	

* fonte: Manual de qualidade para avaliação do curso de administração.

Quadro 08 - Tabela Resumo de Regime de Trabalho dos docentes contratados (situação atual)

Regime	Horas semanais	Qtde.	% da Área
DE	Exclusivo	14	12.50%
Tempo integral	40h	23	20.53%
Tempo parcial	Acima de 20h	35	31.25%

Horista	10-20 h	40	35.72%
	0-10 h		
Outros			
Total		112	100%

* Dados recolhido no manual do aluno 2002

Quadro 09 - Regime de trabalho do corpo docente (MEC)

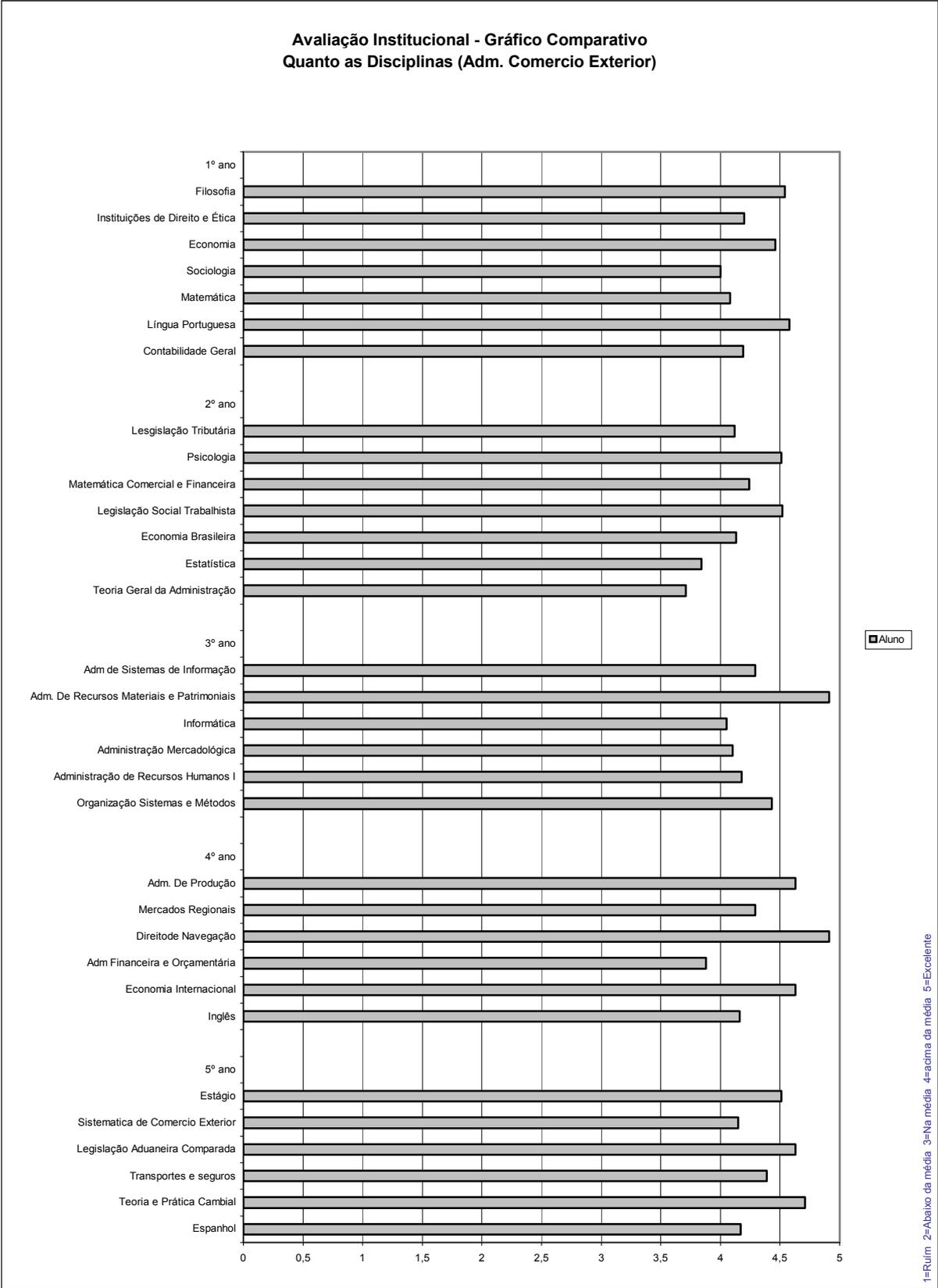
Conceito	Regime (% mínima de docentes em tempo integral)	Faculdade Manauara
A	30 %	
B	25 %	
C	20 %	20.53%
D	10 %	
E	menos de 10 %	

*fonte: Manual de qualidade para avaliação do curso de administração.

Tais informações retiradas do manual de qualidade do curso de administração vem representar um fator importante para que o curso seja melhorado e reconhecido dentro do avaliador educacional MEC.

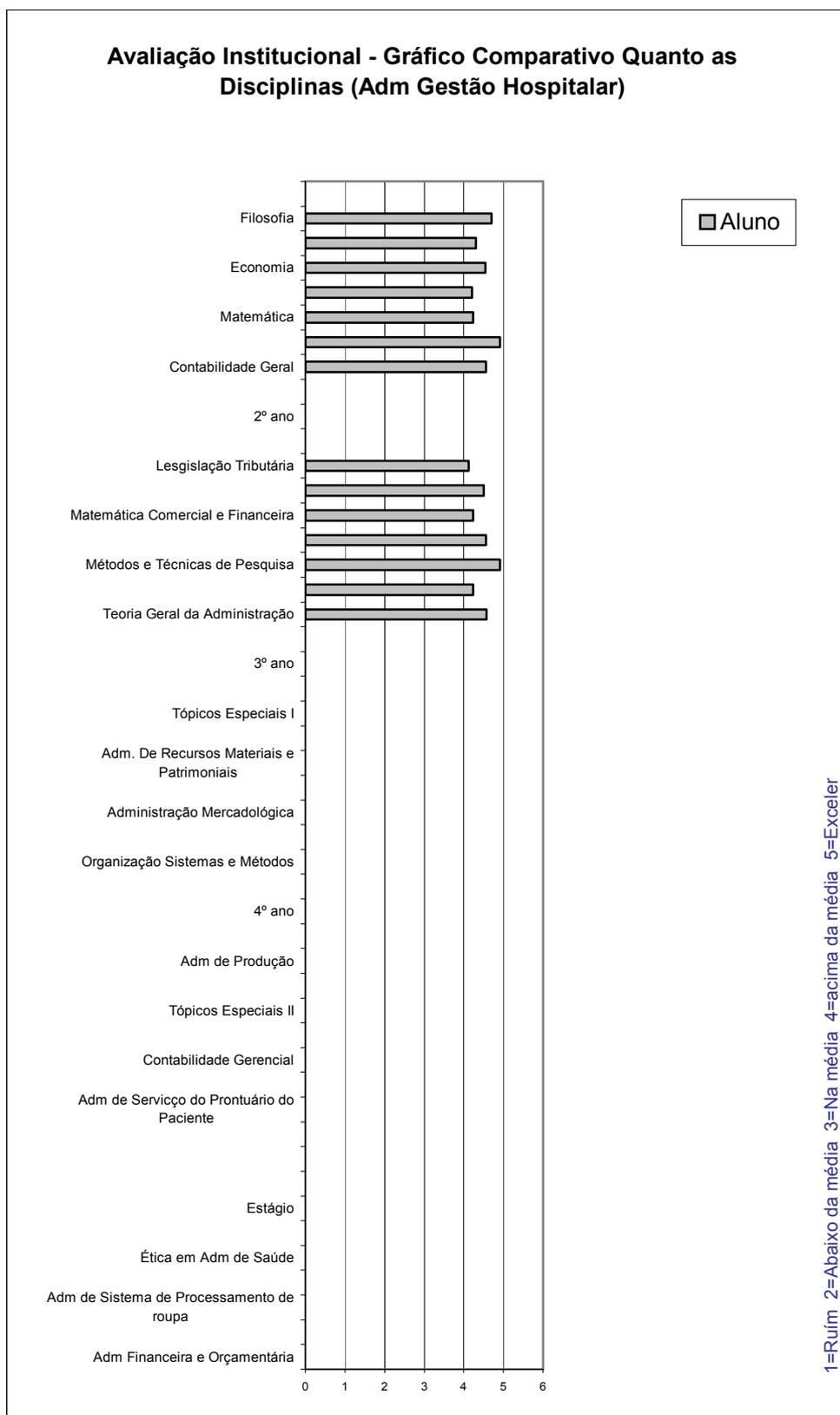
A seguir veremos os resultados em forma de gráficos referente ao processo comparativo da avaliação institucional da IES para posteriormente poder realizar as devidas análises sugestivas neste documento.

**Gráfico 01– Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional .
(Quanto as disciplinas) 2001/2002**



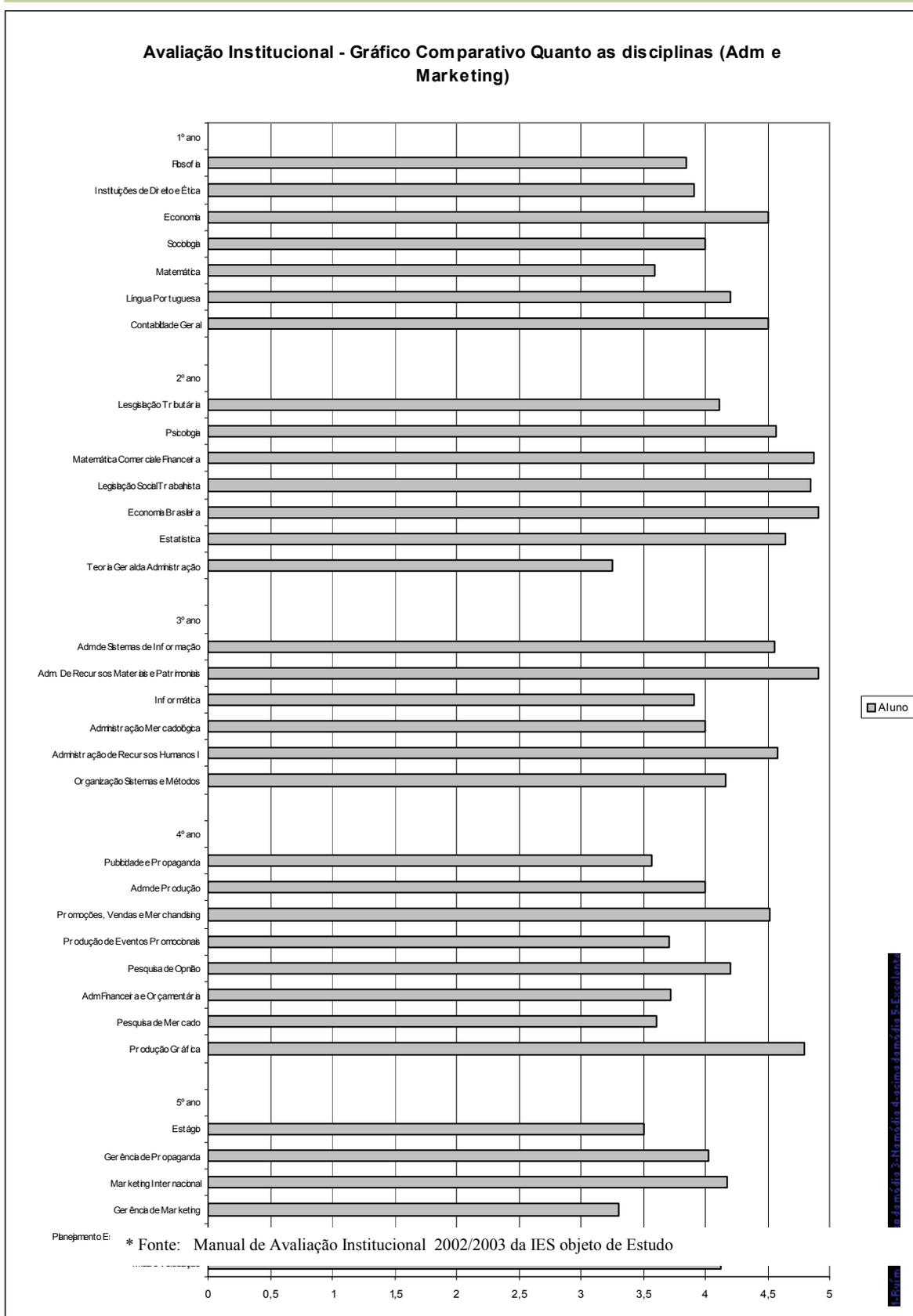
* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

Gráfico 02 – Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (Quanto as disciplinas) 2001/2002



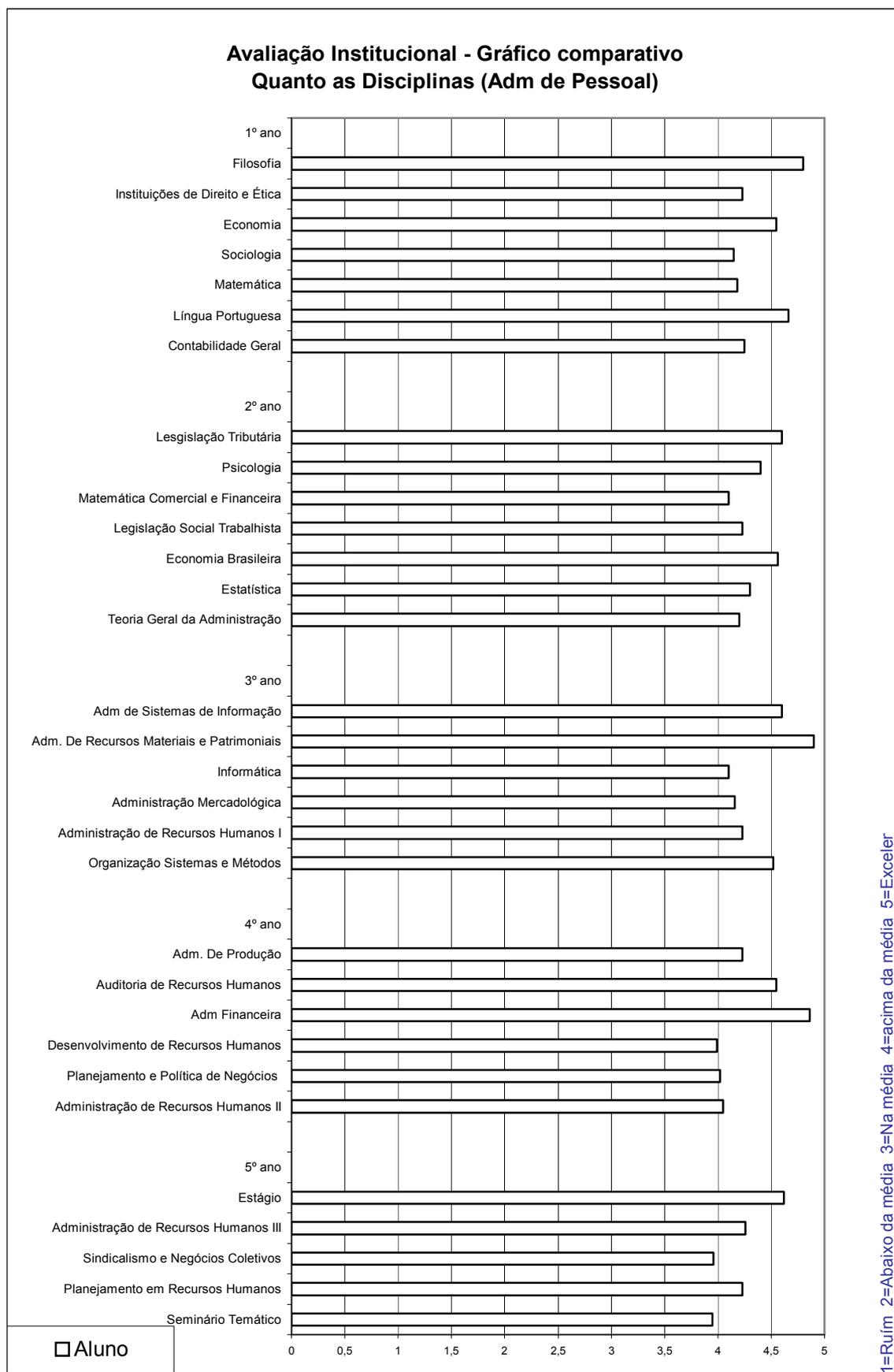
* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

Gráfico 03 – Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (quanto as disciplinas) 2001/2002



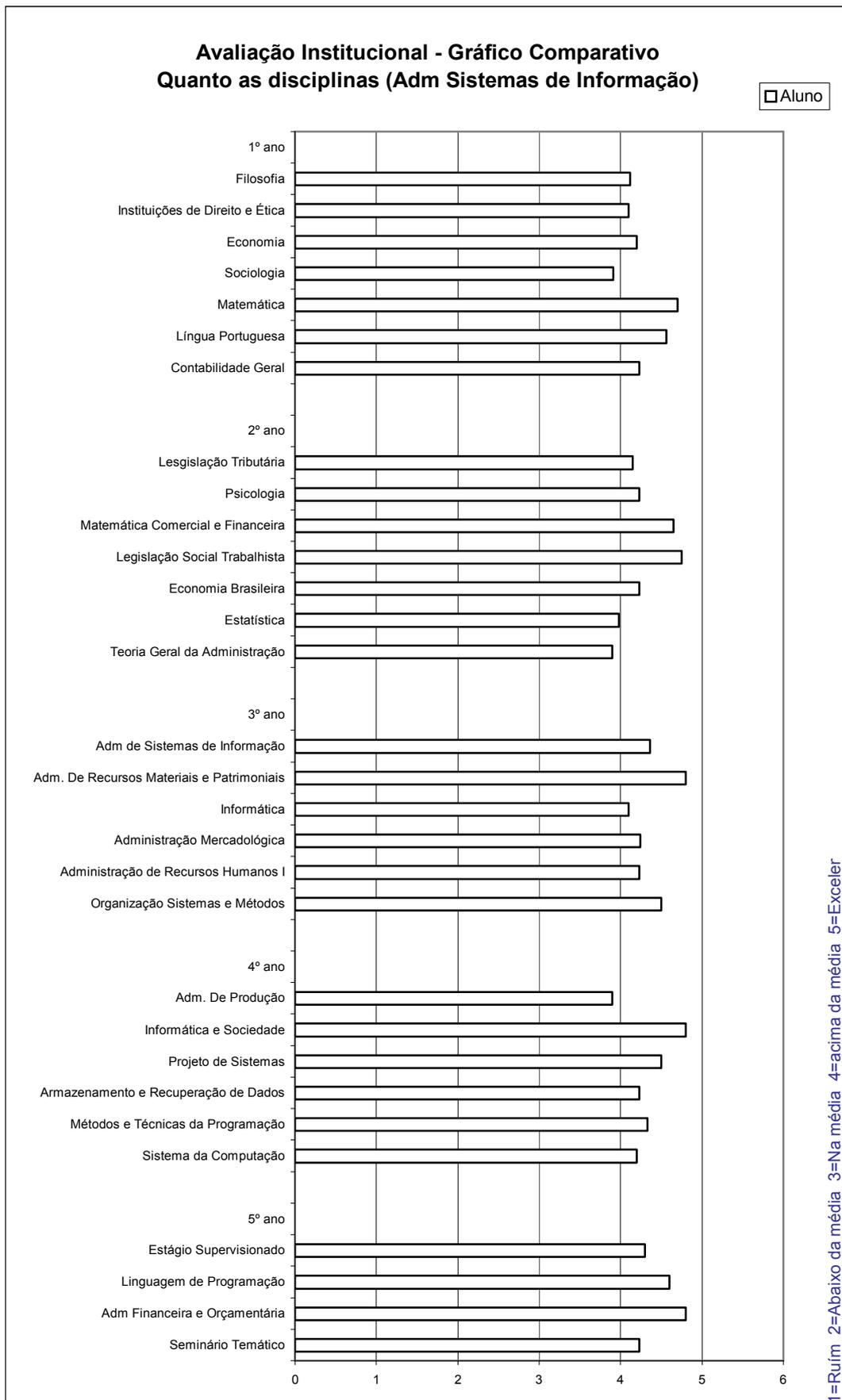
* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

**Gráfico 04 – Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional.
(Quanto as disciplinas) 2001/2002**



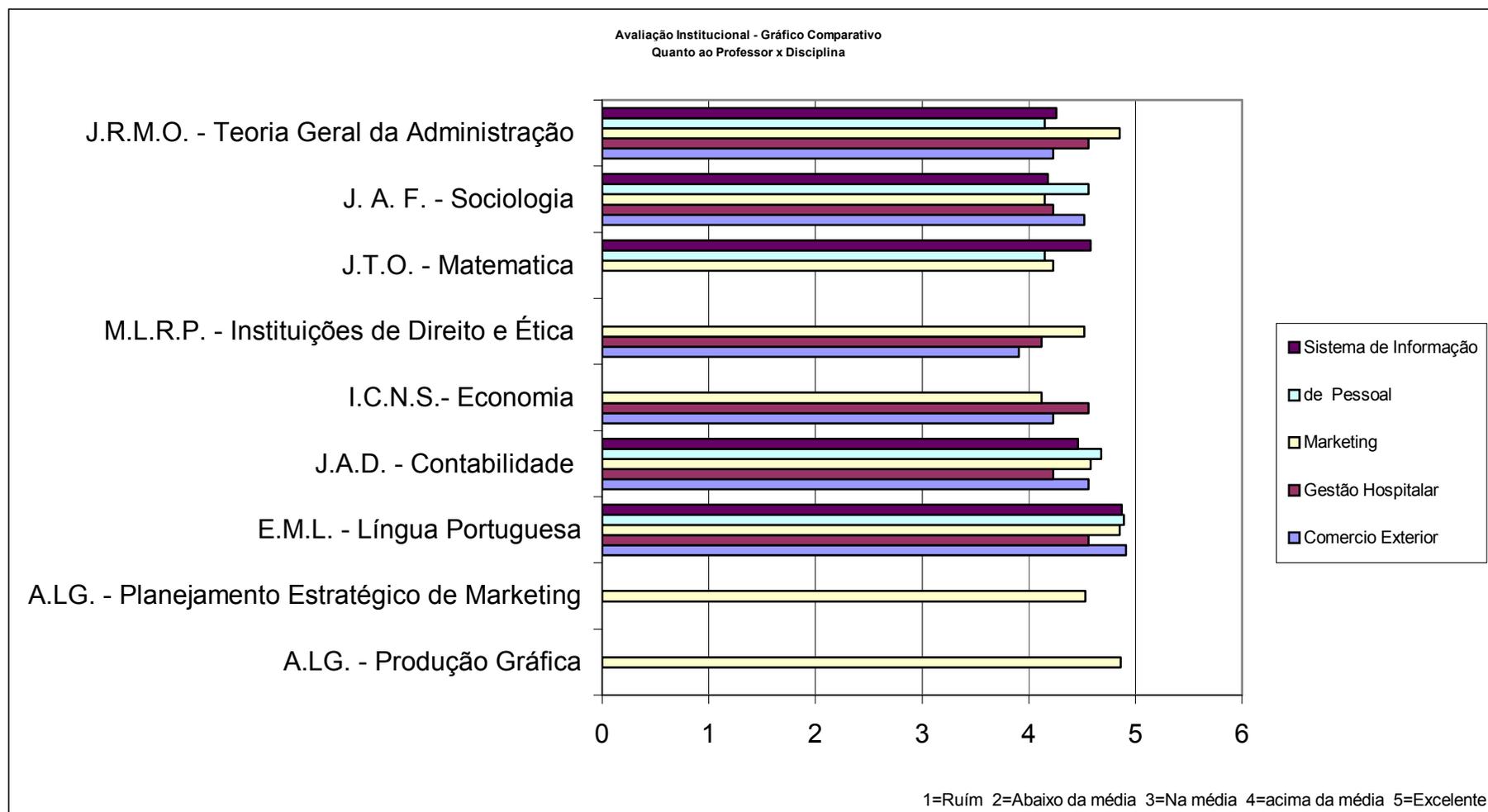
* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

**Gráfico 05 – Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional.
(quanto as disciplinas) 2001/2002**



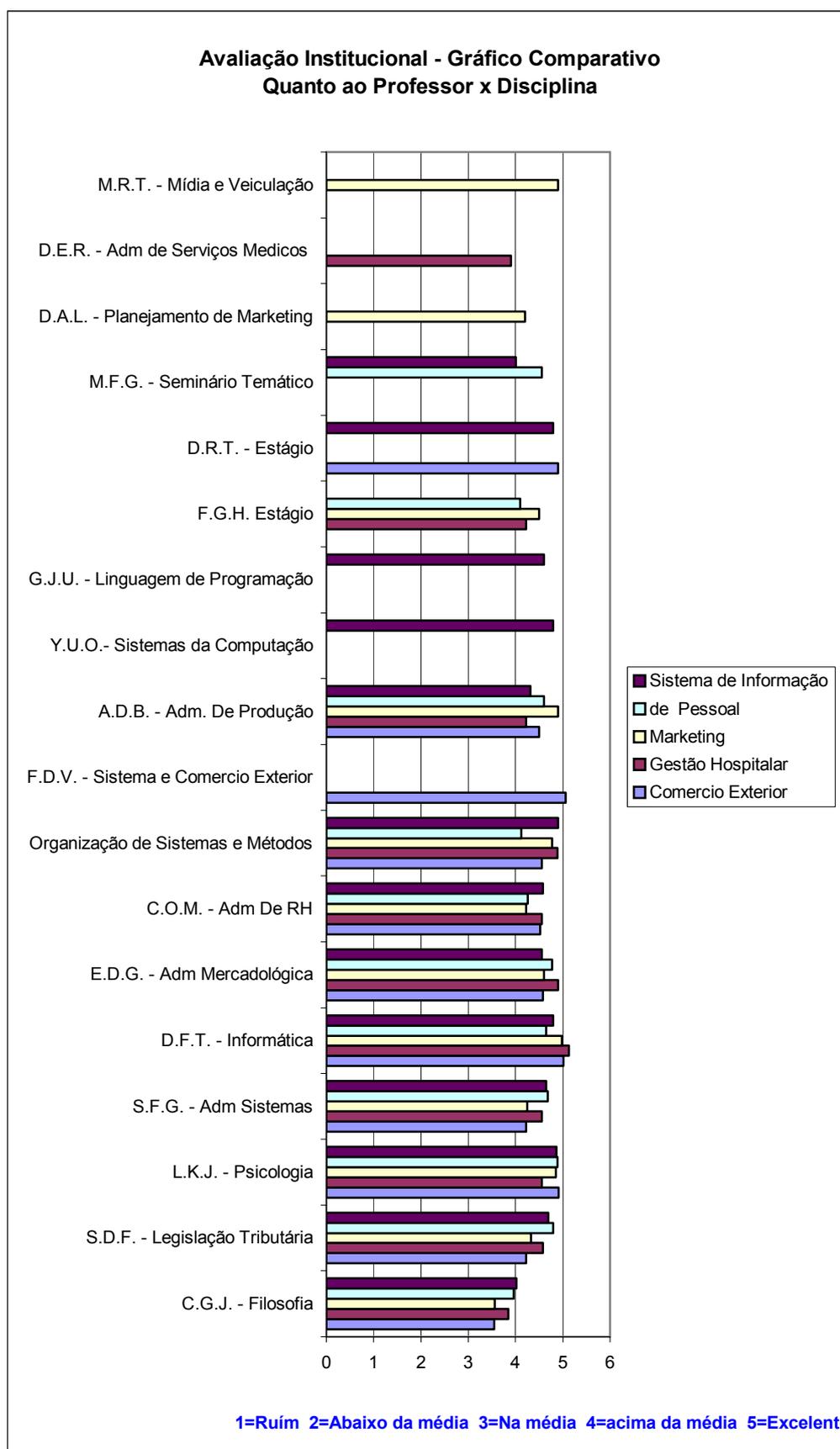
* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

**Gráfico 06 – Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional.
(média do professor x disciplina) 2001/2002**



* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

**Gráfico 07 – Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional.
(média do professor x disciplina) 2001/2002**



* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

4.5 Quanto às Disciplinas

Analisando os **gráficos comparativos de 01 a 05** da avaliação institucional desta IES, realizados no ano de 2002, referente às disciplinas das habilitações do curso de administração, pode-se verificar que, de acordo com o resultado coletado dos alunos, todas as disciplinas estão sendo realizadas com grande aproveitamento, visto que mais de 90% estão caracterizadas como acima da média, entretanto tais resultados encontram-se diferentes dos obtidos com o provão, e também com a reunião feita com os representantes das turmas. Verificou-se que a realidade do andamento das disciplinas, neste caso, está fora do contexto registrado no gráfico, ou seja, foram detectadas falhas, porém não na disciplina e sim no método de ensino e avaliação do professor.

4.6 Professor versus Disciplina

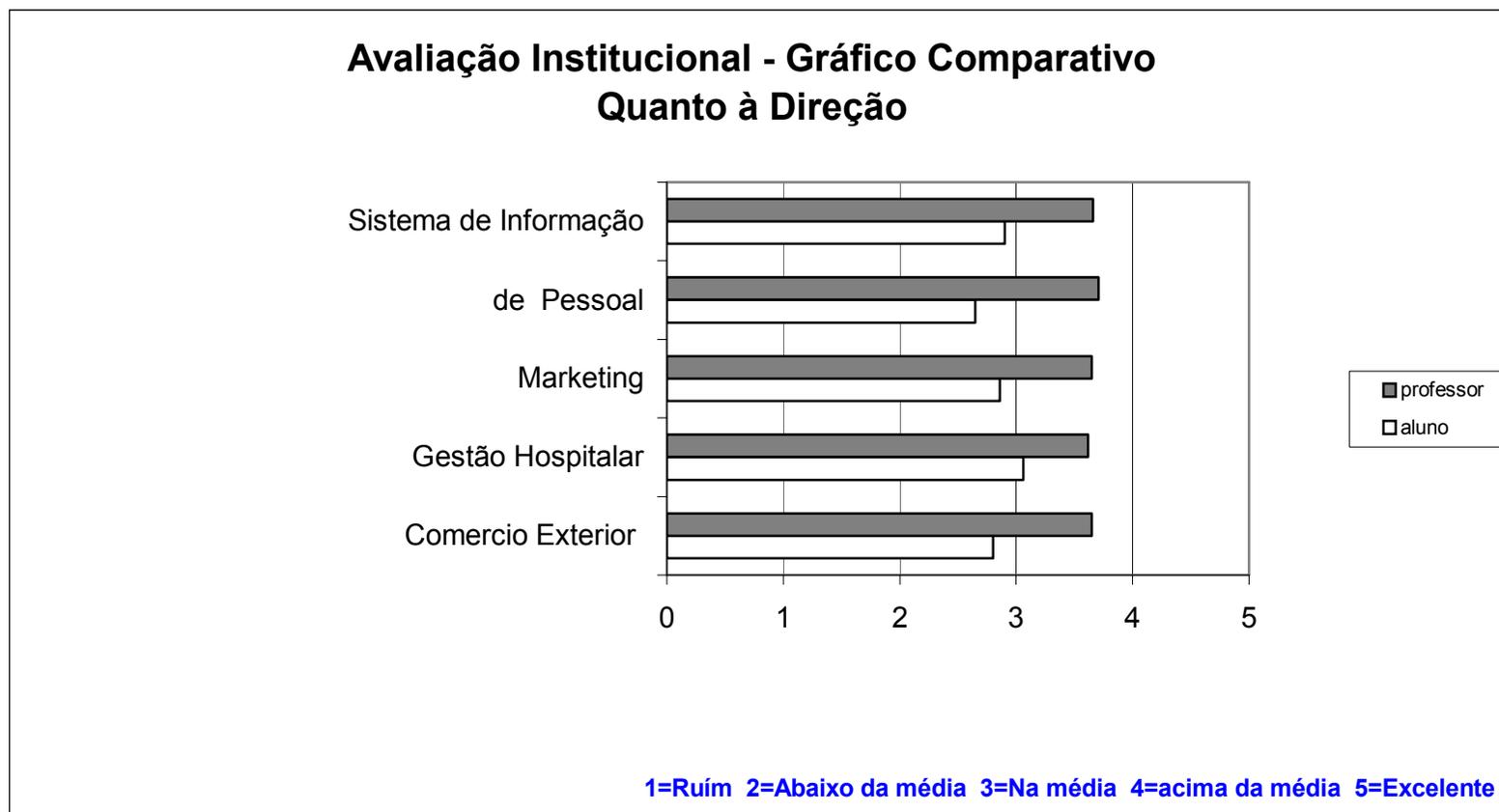
Verificados nos **gráficos 06 e 07** no que se refere à análise do professor versus disciplina pode-se constatar as dificuldades que o corpo discente apresenta no momento de avaliar as atribuições; qualificações de um professor, acreditando que caso ocorra a sinceridade dos fatos, quando um professor não apresentar um bom desempenho didático ou faltar com seu compromisso, o corpo discente seja penalizado no término da avaliação.

Claro que tal penalidade não ocorre com igualdade pelo fato de que é visto que certos professores utilizam de métodos não idôneos; incorretos e antididáticos para terem uma gratificação em seu salário. Desenvolvem avaliações que são terminantemente impossíveis de serem respondidas, fazendo com que o aluno tenha que investir no pagamento da taxa de uma segunda chamada, assim o professor recebe 50% do valor desta taxa para a confecção de uma nova prova, este foi uns dos requisitos que gerou a determinação do grupo de auditores, em afastar tais docentes do quadro funcional.

4.7 A direção e a qualidade da equipe de apoio

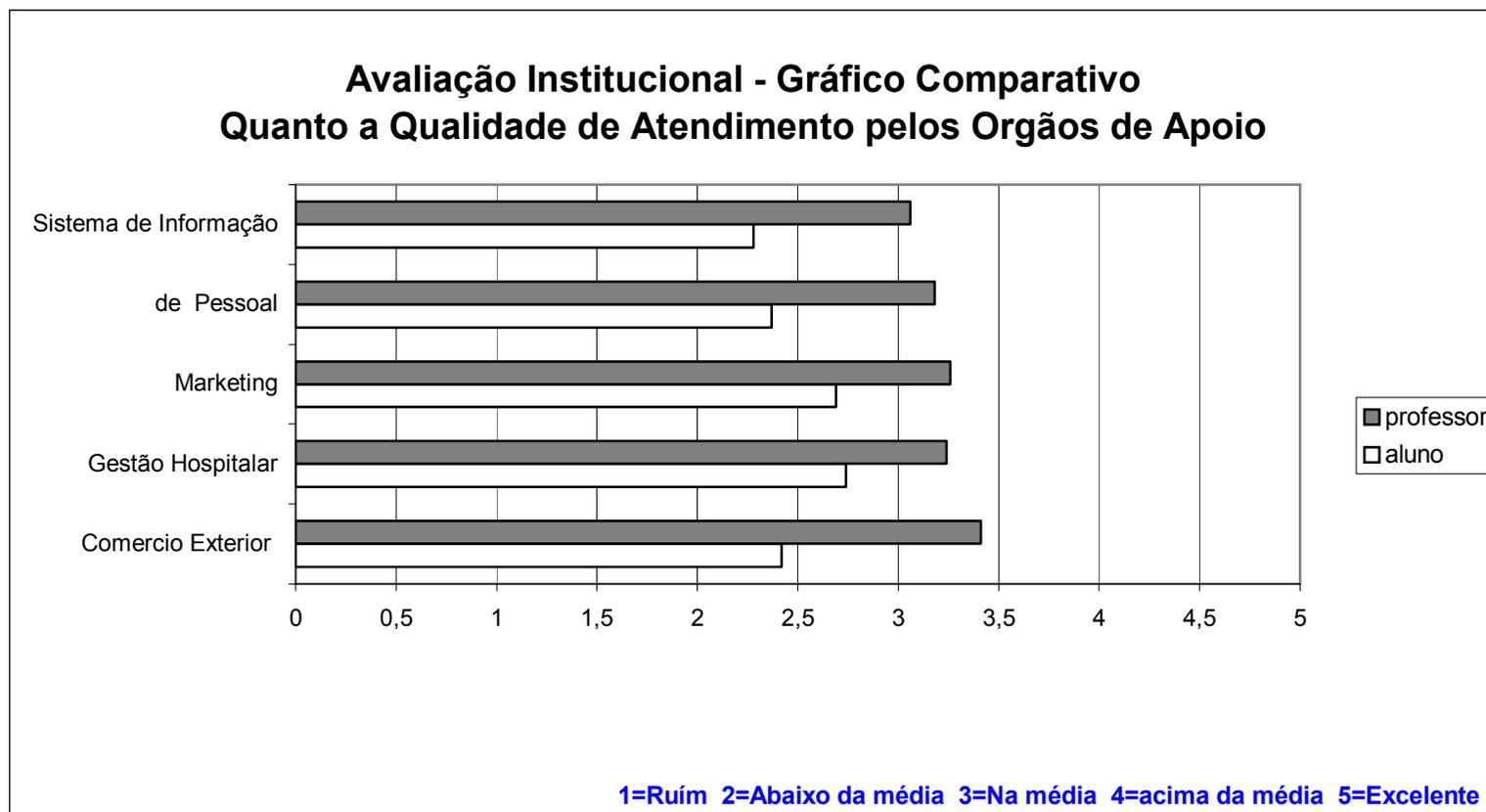
Observa-se nos **gráficos da avaliação institucional de n°s 08 e 09** o desapontamento do corpo docente e discente em relação à direção e à equipe de apoio. Verifica-se, pelos gráficos, que quase 100% dos alunos estão com os resultados abaixo da média, visto que nesta relação, diferente da análise anterior referente aos professores, sobre o medo das respostas pode-se confirmar que tal registro é verdadeiro, principalmente porque esta parte da avaliação não atingirá os professores e sim somente o corpo administrativo.

Gráfico 08 – Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional (direção) 2001/2002



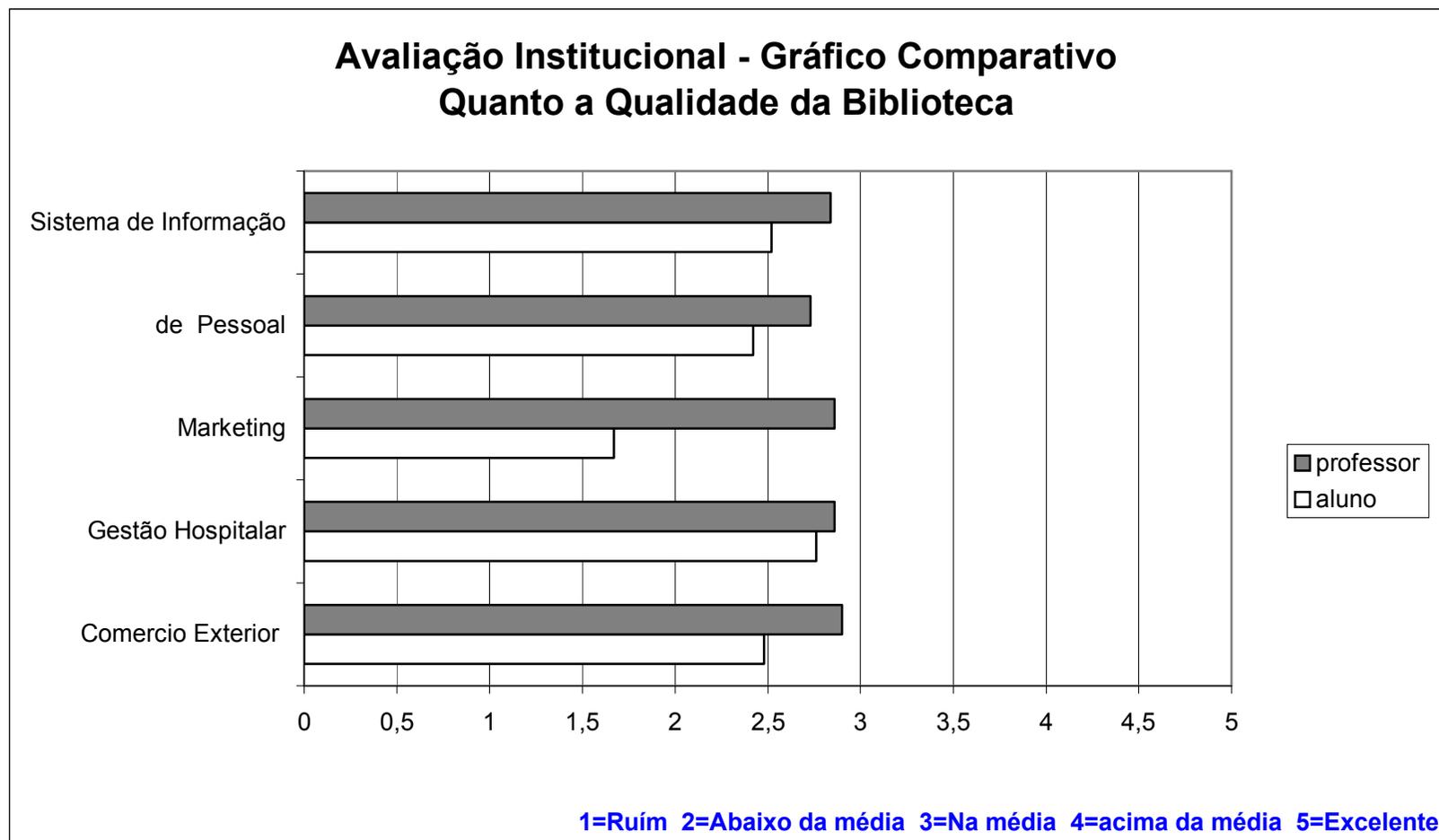
* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

Gráfico 09 – Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (apoio) 2001/2002



* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

Gráfico 10 – Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (acervo) 2001/2002



* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

4.8 Quanto à qualidade da biblioteca

Pela análise do gráfico de avaliação institucional, pode-se perceber outro descontentamento, referente às condições da biblioteca. No **gráfico 10** onde estão registrados os resultados das condições da biblioteca, percebe-se que tanto o aluno quanto o professor possuem a mesma idéia sobre tal resultado, apontando assim, um retorno abaixo da média. Na comprovação deste resultado, fora realizada uma análise sobre os livros registrados na biblioteca, comparando com os necessários solicitados pelo MEC, de acordo com o manual de qualidade para procedimento e avaliação do curso de administração. Os resultados podem ser verificados nos **gráficos comparativos 8A, 8B e 8C**, é transparente a preocupação no referido departamento analisado com a precariedade de acervo literário dentro da Instituição, não somente no curso de administração bem como nos demais cursos da Faculdade Manauara, como podemos verificar no **gráfico 8C**.

A Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto elaborou este documento, denominado de Biblioteca básica para os cursos de administração do país.

Segundo Conselho Federal de Administração – CFA a Biblioteca Básica para os Cursos Administração tem por objetivo oportunizar informações sobre as bibliografias nacionais e ementários pertinentes de cada matéria constante do Currículo Mínimo do Curso de Administração (Resolução CFE nº 2, de 04/10/97).

Quadro 10 - Planilha para avaliação da biblioteca

Itens	A	B	C	D	E
Existência de livros-textos em quantidade suficiente para atender aos alunos. (um exemplar para cada quinze alunos)				x	
Disponibilidade de periódicos/revistas de bom nível, como por exemplo, Publicações da FGV, CFA, ANGRAD, USP, ERA, etc.			x		
Adequação dos livros-textos em relação às disciplinas ministradas.			x		
Adequação dos periódicos em relação às disciplinas ministradas			x		
Política para atualização do acervo de livros e periódicos				x	
Política e facilidade de acesso ao material bibliográfico		x			
Horários de acesso		x			
Forma de acesso e empréstimo		x			
Qualidade da catalogação		x			
Disposição do acervo				x	
Serviços: reprografia e infra-estrutura para recuperação de informações (base de dados, INTERNET etc.)			x		
Espaço físico para leitura e trabalho em grupo			x		
Área física disponível e planos de expansão			x		
Grau de informatização do acervo e do acesso a redes de informação, bem como a infra-estrutura de apoio oferecida aos usuários da biblioteca.		x			
Pessoal especializado (bibliotecários e outros).		x			

*fonte: Manual de qualidade para avaliação do curso de administração.

Menção:

A= 70% de conceitos A
 B= 70% de conceitos A e B
 C= 70% de conceitos A, B e C
 D= 50% a 69% de conceitos A, B e C
 E= menos de 50 % de conceitos A, B e C

Escala:

A - excelente
 B - bom
 C - satisfatório
 D - regular
 E - péssimo

Segundo o manual de autorização para curso de qualidade, pode-se considerar que pelo atual estágio de informatização por que passam as instituições de ensino, serão consideradas também bases de dados acessáveis via internet ou CD-Rom compostas por centenas de periódicos em texto completo, de diversos fornecedores.

Vale ressaltar que tanto as bibliografias como os ementários descritos para cada matéria não devem ser considerados como produtos acabados. Por esta razão, denominou-se de bibliografia e de ementário básico como guia de orientação para os dirigentes e professores dos Cursos de Administração tomarem as decisões que se fizerem necessárias em prol da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão e não como um documento imposto.

Assim, cada Curso deve verificar o que é mais relevante, a partir de sua realidade interna e externa, para então definir o ementário e as bibliografias mais pertinentes que poderão ser utilizadas para a consolidação da missão, dos objetivos e do perfil profissional pretendidos pelo curso.

Ainda explana o manual que as bibliografias e os ementários correspondentes, encontram-se agrupados segundo as matérias definidas pelo Currículo Mínimo dos Cursos de Administração, ou seja, aquelas de Formação Básica (Economia, Direito, Matemática, Estatística, Contabilidade, Filosofia, Psicologia, Sociologia e Informática) e as de Formação Profissional (Teorias da Administração, Administração Mercadológica, Administração da Produção, Administração de Recursos Humanos, Administração Financeira e Orçamentária, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, Administração de Sistemas de Informação e Organização, Sistemas e Métodos).

O grupo de trabalho responsável, pela coleta, sistematização das informações e elaboração do documento para a tomada de decisões, considerou deficiente a biblioteca para a realização de pesquisas com as turmas de 2º ano em diante. A consultoria foi realizada

junto com os acadêmicos de Administração selecionados, principalmente os que estão representando as empresas Juniores.

O manual ainda explana que é necessário que a biblioteca tenha um exemplar para cada quinze alunos matriculados, neste ponto urge que a instituição coloque a reestruturação da biblioteca como tomada de decisão prioritária, pois analisando os gráficos comparativos da exigência do MEC com a situação atual da IES objeto de estudo, em média o acervo bibliográfico para as disciplinas básicas do curso não alcançam nem 30% do exigido pelo Ministério da Educação, ressaltando que a análise foi comparada por unidade livro, visto que posteriormente deve-se ainda analisar o contingente para determinar o mínimo necessário do acervo da biblioteca como exige o manual de qualidade.

4.9 A qualidade dos laboratórios de informática

As sociedades humanas assistiram a quatro diferentes revoluções no caráter dos intercâmbios sociais: revolução do falar, no escrever, no imprimir e hoje na informática. A informática é um neologismo francês que atende a reunir na expressão o processo de informação por meio de computadores.

As novas ferramentas de comunicação geradas pela informática expandiram-se tão rapidamente e provocaram progressos tão espetaculares. De fato hoje cerca da metade da força de trabalho corresponde a chamada indústria de informação, tais como telecomunicações, processamento de dados, publicação e educação em geral. Pela enorme influência que as novas tecnologias da comunicação e entre elas a computação passaram a exercer na área de educação é que temos que tratar esta questão de maneira consciente e responsável.

Segundo Pimenta (2002) há um consenso entre os atuais educadores, administradores e outros estudiosos que a educação, no século XXI, está sendo totalmente diversa: ensino e aprendizagem são diferentes. O ensino está mais individualizado, as novas tecnologias da comunicação estão muito presentes, valorizando ainda mais os livros como instrumento de apoio e reflexão.

Pimenta (2002) ainda explana que não é necessário transformar o *homo sapiens* em um *homo informatus*, as novas tecnologias podem e devem ser utilizadas no sentido da correção de nossas distorções sociais e na promoção de uma maior participação dos cidadãos brasileiros na vida pública do país. Essa democratização requer um preparo prévio na

formação de pessoal, no apoio do poder público para que todos conheçam as tecnologias, a fim de que a informática consolide nossa nacionalidade e a nossa cultura.

Visto a explanação da necessidade da informatização como princípio básico de instrução a um futuro profissional pode-se perceber que é visível a indignação do corpo docente e discente no que se refere aos laboratórios de informática da IES objeto de estudo no fato de que não estão atendendo a demanda da comunidade acadêmica. No gráfico 17 da avaliação institucional, pode-se perceber que ambos, corpo docente e discente tem a mesma opinião diante das condições dos laboratórios, visto que ambos ficaram abaixo da média como expectativa.

Para uma melhor comprovação dos fatos, realizou-se uma análise pessoal nos laboratórios, verificando certas falhas como: máquinas paradas, falta de equipamentos, programas desatualizados e outras necessidades.

Como resultado desta análise pode-se comprovar realmente que as condições dos laboratórios de informática são precárias, pela falta de equipamentos de apoio como estabilizadores e *nobreaks*, máquinas paradas por falta de manutenção, e programas obsoletos os quais não foram utilizados por falta de treinamento dos professores, estes não se aventuram às mudanças relativas as novas tecnologias.

4.10 Infra-estrutura física e recursos materiais

Avaliação realizada sobre comodidade do alunado, a Faculdade Manauara pode ser considerada como uma das melhores junto a sua estrutura física, porém não bem distribuída, pois os coordenadores sobrecarregam as salas no contingente de alunos, estas deveriam ter no máximo cinquenta alunos e algumas alcançam até noventa alunos, tornando-se um empecilho para o bom desempenho das aulas. Já, questionando sobre os equipamentos verifica-se que este é o momento das tomadas de decisões idealizadas pelos surfistas, ao realizar-se uma atualização de todo seu acervo técnico com novas propostas de apresentações de aulas, em novos aparelhos tecnológicos, como o projetor de multimídias e a implantação de novos softwares de treinamento.

Comparando com a tabela de escala do manual da qualidade, utilizado pelo MEC, pode-se perceber que por escala a faculdade Manauara se encontra o nível (E),

determinado como péssimo para a instituição. A mesma escala recebeu o quadro de avaliação tecnológica, na qual os resultados também coincidiram com os das instalações e equipamentos, como mostra o quadro 08.

Quadro 11 - Planilha para avaliação da infra-estrutura física e de materiais

Itens	A	b	c	d	e
• salas de aulas utilizadas pelo curso: área total, capacidade	x				
• salas e gabinetes para professores: quantidade		x			
• iluminação e ventilação adequadas às atividades desenvolvidas bem como a permanência dos alunos		x			
• instalações sanitárias e outras facilidades adequadas aos docentes, discentes e funcionários como áreas de lazer/circulação		x			
• instalações especiais (laboratórios, biblioteca, auditório, sala de multi-meios)			x		
• salas de estudos para alunos			x		
• existência de convênios para o uso de instalações / equipamentos			x		
• plano de expansão			x		

*fonte: Manual de qualidade para avaliação do curso de administração.

Menção:

A= 70% de conceitos A
 B= 70% de conceitos A e B
 C= 70% de conceitos A, B e C
 D= 50% a 69% de conceitos A, B e C
 E= menos de 50 % de conceitos A, B e C

Escala:

A - excelente
 B - bom
 C - satisfatório
 D - regular
 E – péssimo

Quadro 12 - Planilha de avaliação da infra-estrutura tecnológica

ITENS	A	B	C	D	E
• A adequação do espaço físico, tendo em vista a quantidade de equipamentos e o número de usuários.			x		
• Plano de atualização tecnológica e manutenção dos equipamentos.			x		
• Disponibilidades dos softwares em relação às necessidades das disciplinas.		x			
• Planos de expansão		x			
• Quadro de pessoal de apoio quanto à disponibilidade, qualificação e regime de trabalho.		x			
• Horários de funcionamento do laboratórios		x			
• Exclusividade de uso				x	
• Política de acesso			x		

*fonte: Manual de qualidade para avaliação do curso de administração.

Menção:

A= 70% de conceitos A
 B= 70% de conceitos A e B
 C= 70% de conceitos A, B e C
 D= 50% a 69% de conceitos A, B e C
 E= menos de 50 % de conceitos A, B e C

Escala:

A - excelente
 B - bom
 C - satisfatório
 D - regular
 E – péssimo

4.11 Desempenho dos professores na produção científica

Até o período de 1999, por análise de registro bibliotecário, a produção científica era mínima, na Faculdade Manauara, isto colaborou em resultados negativos diante das avaliações periódicas do MEC. Com a nova implementação e aplicação da gestão da busca pela qualidade, implementada pela Faculdade Manauara, no que se refere ao aumento da carga horária do corpo docente para a elaboração de projetos de pesquisa e de extensão, estas mudanças serão de grande ajuda e uma boa motivação para a melhoria da produção científica dentro desta IES.

4.12 Qualidade

- O atendimento ao estudante não atende a expectativa;
- Não existe clareza nas atribuições dos funcionários;
- A qualidade das aulas ministradas pelos professores aparentemente é positiva;
- A empresa necessita ser informatizada por completo;
- O sistema de avaliação institucional é importante para atingir a qualidade;
- A seleção dos professores para o ingresso do quadro funcional representa um grande diferencial;

4.13 Capacitação

- A busca de melhoria pelo corpo docente demonstra ser constante;
- Não há investimento na capacitação total de professores, nem todos os professores tiveram direito a realização de cursos (seleção sem critérios);
- Falta treinamento aos funcionários;
- Não há aplicações de estratégias de marketing;

4.14 Motivação

- Não há motivação pelos professores, justificado pelo motivo do salário direto ser o menor de todas as faculdades particulares;
- O corpo operacional também é desmotivado quanto ao salário recebido;
- A mudança de política de fins de benefícios sociais deve ser verificada;
- Os alunos percebem a desmotivação dos professores, em relação à falta de motivação financeira.

4.15 Responsabilidade

- É difícil controlar horários, métodos e contribuições do corpo docente em respeito as suas tarefas;
- Não há cobrança sobre a qualidade ou resultado do trabalho, exceto para prazos e documentos;
- Há uma grande dificuldade em desvelar ao aluno a valorização educacional no que se trata da realização do provão;
- O compromisso dos alunos diante da instituição em valorizar o provão é falho;

4.16 Liderança

Centraliza-se no diretor, proprietário da instituição. Não há delegação de tarefas, deixando as coordenações sem autonomia para resolver problemas.

Apresenta características paternalistas, escutas as pessoas e mantém boas relações, mas a decisão final cabe somente à direção.

4.17 Participação

- Da direção

De acordo com análise do gráfico de avaliação institucional seria necessário um envolvimento maior, falta uma participação mais afetiva com os professores.

- Da coordenação do curso

É falha na relação com os professores, falta mais apoio quanto ao apoio na solicitação de novos acervos, na complementação do material de apoio tecnológico e na valorização e seleção dos professores para atualização de seu perfil profissional.

- Professores

apresentam passividade em relação ao poder decisório. O professor recebe as ordens e a cumpre. Porém é ativo em relação ao seu papel quanto professor.

Existe confusão de papéis e funções, pela falta de comunicação ou absorção das orientações advindas a coordenação.

4.18 Administração de conflitos

- Da diretoria

Há porque não houve todas as partes envolvidas. Não há uma análise maior de um contexto, com isso, todo professor que reclama poderá ser demitido. Falta também maior habilidade em administrar os conflitos. Deveria existir um padrão na resolução.

- Da coordenação

Muitas vezes os conflitos não são solucionados, são repassados à instâncias mais elevadas de hierarquia e não ocorrendo nenhum retorno positivo.

4.19 Trabalho em grupo

no contexto geral, na Faculdade Manauara não existe trabalho em equipe pela falta de maior interação e de relacionamento entre os professores, ocasionado entre outros fatores, pela falta de tempo além das horas dentro de sala de aula, uma vez que muitos exercem o regime de horistas.

4.20 Elementos da cadeia de valor essenciais para a implementação da estratégia

Pode-se considerar como os elementos essenciais aplicados à cadeia de valor na realização da implementação da estratégia:

- a satisfação e o comprometimento dos colaboradores junto à instituição. Estes são considerados colaboradores, todos aqueles que direta ou indiretamente participam do ciclo desta empresa.
- a seriedade que a empresa mantém junto aos serviços oferecidos, segundo o manual do aluno de 2001 da IES, objeto de estudo, pode-se observar na seleção de vestibular que a concorrência por vaga em média, limita-se à quase 15 alunos por vaga, diferenciado de outras empresas onde também observou-se que a concorrência muitas vezes não chega a 04 alunos por vaga;
- a satisfação e fidelidade do estudante é vista junto à quantidade de alunos que retornam à empresa para a realização de novos cursos de graduação e pós-graduação. Também vale ressaltar sobre os alunos que ingressam na instituição pelo processo de transferência de outras instituições concorrentes;
- a empresa limita-se a aplicar o resultado de qualidade de ensino, ou seja, nas outras instituições são realizados vários vestibulares para preencher as vagas, já a

Faculdade Manauara realiza apenas um vestibular, completando ou não o seu quadro acadêmico. Isto resulta numa legitimidade para empresa, ou seja, ela garante sua competitividade como estratégia genérica, realizando um efeito psicológico na sociedade, levando-os a acreditar que o ingresso nesta instituição é muito seletivo e rigoroso.

4.21 A associação entre fatores críticos de sucesso da estratégia e ações efetivas de valor da organização

Por ter sido uma empresa filiada de uma importante instituição educacional, na competência da família amazonense, a qual dirige ainda hoje outra instituição de ensino educacional, esta IES teve seu contexto legitimado até certo tempo. Em meados de 1996, surgiram empresas que alteraram a estrutura da Faculdade Manauara, fazendo com que sua legitimidade reduzisse pelo fator da concorrência, junto ao mercado. Com este acontecimento a instituição sentiu-se na obrigação de desenvolver uma nova implementação de planejamento, pois sua posição no mercado estava retroagindo.

4.22 Os principais gargalos da estratégia

Pode-se considerar que um dos principais gargalos da instituição são as inadimplências dos alunos, ou seja, como a empresa depende dos pagamentos de serviços realizados por eles, seu principal meio financeiro, fica difícil a realização e implementação dos atributos do planejamento estratégico da empresa, quando ocorre o aumento do contingente de inadimplentes.

4.23 Diagnóstico organizacional

a. Relações de poder

Como já fora explanado anteriormente, existe uma percepção de que o poder é centralizado, não compartilhado, embora já exista um processo de delegação repartida de poder, em curso a ser concretizado no ano de 2003.

b. Processos decisórios

Os processos decisórios na instituição são extremamente lentos, com excesso de burocracia; também não são participativos e o poder não está diluído ao longo da estrutura hierárquica. As decisões ainda têm caráter reativo, e aparentemente, o processo decisório

não é baseado em critérios técnicos, mas a partir de percepções pessoais do tomador de decisão.

c. Centralização / descentralização

Há uma centralização nas tomadas de decisões, decorrentes da própria cultura da organização, que possui uma característica familiar; a figura da organização ainda está fortemente associada à figura da direção geral. Percebe-se também que há um excesso de centralização de informações na secretaria. Embora haja uma centralização do poder, existe uma descentralização do trabalho, da operacionalização e da responsabilidade. Existe uma centralização de habilitações de cursos, na coordenação dos mesmos.

d. Hierarquia

Embora a instituição possua uma estruturação hierárquica formal bem definida, ela não é percebida pela comunidade envolvida, não é divulgada e não funciona de forma adequada. Não há clareza quanto à definição das competências de cada nível.

e. Comunicação

Existe um consenso em reconhecer a comunicação como o ponto organizacional mais fraco atualmente; a comunicação é ineficaz, insatisfatória. O processo de comunicação é desorganizado e falho.

Para compreender o processo de ajustamento, ou melhor, o processo de metamorfose, é preciso inicialmente reconhecer a sua situação acadêmica e seu perfil institucional. Para tanto, entende-se que essa Faculdade pode ser retratada em partes por meio de seus principais indicadores acadêmicos, especialmente quando seqüenciados historicamente e analisados criticamente. Esta forma de exposição permitiu uma boa medida, uma maior visibilidade institucional e organizacional, tornando possível apreender a especificidade do objeto de estudo, ou seja, o que foi significativo para o caso.

Após analisados todos os coeficientes de indicações para o processo de mudança, ver-se-á no próximo capítulo uma abordagem diferenciada, com uma aplicação de proposta de mudança analisando certos coeficientes prioritários para a determinação das mudanças e para a recepção da instituição pela busca em atingir os seus objetivos e de se tornar um

centro de excelência. A análise desenvolvida foi comparada com os acontecimentos ocorridos na IES, objeto de estudo.

CAPITULO 5

5. MEDIDAS FUNDAMENTAIS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Neste capítulo poderá ser verificado a implementação do processo de mudança, analisado neste trabalho, como exercício de aplicação das ferramentas concebidas nos módulos do mestrado, as quais serão caracterizadas e construídas por meio do modelo de mudança proposto por Smelzer.

Este modelo caracteriza-se por:

- **Criar um ambiente receptivo à mudança :** Smelzer propõe que sejam apresentadas planilhas de indicadores de custos de produção. Entretanto neste documento o ambiente receptivo à mudança trata-se da não conformidade recebida pela IES, objeto de estudo, no momento do resultado do provão do curso de Administração com o recebimento do conceito de escala (E), considerado péssimo para o MEC, uma vez que tal nota não poderá ser repetida, implicando no fechamento do curso.

- **Criar dor psicológica nos envolvidos:** neste momento Smelzer determina a confrontação de duas realidades, a real x ideal, ou seja, apresentar aos envolvidos as necessidades de mudança, transmitindo informações claras, objetivas e honestas, descrevendo os riscos se não mudarem, bem como as novas oportunidades que possam surgir com o processo de mudança. Na realidade ideal, os indivíduos receberão informações mais fortes e até mesmo fictícias, com argumentos que possam fazer sentido ao envolvido, mas que não tenham sentido para os outros não envolvidos. Verifica-se na realidade real, aplicando à Faculdade Manauara tal situação, surgem informações claras e objetivas sobre a necessidade de mudanças junto aos envolvidos para que o curso de Administração não recebesse conceito (E) novamente, no resultado do provão, pois segundo O Ministério da Educação o curso que receber dois conceitos (E) seguidamente deverá ser fechado e reformulado.

Comparando à dor Psicológica é possível demonstrar uma determinada amostragem sobre a abordagem realizada na Instituição de Ensino Superior, objeto de estudo. Trata-se das análises dos professores que não mantiveram o comprometimento e responsabilidade com a instituição, sendo então afastados de seus cargos, tal ação deixou o restante do corpo docente aflito e receoso com a nova tomada de decisões.

- **Criar nova mitologia:** Smelzer trata este tópico como agente de interação enfocando que sobre fatos acontecidos o caminho antigo só irá gerar mais problemas e a solução será mais demorada, ou seja, deverá utilizar técnicas para introduzir o novo sistema de valores. A descrição se dá no momento em que é criada uma nova maneira de pensar, a quebra de paradigmas do poder crescer. Neste tópico descreve a antiga mitologia da Faculdade Manauara em ser a melhor da região, a mais procurada, este mito foi quebrado e agora o novo mito traçado refere-se à Faculdade Manauara estar determinada a ser um Centro de Excelência. Este novo mito deve realizar grande estímulo aos envolvidos, justificado de que enquanto acreditarem na possibilidade de ser um Centro de Excelência, com certeza ocorrerão melhorias na IES.
- **Agente precipitante de mudança:** neste ponto o processo de mudança determina a renovação organizacional da função qualidade, como instrumento de diagnóstico e planejamento da mudança. Na aplicabilidade, este precipitante está inserido neste documento nas análises do 5º capítulo, no qual será visto o diagnóstico da situação anterior, o diagnóstico de mudança e por final no capítulo seis encontra-se o planejamento geral da mudança.
- **Caos:** neste caso deve-se utilizar a técnica de prover o processo canalizador de energia; controle das novas decisões tomadas, quanto ao processo de mudança. Pode-se considerar que este controle está sendo realizado pela Faculdade Manauara, quando no momento em que foram delegados departamentos especiais para controle de diversos serviços efetuados na área educacional, pode-se diagnosticar que estes departamentos servem de controle no processo de mudança.
- **Restituição da ordem:** neste momento o processo de mudança define que a resistência é mínima, sendo assim, surge um conjunto de estímulos que irá apoiar a

mudança e desestimular os resistentes. Considera-se também como gerador de recompensas às pessoas e como punição à ausência delas, fazendo com que a punição/recompensa seja reconhecida. Vejamos como ocorreu esta restituição na Faculdade Manauara: pode-se considerar a recompensa ao prêmio dado aos professores que tiveram acréscimos a sua carga horária, para planejamento de projetos ou de professores que receberam atualização educacional como especialização, mestrado e doutorado.

5.1 Planejamento de recursos

- Alocação dos recursos entre as diferentes partes da organização;
- Alocação dos recursos na unidade operacional.

5.2 Organização das pessoas que contribuem para o desenvolvimento estratégico da Instituição.

- responsabilidades;
- nível de hierarquia;
- aplicabilidade e manutenção dos sistemas de controle;
- a forma de organização utilizável.

5.3 Campos de forças por dimensão

Horário

Forças positivas-

Matérias ministradas por disciplinas que se repetem anualmente, possibilitando fácil reposição de aulas.

Forças Negativas

- Algumas matérias com carga horária pequena ou grande em relação ao conteúdo;
- Algumas disciplinas que seriam práticas e não receberam atenção necessária.

5.4 Infra-estrutura

Forças Positivas

- salas de aula amplas;
- boa iluminação interna e externa;

Forças Negativas

- aulas ministradas em ambientes com pouca refrigeração;

- excesso de alunos nas salas (superlotação);
- ausência de qualidade no material didático;
- estacionamento já não comporta o contingente;
- acervo defasado;
- falta de estrutura para elaboração de trabalhos práticos.

5.5 Conteúdo programático

Forças Positivas

- atualização no material didático utilizado pelos professores;
- oferecimento de cursos de extensão ao público docente.

Forças Negativas

- falta de ajuste na carga horária de algumas disciplinas;
- falta de aplicabilidade prática em algumas disciplinas;
- ausência de treinamento dos professores e bibliografia desatualizado;
- ausência na parte prática nos conteúdos ministrados;
- não há estímulo a produção científica (artigos) pelos discentes;

5.6 Aperfeiçoamento da equipe técnica e professorado

Forças positivas

- experiência prática de vários docentes quanto as disciplinas ministradas;
- nível de qualificação, elevado do corpo docente;
- utilização, por parte de alguns docentes, de exemplos práticos e atualizados.

Forças negativas

- presença de alguns docentes ministrando disciplinas diferentes de sua especialização, resultando em falhas;
- falta de didática na aplicação dos conteúdos por alguns docentes;
- ausência de motivação e de interesse no exercício do magistério.

5.7 Corpo discente

Forças positivas

- processo seletivo realizado com seriedade;

Forças negativas

- desconhecimento pelos discentes em relação ao perfil do curso escolhido;
- a falta de motivação na participação como discente.

5.8 A avaliação

Forças positivas

- utilização de trabalhos em grupos, facilitando a união da turma e a troca de conhecimentos.

Forças negativas

- Falta de avaliação sistemática e contínua nas disciplinas;

- falta de aplicação de projetos interdisciplinares;

- falta de cobrança na média de um coeficiente anual, junto ao corpo discente.

5.9 A análise dos resultados da conclusão da implementação

A instituição só poderá recolher frutos junto a sua implementação do novo planejamento estratégico no decorrer de aproximadamente mais cinco anos, quando por meio das avaliações internas e externas, realizadas pela instituição, poderá ser calculada a estimativa de crescimento competitivo desta empresa. Mas, por uma análise de resultados parciais pode-se verificar as grandes mudanças ocorridas e com resultados positivos.

Da nova implementação da Gestão da Qualidade da IES, objeto de estudo, verifica-se as mudanças em:

- Novos benefícios ao corpo docente tais como:
 - o adição de carga horária suplementar para o incentivo do docente na realização de projetos de pesquisa e extensão;
 - o contratação de professores 20h/40h/dedicação exclusiva;
 - o aumento do ticket alimentação de 10% para 20% sobre o salário base;
 - o recompensa de bônus salariais no mês de registro de professores que participaram de seminários e palestras, na realização de cursos técnicos, de metodologia do ensino superior e outros documentos que sejam reconhecidos pelo MEC;
 - o Cursos de treinamento e atualização específicos à área, com novas técnicas de abordagem e avaliação;
 - o Reconhecimento por meio de recompensa salarial, aos professores que apresentarem projetos, artigos, na participação de seminários e palestras na realização de cursos técnicos, de metodologia do ensino superior e outros documentos que sejam reconhecidos;
 - o Capacitação de especialização aos professores da Instituição, de acordo com a carga horária e o tempo de serviço, revendo a solicitação do Ministério da

Educação que determina a todas às instituições da necessidade dos professores possuírem o título de mestre até o ano de 2005;

- Criação de vários departamentos de apoio docente, com o proposto de suprir as delegações da diretoria para a tomada de decisões inerentes a cada necessidade prevista na instituição tais como:
 - departamento de apoio à pesquisa e extensão: os professores e alunos que estiverem participando de projetos de pesquisa e extensão, desenvolvimento de artigos entre outros documentos, terão apoio específico para a o seu desenvolvimento;
 - departamento de apoio docente: os professores terão total apoio quanto a necessidade de material didático, solicitação de novos acervos para a biblioteca, avaliação das provas que serão ministradas ao corpo discente, cópia de provas, entre outras necessidades afins;
 - departamento de apoio Cultural; servirá de apoio aos professores e alunos para trabalharem em conjunto, visando ao desenvolvimento de eventos culturais, realizados interna e externamente à Instituição.
 - departamento de cursos de extensão: os professores terão apoio didático na realização de projetos de curso de extensão para o público interno e para a comunidade;
 - departamento de especialização: funcionará para a apreciação dos professores que serão escolhidos para participarem do desenvolvimento e da capacitação de outros docentes.

- Novos benefícios ao corpo discente tais como:
 - Ausência de reajuste nas mensalidades no ano de 2002;
 - Incentivo aos alunos que desenvolveram projetos, artigos, na realização e participação de seminários, uma vez que o aluno que tiver seus trabalhos selecionados por uma comissão, sofrera um percentual de desconto em sua mensalidade;
 - Criação de vários departamentos de apoio discente;
 - Incentivo aos formandos que obtiverem conceito A na realização do provão, os mesmos terão sua última parcela cancelada, referente ao mês de dezembro.

- Incentivo aos formandos que obtiveram o percentual da media acima de 90%, no decorrer de todo o seu curso, estes receberão uma bolsa integral, nos cursos de especialização da Instituição, para desenvolvimento e capacitação. Aos que tiverem entre 80% e 90% de média percentual, receberão uma bolsa de 50%.
- Melhoria nas dependências da Instituição tais como:
 - informatização da avaliação Institucional;
 - reformulação na grade curricular dos cursos de administração que passaram de cinco anos de duração para quatro anos;
 - atualização parcial dos acervos da biblioteca;
 - modernização parcial dos equipamentos de apoio didático;
 - limitação da quantidade de alunos em uma sala de aula;
 - mudança na estrutura administrativa da instituição, incluindo departamentos específicos de apoio ao corpo de discente e docente da instituição, já explanados anteriormente.

O cenário organizacional e institucional construído neste capítulo bem como a análise das políticas atuais de educação superior, como as demandas, exigências e desafios da sociedade contemporânea, permitem inferir o que se espera da aplicação de uma nova gestão da qualidade e de uma nova reorganização equilibradas pelos conceitos necessários à busca pelo centro de excelência.

No próximo capítulo serão apresentadas as propostas analisadas e as necessidades prioritárias para a tomada de decisões, as quais ainda não foram realizadas junto ao novo planejamento de gestão da qualidade de ensino.

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSÃO/RECOMENDAÇÕES

Demonstrando o processo de mudança que configura uma metamorfose das universidades privadas, tomando como referência básica a Faculdade Manauara, observou-se a dinâmica que constitui as novas formas, feições e estruturas processadas, com o objetivo de transformar o modo de agir e de ser da IES, objeto de estudo.

Mais importante que mudar um termo é mudar a concepção subjacente ao rótulo utilizado. Cabe ressaltar, portanto, que, com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova ótica de direção, voltada para a transformação das instituições e de seus processos, como meio para a melhoria das condições de funcionamento do sistema de ensino e de suas instituições. Não se pretende, no entanto, fazer tábula rasa e sugerir que muitos dos cuidados enfatizados pela prática da administração seriam totalmente inúteis.

Cabe lembrar que apenas mudar denominações, em si, nada significa. É necessário que a nova forma de representação denote originalidade e efetiva atuação. Mas, negar ou menosprezar tudo o que a ótica anterior demonstra, corresponderia a negar uma dimensão básica da realidade, uma vez que uma nova ótica é sempre desenvolvida para superar a anterior, mantendo por base os seus princípios, para determinar o progresso e evolução.

Segundo Souza Filho (2002) quando uma instituição dedica a analisar um processo, deve-se voltar fundamentalmente para dois aspectos que lhe caracterizam a qualidade: sua eficiência e sua eficácia. Naturalmente, estamos considerando que a primeira e indispensável que a análise já tenha sido realizada, ou seja que a real necessidade de existência do projeto já tenha sido comprovada. A análise da eficiência de um processo em uma indústria irá nos revelar se o consumo de matéria prima e a utilização dos insumos estão consistentes, em termos de qualidade, quantidade e custo, com os produtos gerados, ou seja, se as entradas estão consistentes com as saídas. Nesta análise pode-se buscar otimizar o

processo do ponto de vista interno. Já na área educacional segundo Souza Filho (2002) a análise da eficiência se dá pela comparação do número de alunos ingressos a cada ano, pelo número de alunos desistentes no meio dos cursos, pela avaliação institucional, pelas avaliações periódicas internas (auditoria interna realizada pela própria instituição), pelo comprometimento do corpo administrativo docente e discente e outros que correspondam ao equilíbrio da estrutura acadêmica.

Souza Filho (2002) explana ainda que na eficácia a análise, por sua vez, revelará se os produtos gerados atendem perfeitamente aos objetos para os quais estão destinados, isto é, se as saídas estão conforme o esperado. A análise da eficácia visa a otimização do resultado gerado pelo ponto de vista externo. Apontando a eficácia para a área educacional Souza Filho (2002) descreve que tais agentes de otimização são considerados os alunos que finalizaram seus cursos, os alunos que continuaram na IES realizando outros cursos de graduação ou Pós graduação, da sociedade e principalmente na realização da avaliação externa realizadas por empresas de consultoria educacional ou avaliações realizadas pelo Ministério da Educação e Cultura (provão).

Realizando uma recapitulação sobre a nova visão da empresa em transformar-se em um centro de excelência, ver-se-á nas conclusões o grau de estágio de crescimento e o tempo de valorização para atingir a maturidade.

Na valorização das tomadas de decisões, realizadas pela Faculdade Manauara relatadas no material e na verificação das listagem realizadas para a tomada de decisões prioritárias, apresentam-se algumas necessidades das quais a instituição têm conhecimento de falhas, porém não são consideradas como falhas prioritárias, ou como decisões serem tomadas. Estas falhas foram verificadas no momento da avaliação institucional dentre elas a que se diz respeito sobre à qualidade da biblioteca, dos laboratórios, da infra-estrutura entre outras.

No quadro 13, utilizando-se das idéias de propostas de mudança realizados por Smelser (apud Bruno 2002), é possível verificar onde as necessidades foram priorizadas, segundo uma nova estruturação na carga horária, na infra estrutura, no conteúdo programático, no corpo discente e na avaliação discente.

Considerando os graus de dimensão de 1 a 6 como se evidencia na tabela 26, quanto aos estágios de evolução de uma IES pode-se classificar por meio das análises dos dados concebidos e registrados neste documento sobre a situação atual da Faculdade Manauara e também sobre a apresentação da situação atual em que a mesma reside, junto à situação em que a mesma anseia alcançar. Na forma de gráfico, pode-se visualizar no gráfico 28 a demonstração das três situações relatadas envolvendo a IES, objeto de estudo.

Pertinente aos registros, as avaliações e análises realizadas, pelo comprometimento do corpo docente e discente, apresenta-se, ainda o quadro demonstrativo de posição de melhorias, indicando a cada atividade sua situação de crescimento no decorrer de cinco futuros anos.

A criação do mecanismo de avaliação do MEC vem contribuir com a busca da qualidade de ensino das Instituições de ensino no Brasil. A proposta só não foi lançada de modo tanto as instituições bem como os estudantes criarem um estímulo e compreensão da necessidade desta avaliação. Deve-se ocorrer uma nova gestão despreendendo esse nome provão para uma nova concepção de exame de qualidade colocando esse novo instrumento destinado a avaliar o desempenho dos estudantes com relação: aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos de graduação; bem como ao desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional; e ao nível de atualização dos estudantes com referência à realidade brasileira e mundial.

O aluno que não realizar tal avaliação deve ter uma punição no recebimento de seu diploma de conclusão de curso, pois não conclui todos os requisitos para tal, uma vez que o exame é um componente curricular obrigatório. E por final a nota obtida representar um status no próprio diploma do alunado. Gerando uma nota de reconhecimento do grau de competência educacional. O componente específico avalia as competências, habilidades e o domínio de conhecimentos necessários para o exercício da profissão.

Tais mudanças são vistas, por parte significativa pelos docentes, como uma ameaça às suas crenças, valores, políticas, práticas didático-pedagógicas no processo de redução do conteúdo pela função básica do educador para conciliar as novas práticas de treinamento e preparação do alunado para o exame específico, determinando assim as discordâncias quanto aos procedimentos adotados pela instituição.

A questão central nesse cenário de diversificação da educação superior no Brasil, no tocante à competência pela instituição dos cursos de graduação, não parece ser o da busca competitiva do mercado educacional em si, uma vez que esta é expressão de diferentes concepções e desdobramentos acadêmicos revelam sim a busca da instituição pela sua sobrevivência no mercado a qualquer custo. Por essa razão, é preciso ter claro que a política oficial, ao se apropriar e redirecionar essa temática, em uma perspectiva pragmática de ajuste para o novo mercado de trabalho. Reduzindo a função social da educação superior a um novo ideal de preparação, a partir da redefinição de perfis profissionais baseados não mais em habilidades e competências somente, mas sim em um novo processo seletivo delineado como nota de desempenho acadêmico, refazendo todo o pensar dos novos parâmetros de seleção aos novos profissionais requeridos pelo mercado educacional em mutação. Os métodos empregados para verificar se o despendioso serviço oferecido pela academia devidamente prestada, ainda está sendo uma verdadeira turbulência neste patamar de novas vertentes de qualidade educacional.

6.1 Estágio de evolução de maturidade para atingir o grau de excelência.

Como exemplo de empresas que se encontram em vantagem competitiva neste novo ambiente globalizado, pode-se citar a Coca-Cola e a cadeia de fast-food Mc Donald's. Ambos são líderes nos seus respectivos mercados pois conseguem gerenciar o conhecimento de forma que seus produtos são únicos no mercado, estando sempre em processo de inovação, tanto no que diz respeito à marketing ou de adaptação à cultura dos diferentes países nos quais atuam. Enquanto esta vantagem competitiva for mantida, estes continuarão na posição de líderes. Pode-se concluir assim, que a gestão do conhecimento como vantagem competitiva é o aproveitamento máximo do conhecimento, e estas devidamente adaptadas à realidade da empresa, buscando simultaneamente a plena satisfação do cliente. Esta gestão é o diferencial que torna a empresa e seus produtos ou serviços ímpares, mantendo-as *up-dated* com as exigências de um mundo globalizado e à frente da concorrência.

Nesta percepção de manter um *up-dated* das exigências do mercado globalizado para ficar a frente da concorrência caracterizou-se uma amostragem dos estágios de evolução do crescimento de uma instituição demonstrando sua:

- **Infância:** caracterizado pelo nascimento e sobrevivência;
- **Juventude:** caracterizado pela estabilidade e conquista de reputação;
- **Maturidade:** caracterizado pela conquista de singularidade e contribuição.

neste contexto de estágios de evolução ocorre dois plano a cada estágio, sempre seguido de um grau de elevação com melhorias. Através da análise realizada no corpo deste trabalho e decodificando as principais prioridades a serem concretizadas como tomada de decisões determinou-se a:

- **carga horária:** tendo na infância a mínima exigida, de acordo com as normas vigentes e a segunda evolução a ênfase na adequação do conteúdo com a carga horária. Na juventude temos o otimizar a distribuição enfocando tópicos atuais e na segunda parte, Aliar conteúdos às experiências práticas. Como grau máster uma boa distribuição em função de acordo entre professores e aluno e em segundo plano a interação docentes/discentes na busca de autoconhecimento.

- **infra-estrutura:** na infância a infra-estrutura ficou no primeiro plano como básica para atender o público alvo no período projetado e em segundo plano biblioteca com livros e periódicos em quantidade suficiente para atender a demanda. Analisando a juventude tem-se a segurança e facilidade de acesso a laboratórios, salas de aulas e demais dependências e a atualização do acervo da biblioteca e informatização para pesquisa com material didático padronizado e atualizado. Na maturidade determinou-se os recursos técnicos sofisticados e facilidade para os professores e alunos utilizarem e a infra-estrutura completa atendendo plenamente as necessidades de todos os módulos.

- **conteúdo programático:** na infância determinou-se a elaboração e implantação de um projeto de acordo com as normas vigentes, no segundo plano, os conhecimentos teóricos básicos, bibliografia atualizada. Para a juventude a união entre conhecimento teórico e prático, já no segundo plano a ênfase na prática e novas teorias. Pelo grau máster em primeiro plano a especificidade das matérias, como grau maior a integração técnica versus a prática e visão social aplicada.

- **aperfeiçoamento da equipe técnica e professorado:** no início como estágio da infância determinou-se a seleção de professores com qualificação, em segundo plano os professores

com qualificação mínima exigida pelas normas vigentes. Na juventude foi classificado em primeiro plano como alguns docentes com titulação de Pós-doutorado, já em segundo plano a maioria dos professores com titulação de Pós-doutorado. No estágio máster os professores com Pós-doutorado com produção intelectual e por último plano, os professores com excelência acadêmica e profissional e grande produção intelectual.

corpo discente: na infância inicia-se com a análise de currículo e vai até a análise de currículo e entrevista com candidatos. Já na juventude temos análise de currículo, entrevista com candidatos e apresentação do projeto e em segundo plano a análise de currículo, entrevista com candidatos e apresentação de vários projetos. Como estágio máster a análise de currículo, entrevista com candidatos e apresentação do projeto e prova de seleção, e em ultimo grau a análise de currículo, entrevista com candidatos e apresentação do projeto e prova de seleção.

Avaliação: como início de um estágio decodifica-se a ferramenta para gestão e planejamento do curso em segundo plano o processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico. Na juventude a base para tomada de Decisão e solução de conflitos, Avaliação de professores e posteriormente o acompanhamento entre o realizado e o pretendido. Como grau de maturidade o de garantir que a avaliação gere novas expectativas e por último o processo sistemático de prestação de contas a sociedade como agente de mudança.

Diante da apresentação do estagio de crescimento ligado a uma instituição de ensino, demonstrar-se-á a situação atual da instituição e a situação em que a mesma almeja alcançar. Tal verificação dar-se-á pelas análise das informações decorridas neste trabalho.

6.2 A situação atual da IES, objeto de estudo

Mais importante que mudar o termo de administração para o termo gestão é mudar a concepção subjacente ao rótulo utilizado. Cabe ressaltar, portanto, que, com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova ótica de direção, voltada para a transformação das instituições e de seus processos, como meio para a melhoria das condições de funcionamento do sistema de ensino e de suas instituições. Não se pretende, no entanto, fazer tabula rasa e sugerir que muitos dos cuidados enfatizados pela prática da administração seriam totalmente inúteis.

Cabe lembrar que apenas mudar denominações, em si, nada significa. É necessário que a nova forma de representação denote originalidade e efetiva atuação. Mas, negar ou menosprezar tudo o que a ótica anterior demonstra, corresponderia a negar uma dimensão básica da realidade, uma vez que uma nova ótica é sempre desenvolvida para superar a anterior, mantendo por base os seus princípios, para determinar o progresso e evolução.

Analisando os dados referentes a carga horária a instituição realizou uma grande mudança no que se refere a busca pela competitividade, nivelando sua estrutura aos dos concorrentes. Diante do pressuposto, determinou-se que a mesma encontra-se no estágio de crescimento da infância em segundo plano, como mostra o quadro 14.

Ainda analisando o quadro 14 podemos descrever sobre o grau relativo a infraestrutura que fora determinado como menos grau do estágio, pela análise demonstrada nos capítulos anteriores referente a deficiência do acervo da instituição.

Referente ao conteúdo programático, embora o mesmo tenha sido revisto e reavaliado para uma nova estrutura curricular, ainda existe deficiência pelo acervo, deixando assim deficiente também o determinar do conteúdo programático, uma vez que os professores são obrigados a exigir somente os livros que existem no acervo, deste modo ficou como menor grau do estágio também o conteúdo programático.

Já relacionado ao aperfeiçoamento da equipe técnica e do professorado, já estão ocorrendo desde 2001, vários cursos de treinamento para ambos, decodificando uma nova busca pela qualidade, deste modo a instituição ficou no segundo plano do estágio da infância não podendo ser caracterizado no primeiro plano da juventude por a instituição ainda não contar professores pós-doutorados, conforme mostra o manual do aluno de 2002.

Relacionado ao corpo docente, a instituição conforme informações relatadas anteriormente, esta realizando cursos de nivelamento e exercício de simulados caracterizando o treinamento do alunado para o seu perfil profissional, destas informações a instituição foi caracterizada na estrutura do corpo docente com o segundo plano do grau de infância, atribuindo as características citadas conforme quadro 14.

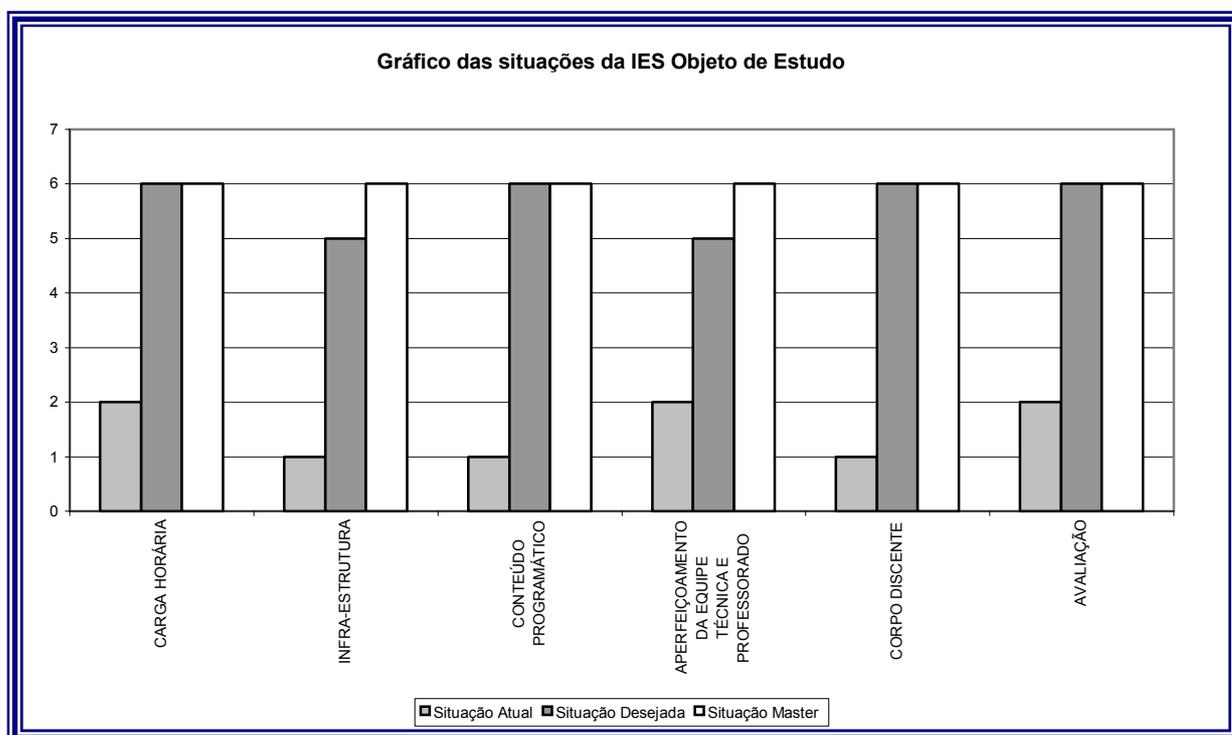
Ainda analisando o quadro 14, verifica-se a atribuição dada sobre a avaliação institucional que mostra estar em segundo plano do estágio no grau da infância. Esta qualificação se deu, no momento em que vimos relatado neste trabalho os esforços

realizados para a atribuição da avaliação institucional na auditoria da nova gestão implícita na instituição.

6.3 A busca pelo Centro de Excelência

É fácil determinar que a instituição esteja buscando a melhor situação possível, verificado que sua metamorfose está acontecendo a pouco tempo não pode-se traçar um parâmetro para a aquisição máster da empresa em tempo de captação deste grau de

Gráfico 11 – Gráfico da situação da IES objeto de estudo 2002/2003



* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo
 Análise segundo relatórios de auditoria do CTAE
 Análise de acordo com o processo de mudança proposto por Smelser

excelência, porém pode-se determinar sua situação caso a busca pela qualidade continue como prioridade na mesma, no decorrer de cinco anos futuros observando as suas necessidades e prioridades de remanejamento e controle de ações analisando sempre os principais focos de controle de qualidade como podemos verificar no gráfico 16 dos

departamentos relacionados onde demonstram sua situação da atual no início da gestão com a reformulação pela situação desejada ainda apresentando a situação máster a ser alcançada.

No quadro 14 pode-se verificar a situação desejada pela instituição para ser alcançada, porém determinou-se um tempo estimado para cada prioridade no decorrer dos cinco anos em qual grau do estágio estará cada um dos determinados na tomada de decisões.

De acordo com o quadro 15 referente ao Quadro demonstrativo de posição de melhorias da IES objeto de estudo decodifica-se que a carga horária em 2006 poderá chegar ao estágio 5 ou em plena formulação do estágio quatro no que se refere ao último estágio da juventude. Para a infra-estrutura determinou-se que a mesma estará iniciando sua formulação no estágio quatro conforme se verifica no quadro 15. Verificado, ainda no mesmo quadro pode-se analisar que a infra-estrutura da instituição terá um longo caminho a percorrer, isto se dá pelo seu acervo ser muito deficiente e ainda não ter sido tomado nenhuma decisão concreta, somente parcial referente a esta prioridade. O conteúdo programático foi determinado na maior formulação do estágio da juventude, visto que somente este fato irá acontecer se o corpo docente conquistar o alunado a montagem de sua própria biblioteca, não dependendo do acervo da biblioteca.

No aperfeiçoamento do professorado e da equipe técnica, a situação será bem confortável, isto devido a nova concepção do próprio professorado junto com a nova gestão da instituição no que se refere a atualização profissional, neste tópico a instituição se insere em 2006 ao primeiro plano do grau máster, junto com a avaliação institucional que continuará sendo um método de verificação e suporte para tomada de decisões. Com o corpo discente, ainda existem mitos que devem ser afastados de suas idéias, o nível superior ficou banalizado como um todo, a instituição conseguirá mudar esta idealização de que basta apenas pagar para receber o diploma. Esta quebra de idealização se concretizará a partir da nova contextualização inserida na nova gestão visto que ainda em 2006 o corpo discente estará no primeiro grau do estágio da juventude, ainda em seu início de participação.

Discussões são geradas em torno deste novo processo de melhoria vigorando o processo de qualidade no ensino. Muitos colocam o fator investimento nas universidades públicas representarem uma consequência nos resultados. Outros contrapõem afirmando que o governo apóia um sistema privado de ensino superior tomando assim, o resultado do

provão como justificativa para a implantação de um sistema privado, desestimulando o ensino público e sucateando-a ainda mais. Não há uma mensuração do qual o fator a concorrência desleal, porém pode-se afirmar que em ambos os casos, será constatado um declínio favorável as instituições públicas, visto que nelas ainda existe o suporte de aplicação qualificadora de seleção dos discentes entrantes neste grupo educacional, diferente das instituições privadas onde muitas deixam a desejar os seus métodos de classificação do vestibulando.

Outro ponto visto refere-se ao conceito que será dado à instituição bem como ao seu curso, diante do baixo nível de satisfação que fica cada vez mais visível, começam a discutir sobre os benefícios da avaliação (principalmente, que ajudaria a valorizar o certificado da faculdade e o currículo pessoal, por consequência) e oferecendo pontos extras em todas as matérias.

Um dos princípios necessários deve ser a atribuição de um planejamento estratégico de melhoria promovendo cursos visando o bom desempenho do curso, ponto hoje já realizado. Estas formas de planejamento pode-se salientar planejamento de marketing utilizando prêmios aos alunos com benefícios diversos desde o início do ano letivo até o final do curso determinando uma forma de se comprometerem com tal avaliação e com a instituição.

Muitas instituições determinam suas pesquisas a partir de indicadores avaliando o processo discutido neste material sobre as metodologias de avaliação externa e o significado de tais indicadores elaborados a partir deste provão a necessidade da formação de gestores com a possibilidade de construir novas medidas visando aprimorar os processos de avaliação interna e avaliação de desempenho dos alunos ao longo de cada período letivo.

Em reuniões precisas entre professores e administradores das instituições, devem buscar determinar o formato e a veracidade de exibição das necessidades de cada curso na aplicação das novas abordagens determinando as prioridades a cada um dos cursos que irão passar pela avaliação externa.

Como já fora salientado anteriormente, para o estudante é difícil reconhecer algum mérito de participação junto ao processo de avaliação do provão. A princípio muitos determinaram que tal avaliação externa representa uma forma de concentrar todo seu

desestímulo, uma válvula de escape em que o estudante despejava toda sua crítica e insatisfação acumulada ao longo do curso. A partir de tal percepção e verificando a necessidade de modificar tal pensamento, os gestores devem criar mudanças estratégicas no intuito de sensibilizar o alunado demonstrando que tal avaliação externa pode representar um cartão de visitas deste profissional recém formado demonstrando assim que tal processo de avaliação pode representar mais uma ferramenta de qualidade no delinear de sua vida profissional.

Vale ressaltar ainda que as aplicações do processo discutido representa realmente um meio de proporções ainda não bem reveladas como um mecanismo de forçar as instituições a buscarem uma melhor qualidade de ensino, através de novas proposições tanto administrativas quanto educacionais. Quando descrevemos a busca por uma melhor qualidade estamos abordando que há instituições que possuem uma visão fragmentada da qualidade do seu curso determinando que não necessita de melhorias. O processo de avaliação externa vem representar uma forma de suporte para a percepção da necessidade de tal melhoria, tornando assim, o provão como uma base coerente de regulação educacional de reconhecimento nacional das instituições.

Os demonstrativos deste processo representam uma importância benéfica para a sociedade acadêmica reconhecendo assim, na educação uma consciente atitude de responsabilidade à frente desse novo desafio, buscando novas diretrizes que definem constantemente estratégias de ação a serem desenvolvidas no sentido de promover ao corpo discente a sensibilização e o merecimento na participação deste processo, dispondo os requisitos necessários a um bom desempenho no provão.

Na busca permanente da melhoria do processo ensino aprendizagem diversas instituições abordam novas vertentes nas atividades acadêmicas com a finalidade de diagnosticar o desempenho dos alunos e desenvolver ao mesmo tempo alternativas de melhoria no desempenho, observando a partir da adequação da proposta pedagógica de cada curso com as diretrizes nacionais e as habilidades previstas na matriz educacional do MEC.

No processo da busca de qualidade a IES estudo de caso na busca pela melhoria a partir da verificação e das novas necessidades devem criar através de grupos de estudo planejamentos estratégicos para a observação das perspectivas realizando assim:

- reuniões com o grupo de professores de cada curso, informando sobre a Agenda e os encaminhamentos da Faculdade na necessidade de atendimento à Portaria do INEP;
- reuniões em calendários com os alunos sensibilizando-os a necessidade de melhoria, a criação e aplicação de avaliações diagnósticas, avaliando sempre o processo de ensino interno a cada curso,
- formação de grupos/tarefa para execução de tais avaliações, reforços em disciplinas básicas, realização de oficinas pedagógicas para orientar os professores sobre a nova construção de itens de avaliação;
- criação de um departamento com profissionais treinados para orientações individuais a professores sobre construção destes novos itens de avaliação;
- realização de palestras no ciclo de formação geral tais como biodiversidade – Política Pública e Cidadania, segurança, violência multiculturalismo, inclusão, arte, cultura e filosofia.
- aulas extras, palestras, seminários, simulados, plantão tira-dúvidas e oficinas, abordando os conteúdos de formação especificam.
- monitoramento do desempenho escolar dos alunos.

Para o reitor desta faculdade a boa avaliação reflete a prioridade dada às aplicações orçamentárias na melhoria da infra-estrutura do curso. Outro fator que contribui é o esforço de planejamento que determina a criação de um mecanismo institucional específico para essa finalidade, representado pelo programa de melhoria no ensino de graduação. Entre os diversos exemplos de ações implementadas, podemos abordar a necessidade de construção de novos laboratórios para as experiências práticas e as aquisições de novos equipamentos para um maior dinamismo educacional.

Pode-se explicar também sobre a percepção da importância dos programas de núcleos de ensino, formação continuada e aplicação de oficinas pedagógicas direcionados ao aperfeiçoamento dos professores da instituição.

Ainda vale ressaltar a contratação de uma empresa especializada em gestão educacional, como consultora da instituição onde devem ser realizados vários planos observando diversos novos fatores não observados pela clássica administração. De uma maneira geral, os mantenedores utilizam todas as informações abordadas pela empresa consultora com a prioridade de estabelecer o controle e a melhoria do quadro atual, já pensando na próxima edição da avaliação do governo federal.

Dentre os resultados obtidos de um ano ao outro foi apontado uma melhoria de 32% quase que instantaneamente, os dados positivos levantados podem ser considerados como suporte de marketing e comunicação para o reconhecimento da instituição junto aos próprios alunos bem como seu reconhecimento no ranking do mercado competitivo. A realização de reuniões para análise e planejamento de como usar estrategicamente tais pontuações favoráveis a esta instituição rendeu um crescimento de aproximadamente 66% de melhorias no fator pagamento das mensalidades.

A boa aplicação do planejamento descrito acima com certeza irá prever resultados positivos pelas ações de mercado revertendo em bons resultados para uma instituição. Outro ponto importante refere-se aos pontos fracos das demais faculdades que competem pelos alunos também apontados, publicados e comunicados ao mercado, onde as concorrentes que obtiverem melhor nota seu curso deve divulgar isso de forma estratégica aos seus públicos.

6.4 Marketing Pessoal e Educacional pela IES

As avaliações geradas pelo MEC acabaram gerando um marketing tanto a instituição quanto ao próprio alunado se beneficiando da média apresentada pelo exame no seu ano de formação. A instituição consegue mensurar, comparativamente, seus dados de ingressantes e finalistas. As realizações do cruzamento de todas as informações geram médias estatísticas, onde a análise pode dizer se um público mais qualificado que o da concorrência busca determinada IES, ou se o seu egresso está na média dos demais.

O conhecimento do processo e a consciência sobre a responsabilidade do estudante neste novo processo após dois anos de muitos esforços, não somente consigo mesmo ou

com a IES, são fundamentais para o bom desempenho, refletindo sobre os novos índices a serem divulgados em 2003.

Não basta confiar no processo educacional atual e nas ações institucionais firmadas na formação dos profissionais de ensino superior. É necessário trabalhar atitudes onde o alunado utilize, nesse contexto, as suas competências.

O provão representou um momento especial, no qual o corpo discente representa seus cursos, colegas e a Universidade, devendo assim, comprometer-se a realização da prova com seriedade e responsabilidade e posteriormente utilizando sua media como ferramenta estratégica de marketing promovendo-se no mercado competitivo.

A avaliação deve envolver o conhecimento adquirido, mas também considera a estrutura disponibilizada para contribuir na formação universitária e profissional. Os alunos devem se preparar para responder acerca dos laboratórios, biblioteca, salas especiais, auditórios, centrais de atendimento e demais serviços oferecidos aos professores e alunos.

Valorizar o seu diploma de Graduação no mercado de trabalho deve representar o novo patamar de qualidade do novo entrante profissional. As empresas industriais e comerciais devem colaborar no seus processos de seleção considerando as notas das Instituições de Ensino Superior e seus cursos no ranking nacional de todos os cursos e universidades o fator seleção.

Vale ressaltar que todas as decisões tomadas e registradas junto às propostas dissertadas, tornaram-se influenciadoras na elaboração da estrutura e traçado deste plano, referente as melhorias e à apresentação de maturidade em que a IES, objeto de estudo está inserida na atualidade.

A idealização por um desempenho positivo pelo exame exposto neste documento presente está associada intimamente à reestruturação produtiva do capitalismo global pelas instituições de ensino, particularmente à acumulação flexível do mercado de trabalho.

Os exemplos de instituições que deixam de se preocupar com o formato profissional e acabam interessados mais no treinamento do alunado para a avaliação do provão demonstram o desespero em continuar participantes no processo capitalista de

cunho educacional fazendo com que ocorram prejuízos no seu desenvolver educacional e social, entretanto ocorre também na outra vertente, instituições que sempre buscaram seu diferencial competitivo e estarem antenadas nos acontecimentos buscam novas modalidades de referências nas adaptações de novos modelos educacionais exemplo este com o processo onde uma instituição de ensino superior estudo de caso dentro da avaliação e planejamento implantou um programa de descontos nas suas mensalidades para o alunado que apresentar no seu coeficiente um valor acima do determinado pelo programa de descontos especiais gerando assim um maior comprometimento entre o alunado e a instituição bem como o comprometimento exigido na avaliação do exame de desempenho.

Outra aplicação realizada por tal instituição foi à implantação de avaliações interdisciplinares onde constam informações ligadas não mais somente ao período corrente, mas ligadas a todos os períodos já estudados pelo alunado bem como fatores sociais que norteiam seu crescimento profissional, deixando assim uma nova forma de comprometimento e avaliação interna da instituição na verificação dos elos fracos concebidos pelo corpo discente a frente de certa disciplina ou conteúdo específico. Esta forma demonstrou a satisfação tanto da instituição quanto do alunado, associado também à idéia de que só a formação de profissionais dinâmicos e formulados pelo desempenho do exame em questão junto às demandas do mercado responderá aos problemas de emprego e de ocupação profissional.

Trata-se, todavia, de questão que comporta uma forte dimensão ideológica, já que se adaptar a esta nova formulação de desempenho obtém um novo significado no processo de avaliação na idéia de promoverem-se as novas avaliações curriculares no diferente formato, implicando em participar e aceitar o novo jogo dessa racionalidade de avaliação acreditando assim na nova ótica de seleção, considerando assim, algumas questões determinantes por tais ajustes, determinando até onde é importante ao alunado ter um bom desempenho? Quais os determinantes aceitáveis para o aluno se comprometer com tal avaliação? E quanto uma instituição deve mudar ou se adaptar a tais mudanças? É preciso articular essa discussão à função social da educação superior, de modo a retomar as concepções e os desdobramentos que vinham sendo gestados pelas universidades e avaliar as adaptações realizadas no intuito de competitividade e visibilidade neste capitalismo ancorado no princípio da competitividade e sobrevivência por um novo formato de valores reconhecido como a nota do provão e não mais pelo fomento educação.

A finalização deste trabalho não pode ser considerada como o fim das decisões da IES, objeto de estudo, e sim como registro do início de uma longa jornada de tomada de decisões pela busca da implantação da qualidade por meio de uma nova gestão, visando a aplicação de tecnologia e de comprometimento pessoal da comunidade pertencente a Faculdade Manauara.

Recomenda-se que este trabalho seja apresentado na coordenação geral da Instituição de Ensino Superior (IES), objeto de estudo, para que as análises referentes aos pontos de mudanças apresentados neste documento sejam fato de melhoria e de engrandecimento na certeza de que a missão, visão e valores estejam em um patamar cada vez maior, trazendo benefícios na melhoria da qualidade educacional e a todos os envolvidos na instituição.

7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- ATTHIE, William. **Auditoria – Conceitos e avaliações**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____ . **Auditoria – Conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1998.
- AZEVEDO, Gastão J. G. **A nova etapa do processo de certificação: chega o SEQP**. São Paulo –IETEC, 1998.
- Banco Mundial. **La Enseñanza Superior: las lecciones demandadas de la experiencia**, Washington DC, 1995.
- Banco mundial. **O Ensino Superior, as lições derivadas de experiência**. *In Plural*. Ano6,n.9,jan-jun, pg33-44, 1997.
- BARROS, Aidil de Jesús Paes e LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: Propostas Metodológicas**. 11.ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1990.
- BATESON, John E. G. **Marketing de serviços** / John E.G. Bateson, K. Douglas Hooffman / trad. Lúcia Simonini – 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BOURDIEU, Pierre. **Escritos na educação**. (in) NOGUEIRA, Maria Alice, CATANIO, Afrânio Mendes, (org). Petrópolis, Rio de janeiro: Vozes, 1998.

- BRUNO, Leo. **Apostila do módulo de gestão da qualidade do curso de mestrado em engenharia de produção turma 3**, Manaus: FUA/UFAM, 2002.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Administração e qualidade a superação dos desafios/** Geraldo R. Caravantes, Claudia B. Caravantes, Wesley E. Junior, São Paulo, Makron Books, 1997.
- _____ . **Brasil: ordem e caos: reflexões em época de crise sobre um futuro grande país.** Porto Alegre, AGE/Fatec, 1993.
- _____ . **Teoria T – a busca de uma teoria endógena de administração.** Parte I Japão. 2º edição: Porto Alegre, Fatec, 1991,.
- _____ . **Recursos Humanos Estratégicos para o terceiro Milênio.** Porto Alegre: FATEC, 1993.
- Controle de qualidade na prestação de serviços. Site de discussão sobre **a qualidade na prestação de serviços**. Disponível em http://www.geocities.com/rcuya/fla_iso. Acesso em 03 de setembro de 2002.
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Manual do administrador –** guia profissional. Brasília, 1994.
- CHAUI, Milena et al. **Qual a função da universidade?**. Leia livros. São Paulo, 1981.
- CRAVENS, David. **Estratégia de Marketing, implementação e controle: Manual do PPGA**, Disciplina: marketing estratégico, prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi.1999.
- DAVENPORT, J. O. e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**, São Paulo: Atlas, 1996.

- DOYLE, Walter **A qualidade das instituições educativas**. Dissertação de mestrado disponível em: http://www.geocities.com/Wdoyle/fla_iso.htm. acesso em 30 de agosto de 2002.
- DURHAM, Eunice & SCHWARTZMAM, Simon (args). **Avaliação do ensino superior**. São Paulo.ed.da universidade de São Paulo, 1992.
- DURHAM, Eunice. Institucionalização da avaliação. In: DURHAM, Eunice & SCHWARTZMAM, Simon (args). **Avaliação do ensino superior**. São Paulo.ed.da universidade de São Paulo, (vol.2), 1992.
- Educação profissional; legislação Básica. Ministério da educação; secretaria de educação média e tecnológica; unidade de Coordenação de programas; **programas da expansão da educação profissional**. Brasília, 2001, 5º edição.
- FARACO, Carlos Alberto. **Prática de textos para estudantes universitários/** Carlos Alberto Faraco. Cristóvão Tezza. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1992.
- FARGS, Fundação dos Administradores do Rio Grande do Sul e CRA/RS Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul. **Administração Renovada: e a legislação da profissão do Administrador**: Porto Alegre, 1998.
- FERNANDES, Elton. **Apostila de planejamento estratégico do módulo de mestrado**; turma 03, Manaus, 2002.
- FURASTÉ, Pedro Augusto, **Normas técnicas para o trabalho científico**. Explicitação das normas da ABNT. 11º ed. – Porto Alegre: s.n., 2002.
- FUNDAÇÃO VAZOLINI, **Instituição Regularizadora da iso 9002**. disponível em <http://www.vanzolini.or.br/áreas/qualidade/tradlivrefdisiso900012000.pdf>. consultado em 14 de agosto de 2002.

- FNPQ – Fundação para Premio Nacional de Qualidade. **Manual dos critérios de Excelência: o estado da arte da gestão para excelência do desempenho.** FNPQ. São Paulo, 2002.
- GQI - Gestão da Qualidade Integral. Site de discussão sobre a **gestão da qualidade dos serviços**. Disponível em <http://www.geocities.com/rcuya/>. Acesso em 05 de setembro de 2002.
- GIANOTTI, José Arthur. **A universidade em ritmo de Barbárie.** São Paulo: Brasiliense, 1986.
- _____ . **Em defesa da Universidade Pública.** São Paulo: Brasiliense, 1989.
- GOMES, Elaine Sales; MEDEIROS, Larissa Barros; SANTOS, Nélcia Auxiliadora dos; LIMA, Patrícia Noronha Barbosa de; LIMA, Ronaldo Vicente de; MAIA, Rosangela Abreu; MELO, Vânia Lucia Lima de; DEMOSTHENES, Yeda Wanderley. **Melhoria do Mestrado em Engenharia de Produção: Processo de mudança.** Manaus: UA, 2001 trabalho científico (pós-graduação) Administração e Recursos Humanos, Universidade do Amazonas,2001.
- GRIFONI, Antônio Luca; LIMA, Gean Flavio Araújo; CORREA, Ronaldo de Oliveira. **Planejamento estratégico para a criação de um selo de procedência: a criação da marca Brasil.** Manaus: UA, 1999 monografia científica. Faculdade de Tecnologia, Universidade do Amazonas, 1999.
- GUERREIRO, Renato de Oliveira; NETO, José Higinio Soares; RODRIGUES, Roberto de Lima; BARBOSA, Inês Carolina Brasil; HIDD, José Eduardo; XAVIER, Paulo Alexandre Fiorillo. **Melhoria do Mestrado em Engenharia de Produção: Processo de mudança.** Manaus: UA, 2001 trabalho científico (pós-graduação) Administração e Recursos Humanos, Universidade do Amazonas,2001.

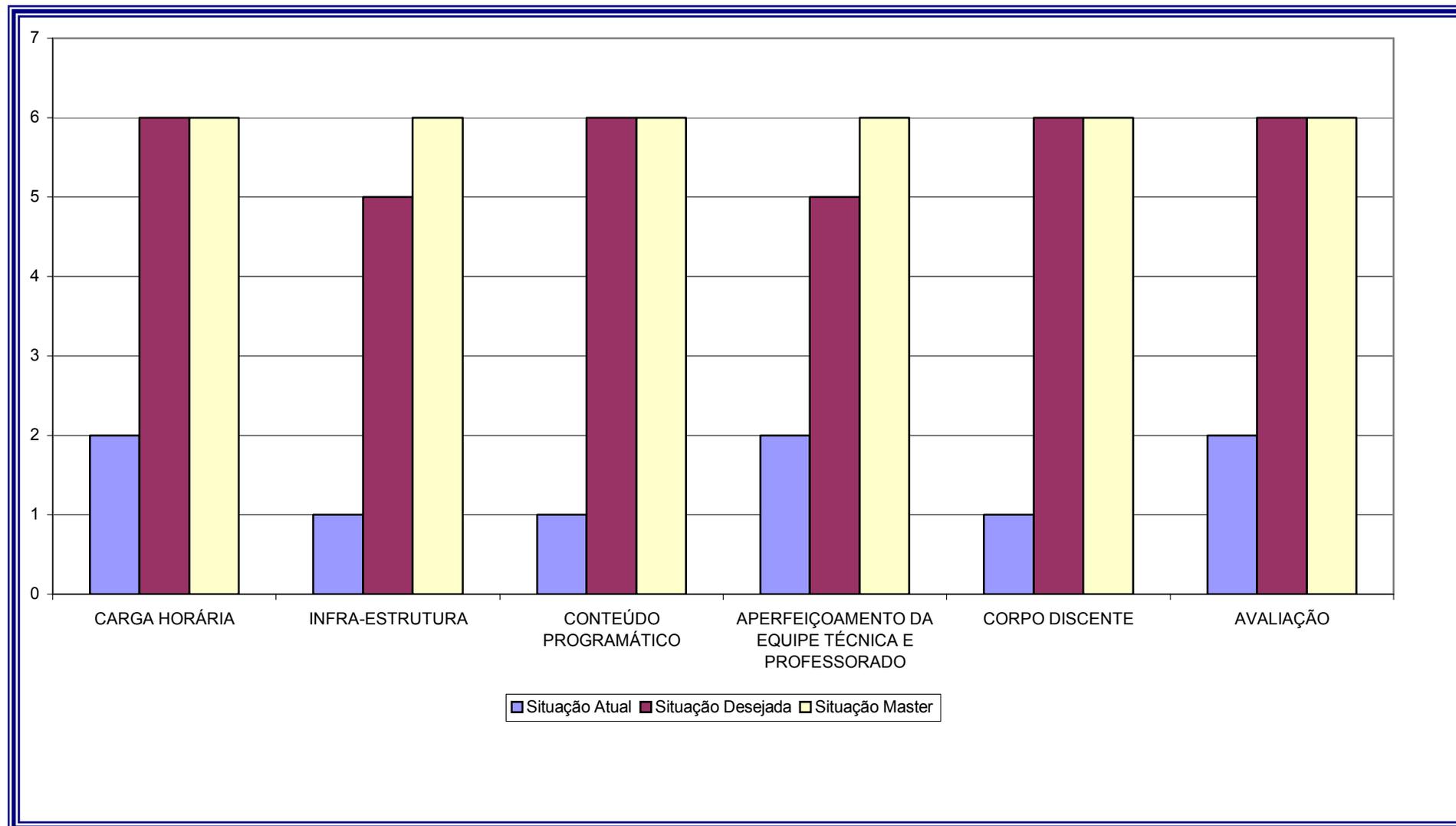
- INMETRO - **Instituto de Metrologia** -. Disponível no site <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/educacao.asp> acesso em Manaus 16 de agosto de 2002.
- INEP – **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais** – disponível no site <http://www.inep.gov.br/>. Acesso em Manaus 22 de setembro de 2002.
- IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Texto para discussão nº 408; **A gestão e a Excelência dos serviços educacionais: Custos e Benefícios de sua implantação**. XAVIER, Antonio Carlos R – IPEA, 1996.
- IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Texto para discussão nº 566; **O impacto de três inovações institucionais na educação brasileira**. BARROS, Ricardo Paes de e MENDONÇA, Rosane – IPEA, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**/ São Paulo:Atlas, 1998.
- KLINK, Amir. **Planejamento organizacional**. Palestra proferida na PUC/PR. Curitiba, 1993.
- KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**/Sao Paulo: Atlas, 1997.
- NEIVA, Evandro. **Minas Gerais na dianteira da educação**. São Paulo - Techoje, 2002.
- NOGUEIRA, Nilo Rodrigues. **Desenvolvendo as Competências Profissionais - Um Novo Enfoque por Meio das Inteligências Múltiplas**. São Paulo. Editora Érica, 2002.
- OECH, Roger Von. **Um "toc" na cuca**. 8 Ed. São Paulo: Cultura, 1993.

- PEREL, Vicente. **Administração: passado, presente e futuro - da formação da oficina à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.
- PAIVA, Humberto. **A reforma universitária brasileira dos anos 90**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis SC, 1999.
- PARASURAMAM, A. **Marketing para produtos inovadores: como e porque seus clientes adotam tecnologia** / A. Parasuramam e Charles I. Colby: trad. Nivaldo Montigelli Jr. – Porto Alegre: Bookman, 2002.
- PIC-NIC – ISPI. Site de **grupo de mestrando para a publicação de artigos**. Disponível em <http://www.pignc-ispic.com/forums/quality/messages/7.html>. acesso em 02 de agosto de 2002.
- PIERO, Dal. **Fixando a Marca por meio do logotipo**, São Paulo: Makron Books, 1998.
- PIMENTA, Aluizio. **A educação na era da informação**. Acesso disponível ao site <http://www.techhoje.com.br/educacao/ed9504-1.htm> visitado em 19 de novembro de 2002.
- PBQP Site oficial do **Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade** – disponível no site <http://www.pbqp-h.gov.br/projetos/meta/psqs.html>, Acesso ao site em Manaus 15 de agosto de 2002.
- RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**: Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 28.ed. 2000.
- ROCHA, Ângela da. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

- SANVICENTE, A. Z. & MELLAGI FILHO, A. **Mercado de Capitais e estratégias de investimento**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTI FILHO, A. **Avaliação de riscos de crédito**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SOUZA FILHO, Osvino Pinto de. **Eficácia de processos: ampliando a visão para o futuro**. São Paulo – techoje, 2002.
- SUFRAMA - **Superintendia da Zona Franca de Manaus**. disponível em: <http://www.suframa.gov.br>, Acesso ao site em Manaus 14 de agosto de 2002.
- SCHWARTZMAM, Simon. **Contexto institucional e político da avaliação** In.: DURHAM, Eunice & SCHWARTZMAM, Simon (args). Avaliação do ensino superior. São Paulo: ed. Universidade de São Paulo, 1992.
- SHIMP, Terence A. **Propaganda e promoção: Aspectos complementares da comunicação integrada de marketing** / Terence A. Shimp; trad.: Luciana de Oliveira da Rocha – 5. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SENGE, Petrer. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1993.
- TRECKEL, Harleigh B. **Novas perspectivas de administração**. Rio de Janeiro: Agir, 1967.
- TOLE, James O. **Liderando Mudanças**. São Paulo: Atlas, 1998.
- UNIBERO - **Universidade Ibero Americana de São Paulo**. Certificação iso 9002. disponível no site http://www.unibero.Edu.Br/certificacao_iso.asp. Consultado em 14 de agosto de 2002.

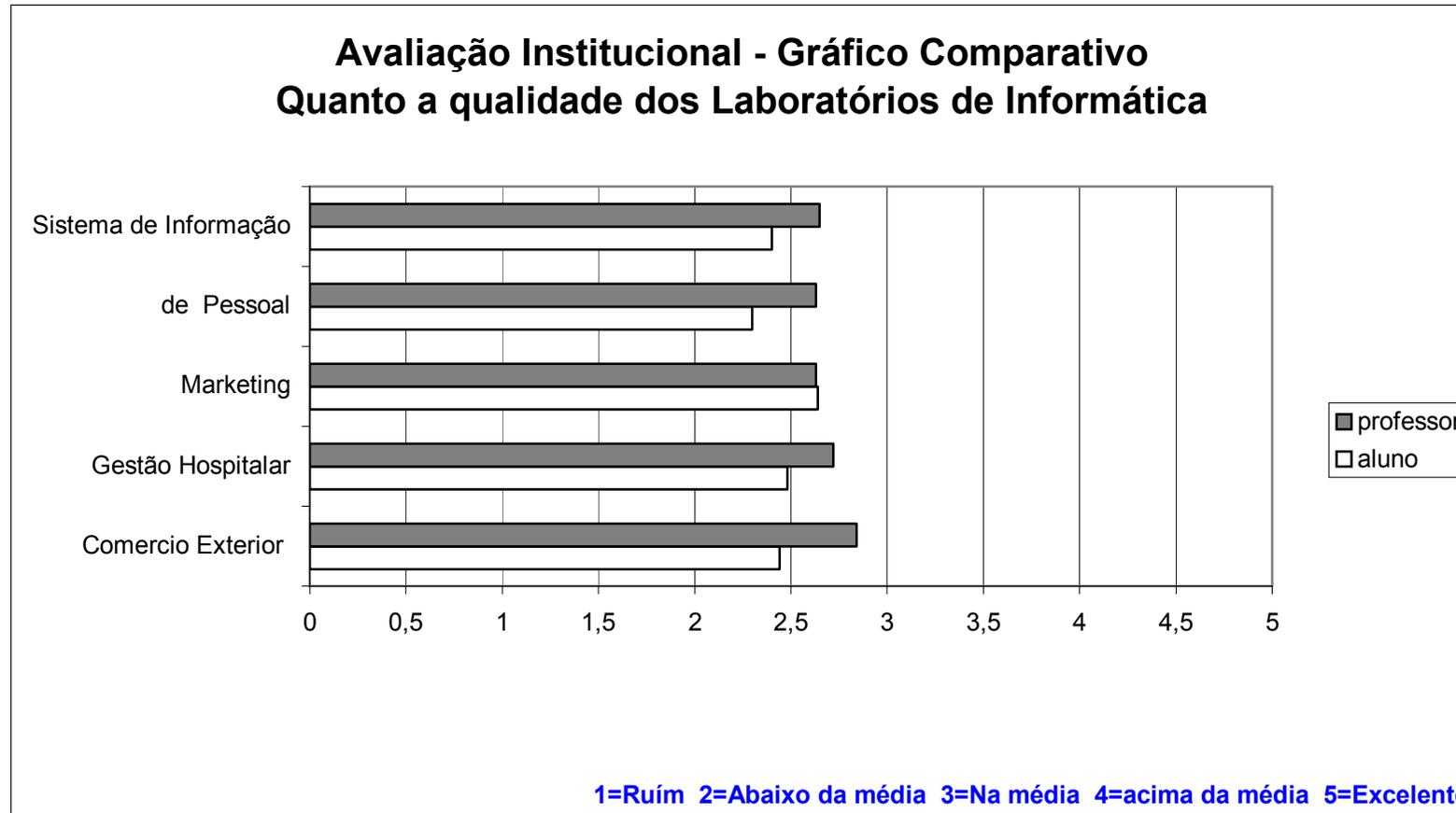
- VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento.** 2ed. São Paulo: Cortez, Brasília: Unesco – MEC, 1993.
- VERA, Ricardo Cuya. **A certificação de qualidade das instituições educativas.** Dissertação de mestrado disponível em: http://www.geocities.com/rcuya/fla_iso.htm. acesso em 28 de agosto de 2002.

8. ANEXOS

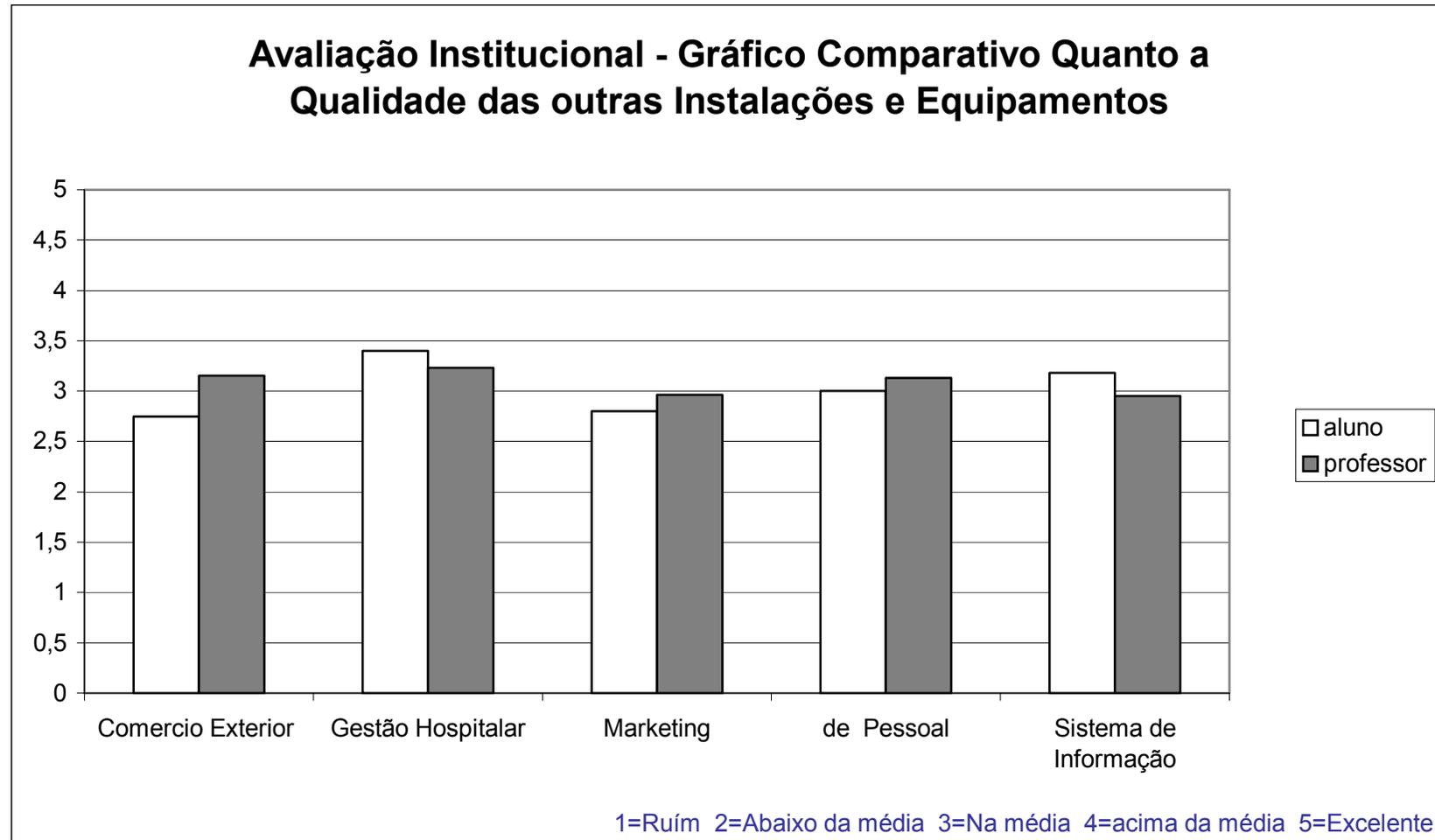
ANEXO 1 – Gráfico da situação da IES objeto de estudo 2002/2003

* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo
Análise segundo relatórios do curso MBA
Análise de acordo com o processo de mudança proposto por Smelser

ANEXO 2 - Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (informática) 2001/2002

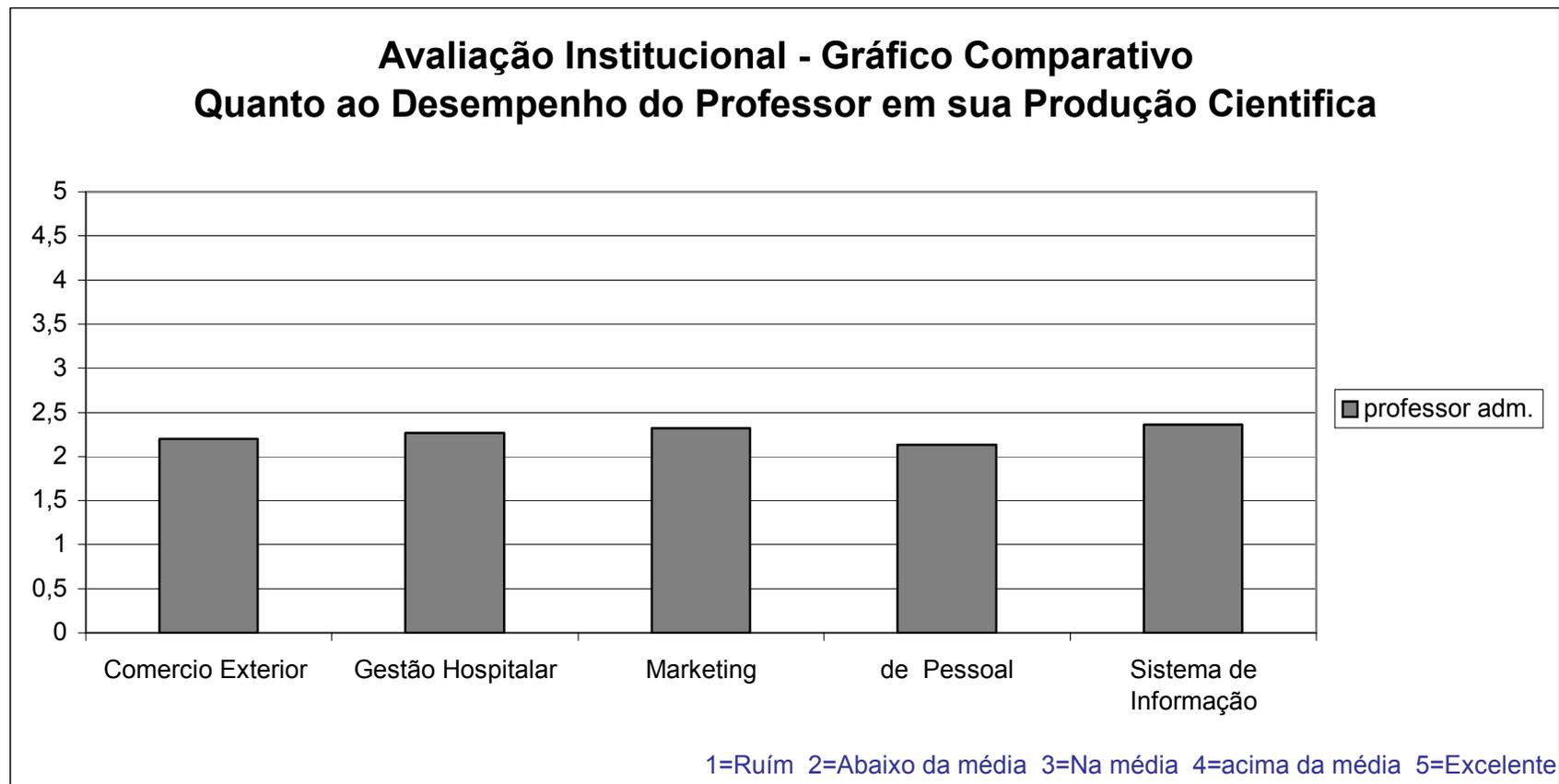


* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

ANEXO 3 - Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (Instalações/equipamentos) 2001/2002

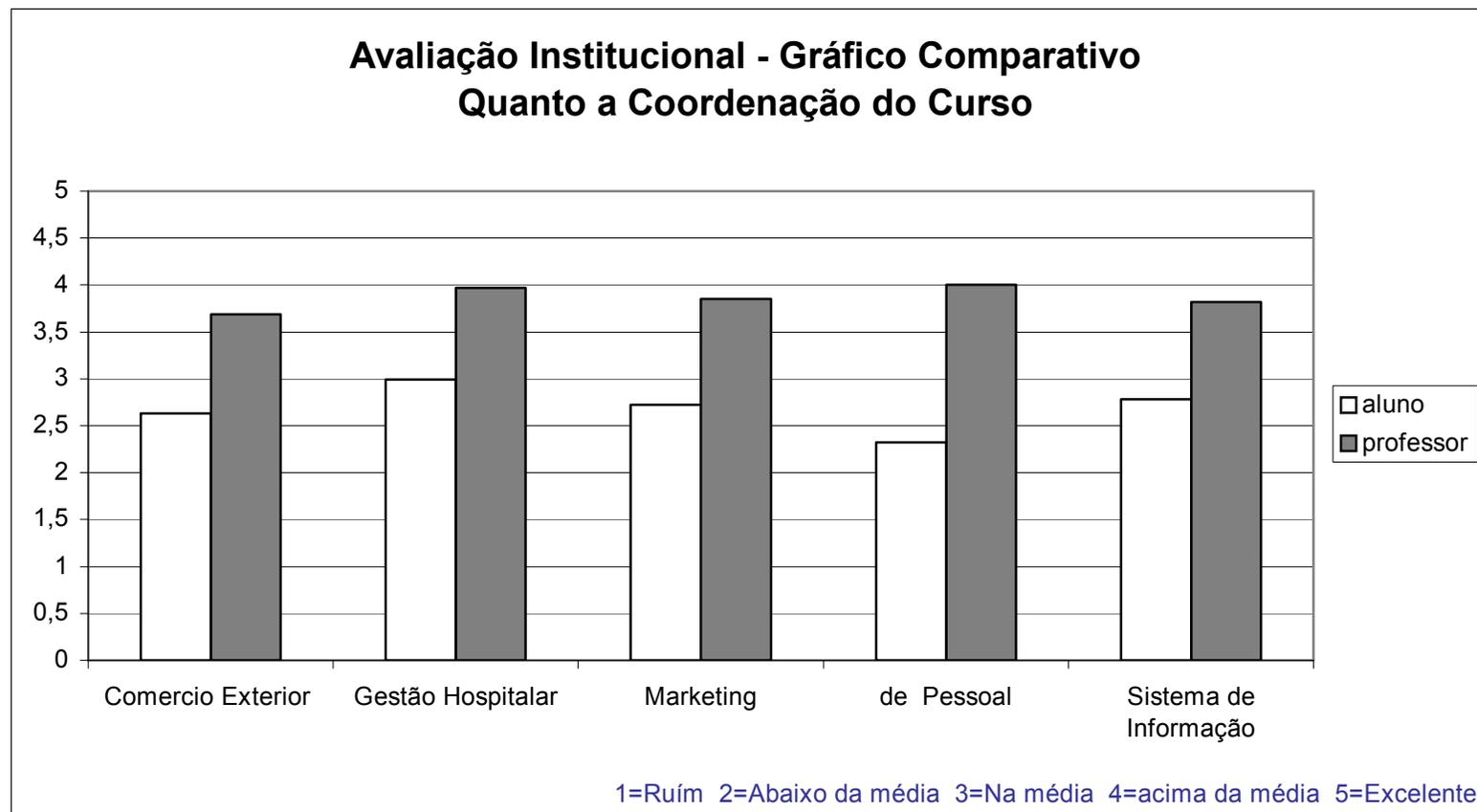
* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

ANEXO 4- Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (produção científica) 2001/2002



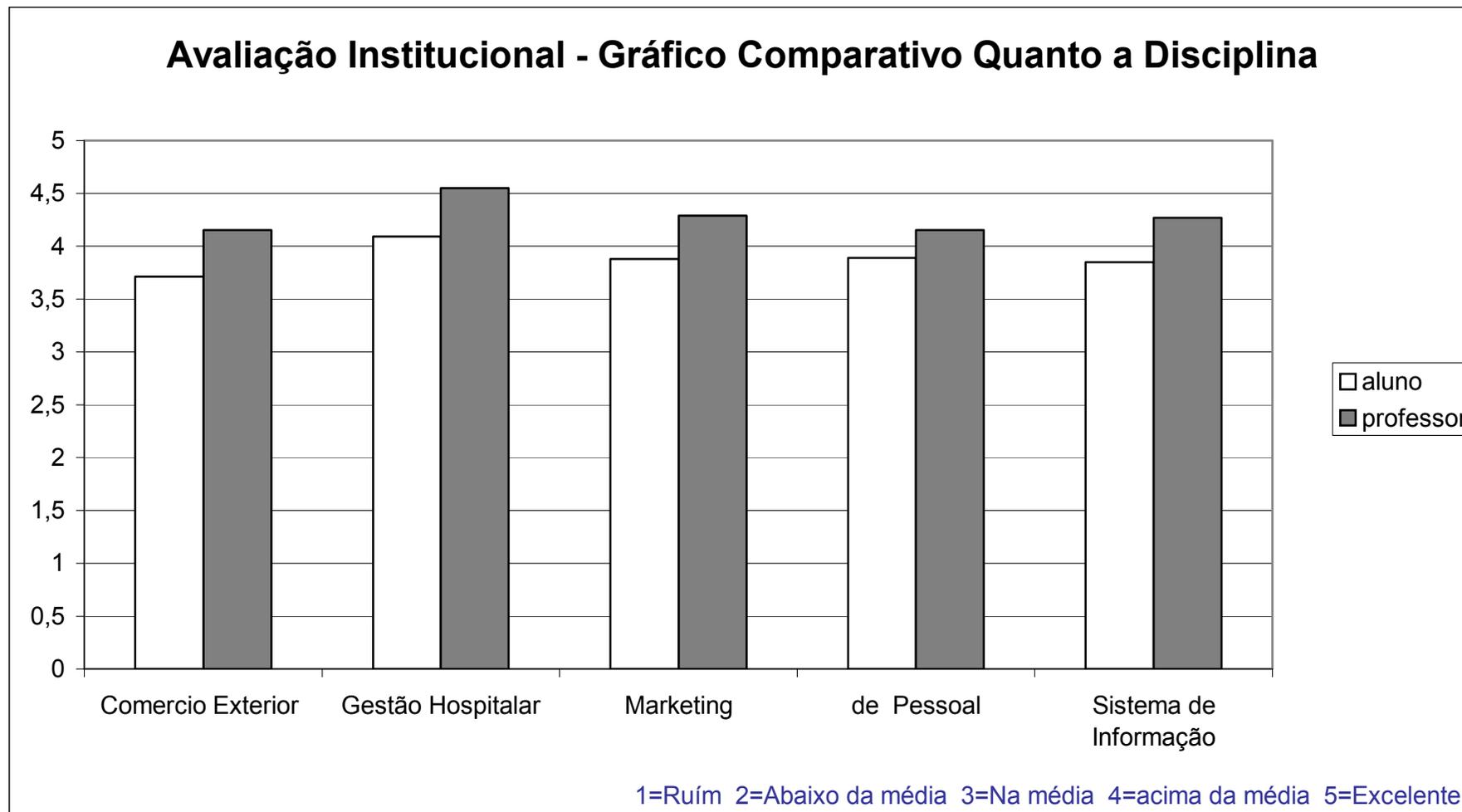
* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

ANEXO 5 – Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional. (coordenação) 2001/2002



* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

ANEXO 6 – Gráfico comparativo das respostas da avaliação institucional (disciplina). 2001/2002



* Fonte: Manual de Avaliação Institucional 2002/2003 da IES objeto de Estudo

ANEXO 7 - QUADRO DO ESTÁGIO DE EVOLUÇÃO DE MATURIDADE PARA ATINGIR O GRAU DE EXCELÊNCIA.

	ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO	CARGA HORÁRIA	INFRA-ESTRUTURA	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	APERFEIÇOAMENTO DA EQUIPE TÉCNICA E PROFESSORADO	CORPO DISCENTE	AValiação
Infância	Nascimento	Mínima exigida, de acordo com as normas vigentes.	Básica para atender o público alvo no período projetado	Elaboração e implantação de um projeto de acordo com as normas vigentes	Seleção de professores com qualificação (Doutorado)	Análise de currículo	Ferramenta para Gestão e planejamento do curso
	Sobrevivência	Ênfase na adequação do conteúdo com a carga horária	Biblioteca com livros e periódicos em quantidade suficiente para atender a demanda	Conhecimentos teóricos básicos, bibliografia atualizada	Professores com qualificação mínima exigida pelas normas vigentes	Análise de currículo e entrevista com candidatos	Processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico
Juventude	Estabilização	Otimizar distribuição enfocando tópicos atuais	Segurança e facilidade de acesso a laboratórios, salas de aulas e demais dependências	União entre conhecimento teórico e prático	Alguns docentes com titulação de Pós-doutorado.	Análise de currículo, entrevista com candidatos e apresentação do projeto.	Base para tomada de Decisão e solução de conflitos, Avaliação de professores
	Conquista de Reputação	Aliar conteúdos às experiências práticas	Atualização do acervo da biblioteca e informatização para pesquisa com material didático padronizado e atualizado	Ênfase na prática e novas teorias	Maioria dos professores com titulação de Pós-doutorado.	Análise de currículo, entrevista com candidatos e apresentação do projeto.	Acompanhamento entre o realizado e o pretendido
Maturidade	Conquista de Singularidade	Boa distribuição em função de acordo entre professores e aluno	Recursos técnicos sofisticados e facilidade para os professores e alunos utilizarem	Especificidade das matérias	Professores com Pós-doutorado com produção intelectual	Análise de currículo, entrevista com candidatos e apresentação do projeto e prova de seleção.	Garantir que a avaliação gere novas expectativas
	Contribuição	Interação docentes/disciplinantes na busca de autoconhecimento	Infra-estrutura completa atendendo plenamente as necessidades de todos os módulos	Integração técnica x prática e visão social aplicada	Professores com excelência acadêmica e profissional e grande produção intelectual.	Análise de currículo, entrevista com candidatos e apresentação do projeto e prova de seleção.	Um processo sistemático de prestação de contas a sociedade como agente de mudança

Dimensão considerada de 1 a 6 evidencia os estágios de evolução de uma organização.

* Fonte: BRUNO, Leo. Apostila do módulo de gestão da qualidade do curso de mestrado em engenharia de produção turma 3, Manaus: FUA/UFAM, 2002.

ANEXO 8 – Quadro demonstrativo da situação da IES objeto de estudo

	Carga horária	Infra-estrutura	Conteúdo programático	Aperfeiçoamento da equipe técnica e professorado	Corpo discente	Avaliação	
Infância	1	Aplicada pelas normas vigentes.	Básica para atender o público alvo no período projetado	Elaboração e implantação de um projeto de acordo com as normas vigentes	Seleção de professores com qualificação.	Entrada: Prova de Seleção Saída: sem análises	Ferramenta para Gestão e planejamento do curso
	2	Ênfase na adequação do conteúdo com a carga horária	Biblioteca com livros e periódicos em quantidade suficiente para atender a demanda	Conhecimentos teóricos básicos, bibliografia atualizada	Professores com qualificação mínima exigida pelas normas vigentes; maior parte de especialistas e poucos com mestrado e doutorado.	Entrada: prova de seleção Análise de currículo e entrevista com candidatos. Saída: prova de seleção.	Processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico
Juventude	3	Otimizar distribuição enfocando tópicos atuais	Segurança e facilidade de acesso a laboratórios, salas de aulas e demais dependências	União entre conhecimento teórico e prático	Alguns docentes com titulação de Pós-doutorado.	Entrada: prova de seleção Análise de currículo e entrevista com candidatos. Intermediário: Projetos Interdisciplinares. Saída: prova de seleção e análise do coeficiente.	Base para tomada de Decisão e solução de conflitos, Avaliação de professores
	4	Aliar conteúdos às experiências práticas	Atualização do acervo da biblioteca e informatização para pesquisa com material didático padronizado e atualizado	Ênfase na prática e novas teorias	Maioria dos professores com titulação de Pós-doutorado.	Entrada: prova de seleção Análise de currículo e entrevista com candidatos. Intermediário: Projetos Interdisciplinares. Saída: prova de seleção e análise do coeficiente.	Acompanhamento entre o realizado e o pretendido
Maturidade	5	Boa distribuição em função de acordo entre professores e aluno	Recursos técnicos sofisticados e facilidade para os professores e alunos utilizarem	Especificidade das matérias	Professores com Pós-doutorado com produção intelectual	Entrada: prova de seleção/apresentação de projetos. Intermediário: aplicação de projetos profissionais. Saída: prova de seleção.	Garantir que a avaliação gere novas expectativas
	6	Interação docentes/discentes na busca de autoconhecimento	Infra-estrutura completa atendendo plenamente as necessidades de todos os módulos	Integração técnica x prática e visão social aplicada	Professores com excelência acadêmica e profissional e grande produção intelectual.	Entrada: alunos de excelência. Intermediário: participação de projetos para a sociedade. Saída: realização de projetos de ação.	Um processo sistemático de prestação de contas a sociedade como agente de mudança

 Situação Atual

Situação Desejada 

ANEXO 9 - Quadro de candidatos por vaga

Cursos oferecidos	1997			1998			1999			2000			2001			2002			2003		
	vagas	Cand. inscritos	Cand vaga																		
Adm. Com. Exterior	50	369	7.38	50	325	6.5	50	339	6.78	50	286	5.72	50	510	10.2	50	578	11.5	50	708	14.1
Adm. Marketing	50	193	3.86	50	204	4.08	50	286	5.72	50	206	4.12	50	362	7.2	50	346	6.92	50	423	8.4
Adm. Sist. Inform.	25	107	4.28	170	349	2.05	170	495	2.91	170	483	2.84	170	729	4.2	170	653	3.84	170	896	5.2
Adm. Pessoal	0	0	0.0	50	183	3.66	50	229	4.58	50	153	3.06	50	404	8.1	50	390	7.8	50	460	9.2
Adm. Hospitalar	0	0	0.0	0	0	0.0	0	0	0	0	0	0	100	199	1.9	100	253	2.53	100	323	3.2
Sub-total	125	669	5.17	320	1061	4.07	320	1349	4.99	320	1128	3.93	420	2204	6.32	420	2220	5.28	420	2810	8.02
Demais cursos	570	2659	4.66	570	2525	4.42	570	3041	5.33	730	2743	3.20	730	2733	3.79	730	3073	4.2	730	3051	4.17
total	695	3328	4.55	890	3586	4.03	890	4390	4.93	1050	3471	3.31	1150	4977	4.33	1150	5293	4.6	1150	5861	5.09

Fonte: Catálogo Geral da IES Objeto de Estudo - 2002

ANEXO 10 – Quadro demonstrativo de posição de melhorias da IES objeto de estudo

Atividades	2002			2003				2004				2005			2006				
CARGA HORÁRIA	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4		
INFRA-ESTRUTURA	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
APERFEIÇOAMENTO DA EQUIPE TÉCNICA E PROFESSORADO	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
CORPO DISCENTE	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	
AVALIAÇÃO	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5

*Plano Geral de Posição e Melhoria das Atividades

- fonte próprio autor
- Este quadro mostra a posição que a empresa deverá atingir em um espaço de tempo de 5 anos.